

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**OTOMOTİV SERVİSLERİNDE KALİTE YÖNETİM
SİSTEMİ VE UYGULAMA SÜRECİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oğuzhan KARAGÜL

Enstitü Ana Bilim Dalı : MAKİNA EĞİTİMİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsmet ÇEVİK

Ocak 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

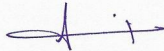
**OTOMOTİV SERVİSLERİNDE KALİTE YÖNETİM
SİSTEMİ VE UYGULAMA SÜRECİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

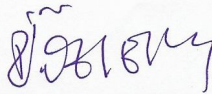
Oğuzhan KARAGÜL

Enstitü Ana Bilim Dalı: MAKİNA EĞİTİMİ

Bu tez 28 / 01 / 2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.



Prof. Dr. İsmet ÇEVİK
Jüri Başkanı



Prof. Dr. İbrahim ÖZSERT
Üye



Doç. Dr. Cemalettin KUBAT
Üye

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince, önerilerini, bilgilerini ve desteęini esirgemeyen tez danıőmanım Prof.Dr. İsmet ÇEVİK'e, bilgi ve tecrűbeleri ile bu çalıőmaya destek veren Prof.Dr. İbrahim ÖZSERT'e, Doç.Dr. Osman ELDOęAN'a ve Doç.Dr. Cemalettin KUBAT'a, özellikle yetkili araç servisi olarak Bursa'da hizmet veren iőletmelerin yönetici ve çalıőanları ile manevi desteęini esirgemeyen aileme teőekkűrű bir borç bilirim.

Oęuzhan KARAGŪL

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2.....	2
KALİTE ve KALİTE YÖNETİMİ.....	2
2.1. Kalite.....	2
2.1.1. Güvenilirlik.....	2
2.1.2. Performans.....	2
2.1.3. Uygunluk.....	2
2.1.4. Dayanıklılık.....	3
2.1.5. Servis Kolaylığı.....	3
2.1.6. Estetik.....	3
2.1.7. Özellik.....	3
2.1.8. İtibar.....	3
2.2. Kalite Yönetim Sistemi.....	4
2.3. Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri.....	5
2.3.1. Müşteri odaklılık.....	5
2.3.2. Liderlik.....	6
2.3.3. Kişilerin katılımı.....	6
2.3.4. Proses (Süreç) yaklaşımı.....	7
2.3.5. Yönetimin sistemsel yaklaşımı.....	8

2.3.6. Sürekli iyileştirme.....	9
2.3.7. Verilere dayalı karar verme.....	10
2.3.8. Tedarikçi ilişkileri.....	10
2.4. Kalite Yönetim Bilimcileri ve Tezleri.....	11
2.4.1. W.Edwards DEMİNG.....	11
2.4.2. Joseph M.JURAN.....	11
2.4.3. Philip B.CROSBY.....	12
2.4.4. Kaoru ISHIKAWA.....	13
2.4.5. Armand FEİGENBAUM.....	13
BÖLÜM 3.	
YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI.....	14
3.1. Giriş.....	14
3.2. Çevre Yönetim Sistemi (TS EN ISO 14001).....	14
3.2.1. Çevre yönetim sistemi standart serisi.....	15
3.2.2. Çevre yönetim sistemi standardının gelişimi.....	15
3.2.3. Çevre yönetim sistemi uygulama şartları.....	16
3.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (TS 18001).....	16
3.3.1. İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi standart serisi.....	17
3.3.2. İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi standardının gelişimi.....	17
3.3.3. İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi uygulama şartları.....	17
3.4. Kalite Yönetim Sistemi (TS EN ISO 9001).....	17
3.4.1. ISO 9000 Temel esaslar, terimler ve tarifler.....	18
3.4.2. ISO 9004 Performans iyileştirmeleri için kılavuz.....	18
3.4.3. ISO 19011 Kalite ve çevre yönetim sistemleri tetkik kılavuzu.....	18
3.4.4. ISO 9001 Şartlar.....	19

BÖLÜM 4.	
SEKTÖREL UYGULAMANIN ÖNCELİKLİ ALANLARI.....	47
4.1. Giriş.....	47
4.2. Organizasyonun Önemi ve Yönetim Süreçlerine Etkisi.....	47
4.3. İç Müşteri Bilinci ve Önemi.....	50
4.4. Satın Alma Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Açısından Önemi.....	51
4.5. Hizmet Gerçekleştirme Kalitesinin Satış Sonrası Hizmetler İçerisinde Değerlendirilmesi.....	55
4.6. İyileştirme ve Kurumsal Vizyon.....	57
BÖLÜM 5.	
SEKTÖREL UYGULAMA.....	58
5.1. Giriş.....	58
5.2. Organizasyon.....	59
5.3. İç Müşteri Bilinci.....	62
5.4. Satın Alma Yönetimi.....	66
5.5. Hizmet Gerçekleştirme.....	71
5.6. İyileştirme ve Kurumsal Vizyon.....	76
BÖLÜM 6.	
SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	81
KAYNAKLAR.....	91
EKLER.....	94
ÖZGEÇMİŞ.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Pukö Çevrimi.....	9
Şekil 3.1. Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli.....	21
Şekil 4.1. İç Müşteri Bilinci.....	49

TABLolar LİSTESİ

Tablo 5.1. Yetkili Servislerin Organizasyon Yapıları.....	59
Tablo 5.2. Yetkili-Özel Servislerin Organizasyon Yapıları.....	61
Tablo 5.3. Yetkili Servislerde İç Müşteri Bilinci.....	62
Tablo 5.4. Yetkili-Özel Servislerde İç Müşteri Bilinci.....	65
Tablo 5.5. Yetkili Servislerde Satın Alma Yönetimi.....	67
Tablo 5.6. Yetkili-Özel Servislerde Satın Alma Yönetimi.....	70
Tablo 5.7. Yetkili Servislerde Hizmet Gerçekleştirme.....	72
Tablo 5.8. Yetkili-Özel Servislerde Hizmet Gerçekleştirme.....	75
Tablo 5.9. Yetkili Servislerde İyileştirme ve Kurumsal Vizyon.....	77
Tablo 5.10. Yetkili-Özel Servislerde İyileştirme ve Kurumsal Vizyon.....	79
Tablo 6.1. Genel Değerlendirme.....	82

ÖZET

Otomotiv sektöründe hizmet veren markaların, müşterileri karşısında değer yaratmak, farklılıklar ortaya koymak ve saygın bir imaj oluşturmak gibi zorunlulukları bulunmaktadır. Rekabetin en üst düzeyde yaşandığı bu sektörde ülkeler, adeta markaları üzerinden savaşmakta ve pazar paylarını artırabilmek için kıyasıya bir mücadele ortaya koymaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi, tasarımlarının çekiciliği, güvenlik ve fonksiyonellik gibi parametrelerin yanı sıra son dönemin en popüler gücü satış sonrası hizmetlerin performansdır.

Özellikle 1980' li yıllarda endüstri alanlarında başlayan kalite üstünlüğü çok kısa bir zamanda hizmet sektöründe de belirleyici bir kriter konumuna ulaşmıştır. Otomotiv sektörünün hizmet ayağını oluşturan servislerin, kalite adına ortaya koyduğu performans, marka imajıyla sıkı bir bağ oluşturmuştur. Fakat kalitenin ve kaliteye bağlı bazı parametrelerin subjektif kavramlar içermesi ve son tahlilde bu parametrelerin ölçülemiyor olması, sistemsel kurulumları zorunlu hale getirmiştir.

Bu çalışmada, otomotiv servislerinin mevcut çalışma sistemlerinin incelenmesi ve Uluslararası bir model olan ISO 9001 Kalite yönetim sistemi ile karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışma ile servislerin, müşteri memnuniyetini elde etmedeki sistemsel alt yapıları üç ayrı kategoride ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Kategoriler, kalite yönetim sistemi ile çalışan yetkili servisler, belgelendirilmiş bir kalite yönetim sistemi olmayan yetkili ve özel servislerden oluşturulmuştur. Bahsi geçen bu üç ayrı kategori ile sektörün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

SUMMARY

The marks giving service in the automobile sector, to create value in presence of their customers , to put differences in the middle and they have the obligations to produce respected images. In this sector where the competition is the highest level, the countries are fighting vitually upon the marks and to be able to increase their market shares . They are putting a cruel fighting in the middle. To reduce the costs, the attractiveness of their designs, like security and functionalism, other than these parameters the most popular power of the later period is the performance of the services after sale .

Especially in the years 1980, the quality superiority beginning in the industry fields reached a level determining criterion in the sector of the service in the shortest time. The services forming the base of the automotive service sector, and the performance which they put in the middle in the name of quality made a strict link as a mark image.

But the quality and some parameters depended on the quality including subjective concepts, and in the latest analysis to be unmeasurable of these parameters make sistematic institutions obligatory.

In this study the examination of the present working systems of the automobile services and it was aimed to compare with the Quality Management System as ISO 9001. as an international model. With this study the services to be able to obtain the customer satisfaction their basic constructions were evaluated in three categories. The categories the authorised services working with Quality Management System, the services have not certified the Quality Management System and they were formed as authorised and private services. With these three categories it was tried to determine the strong and weak aspects of the sector.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Hızlı ve sürekli değişen bilimsel ve çevresel gelişimler, çalışma şartlarını da değişikliğe zorlamaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürmek için, değişimleri doğru ve zamanında algılamak ve zorlayıcı rekabet ortamında artı değerler üretiyor olmak zorundadır.

Kalite, rekabet anlayışı sağlama konusunda son yüzyılın en önemli faktörlerinden birisi konumunda olmuştur. İşletmenin uzun ömürlü olması, maliyet, karlılık ve iyi imaj yaratma gibi konularda rekabet avantajı sağlayabilmesi için de kalitenin rolü büyüktür.

Kalitenin stratejik önemi global rekabette kendini açıkça göstermiş ve özellikle 2.Dünya savaşından sonra, ihracatlarını yirmi yılda yirmi kat arttıran Japonya bunun en somut örneğini teşkil etmiştir. Bu gelişmelerin etkisi ile daha derinlerde aranan kalite kavramının içeriği bugün işletmeler açısından şunları ifade etmektedir:

Kalite önlemedir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümler oluşturulur.

Kalite müşteri tatminidir. Nihai karar müşteriye aittir.

Kalite etkin olmaktır. İşleri tek seferde ve doğru yapmaya endekslenmektir.

Bununla birlikte kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşıma kalite demek mümkündür.

Kusursuzluk; müşterinin satın alma kabiliyetini arttıran bir maliyet avantajına dönüştürüldüğünde ise kalitenin stratejik değeri ortaya çıkmaktadır. Bunun için geleneksel tariflerde gereksinimlere uygunluk, kontrol, ayıklama, sınıflandırma terimleri sık kullanılırken; yeni yaklaşımlarda bu tarifler yerini; kalite üretimi, süreç yönetimi ve sıfır hata terimlerine bırakmıştır [1].

BÖLÜM 2. KALİTE ve KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite

Uluslararası Standart Organizasyonu tarafından belirlenen tanıma göre ise kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellik ve karakteristiklerinin toplamıdır [2].

Müşterinin tatminini merkeze alan kalite tanımlamalarında sekiz ayrı parametrenin düzeyi büyük önem teşkil etmektedir [3].

2.1.1. Güvenilirlik

Ürün yada hizmetin müşterinin istek ve ihtiyaçlarını güvenilebilir bir şekilde gerçekleştirebilme yeteneğidir. Genellikle ilk arızalanma süresi veya iki arıza arasındaki süre farkı olarak ifade edilir.

2.1.2. Performans

Ürün yada hizmetin birincil düzeydeki fonksiyonlarının performansıdır. Aracın çekişi veya televizyonun netliği gibi.

2.1.3. Uygunluk

Belirlenmiş standart, özellik ve şartlara uyum performansı olarak ifade edilir. Servis hizmeti sağlamada aracın taahhüt edilen zamanda teslim edilmesi örnek verilebilir.

2.1.4. Dayanıklılık

Kullanılan ömrün uzun olması anlamını karşılamaktadır. Ürünün işlevselliğini kaybetmeden kullanılabilirlik süresini ifade etmektedir.

2.1.5. Servis Kolaylığı

Garanti süresi içerisinde ürüne ilişkin sorun ve şikayetlere gösterilen alaka, tamir, bakım, onarım gibi servis hizmetlerinin gerektiği gibi sunulması, bir ürünün bakım ve servis hizmetinde gösterilen sürat, nezaket, dışa yansıyan uzmanlık ve memnun ediciliktir.

2.1.6. Estetik

Ürünün duylara ve zevklere hitap edebilme özelliğidir. Ürünün görünümü ve bıraktığı izlenim ile ilgili değerlendirmeleri içerisine alan subjektif kavramlarla tanımlı bir tercih parametresidir.

2.1.7. Özellik

Temel fonksiyonların yanındaki ikincil nitelikleri ifade eder. Cep telefonun 3G özelliği veya doğal gazla da çalışabilen otomobil özelliği örnek verilebilir.

2.1.8. İtibar

Algılanan kalite olarak da ifade edilen bu parametre, ürün/hizmete ait veya üretici/sağlayıcıya ait oluşan genel imaj ve referansları içermektedir.

Tüm bu parametrelerin memnun ediciliği, ürün veya hizmetin kalite düzeyi olarak ifade edilebilir. Dolayısı ile kalite kavramının tanımlamasında ifade edilen uygunluk kelimesi, tüm bu şartlardaki beklenen düzeyi açıklamaktadır.

2.2. Kalite Yönetim Sistemi

Kaliteye çağdaş yaklaşım, kalite kavramını ürün ve hizmet kalitesinden ötelere taşımıştır. İşletme içerisindeki süreçlerin kalitesi ile ürün kalitesi birbirleri ile sıkça örtüşmesine rağmen ayrı anlamları ifade eden terimlerdir. Bu bağlamda süreçlerinin kalitesi düşük olan bir işletmede ürün kalitesi yüksek olabilmektedir. Fakat kalite yönetim sistemi; mükemmelliğe ulaşmak için hangi unsur önemli ise, o unsurun iyileştirilmesi esasına dayanmaktadır. Söz konusu unsurlar;

- Birey performanslarının kalitesi,
- Organizasyonun kalitesi,
- Çalışma ortamının kalitesi,
- Çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi,
- Satış sonrası hizmet kalitesi ve
- Müşteri ilişkileri yönetiminde kalite

şeklinde örneklendirilebilir.

Kalite hem objektif hem de subjektif boyutları olan bir kavramdır. Objektif olması, somut tanımlara, şartnamelere, standartlara ve spesifikasyonlara bağlı olarak ölçülebilir. Subjektif olması ise insanın değer yargılarından, beğenilerinden ve psikolojisinden de etkilenmektedir [4].

Kalite yönetimi çalışmaları sürecinde daima daha iyiyi hedefleyen bir düşünce tarzı oluşturulmalıdır. Kalite yönetimi kavramı, bir dizi hizmet sürecinin uyumlu bir şekilde organize edilerek, bu süreçlerin her kademesinde hizmetin kalitesini ve hayata geçirilmesini içeren faaliyetler zinciridir [5].

Bununla birlikte kalite yönetimi çalışmalarında üst düzey yöneticiler vazgeçilmez bir unsurdur [6]. Kalite yönetim felsefesinin kurum içerisinde yerleştirilmesi ve uygulanması için tüm çalışanların yetkili ve sorumlu tutulması çok önemlidir.

2.3. Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri

İşletme yönetimlerinde bir devrim niteliği taşıyan kalite yönetim sistemindeki uygulamalar, aşağıdaki sekiz temel prensip üzerine kurulmuştur [7].

2.3.1. Müşteri Odaklılık

Kuruluşlar müşterilerine bağlıdır, bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdır.

Müşteri kavramı, ürün veya hizmetten etkilenen herkesi kapsamaktadır. Nitelik itibarı ile ürün veya hizmetten elde edilen performans müşteri memnuniyeti ile paralellik arz etmektedir. Bu memnuniyet özellikle pazar payının artması noktasında ciddi bir etkiye sahip olmaktadır.

Kuruluşlar müşterilerine bağlı olarak hayatta kalacakları için müşteri, ürün veya hizmetin değerlendirilmesinin son ve en önemli hakemidir [8]. Müşteri bağlılığı ve kalıcılığı kuruluşun mevcut ve potansiyel müşterilerinin beklentilerine odaklanmasıyla en iyi şekilde optimize edilir. Bu nedenle kuruluşlar müşterilerinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini anlamalı, bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamalı ve hatta aşmalıdır.

Müşteri odaklılık ilkesini uygulayan bir kuruluş, müşterinin hizmet, fiyat, teslim zamanı ve güvenilirlik gibi beklentilerini net bir şekilde anlamalı, müşteriler ve diğer fayda sağlayıcı unsurların (çalışan ve tedarikçi gibi) talep ve beklentilerini dengeleyici bir yaklaşım içerisinde ele almalı, müşterilerin talep ve beklentilerini kuruluştaki ilgililere duyuracak iletişim kanalları oluşturmalı, müşteri memnuniyetini ölçmeli ve sonuçlarına göre tedbir almalı, müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmelidir [9].

2.3.2. Liderlik

Liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlar. Bunlar; kişilerin, kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımı sağlamak için ortamı oluşturmalı ve sürdürmelidir.

Kalite yönetimin tüm aksiyonları için liderlik vasıfları bir ön gerektir. Yönetim sistemlerindeki kaliteyi başarı ile oluşturan ve devam ettiren işletmeler bunu güçlü bir liderlik anlayışı ile başarabilmişlerdir.

Liderlik ilkesini uygulayan bir kuruluş; önleyici olmalı ve örnek bir liderlik sergilemeli, kuruluş çalışma ortamında bir değişiklik meydana geldiğinde anlamalı ve bu ortamı iyileştirecek şekilde çaba göstermeli, tüm paydaşların talep ve beklentilerini göz önünde tutmalı, kuruluşun geleceği ile ilgili açık ve anlaşılabilir bir vizyon oluşturmalı, güven kültürü yaratmalı ve korkuyu ortadan kaldırmalı, çalışanlara kaynak sağlamalı ve sorumluluk vermeli, çalışanların katılımını sağlayabilecek yöntemler geliştirmeli, eğitimlerine önem vermeli, açık ve dürüst iletişimi desteklemeli, heyecan verici amaç ve hedefler ile buna yönelik stratejiler oluşturmalıdır [10].

2.3.3. Kişilerin Katılımı

Her seviyedeki kişiler, kuruluşun özüdür ve çalışanların işe katılımı, yetenekleri ile kuruluşa sayısız faydalar sağlayabilir.

İnsana saygı temeline dayanan bu prensip aslında her düzlemde, iletişimin tüm çalışanlar tarafından doğru olarak işletildiği bir yönetim sistemidir. Üst ve orta düzey yöneticilerin cesareti ile doğru orantılı katılımcı politikalar, iyileştirmeler için kritik önem arz etmektedir.

Kişilerin katılımı ilkesini uygulayan bir kuruluş; çalışanları kararlı hale getirmeli, bilgilendirmeli, yetkilendirmeli ve motive etmelidir.

Kuruluş, çalışanlarına aktif bir şekilde iyileştirme yapma fırsatı tanınmalı, ekip ve grup çalışmalarında bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını sağlamalı, çalışanların bu kuruluştaki buldukları için onur duymalarını sağlamalıdır.

2.3.4. Proses (Süreç) Yaklaşımı

Faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yönetildiği zaman; arzulanan sonuç, daha verimli kılınabilir.

Yürütülen tüm işlerin ayrı ayrı değerlendirilerek işletme içerisinde satıcı-müşteri ilişkisinin güçlenmesi esas alınır. Tüm süreçlerin bir zincir şeklinde, kendisinden bir sonraki süreci memnun etme esasına dayandırılması, mükemmellik yürüyüşünün başladığı noktadır.

Kalite yönetim sisteminde proses yaklaşımı model olarak vurgulanmaktadır. Organizasyonların, proses yapısı oluşturarak çalışmalarını, değişimlere açık bir işletme kültürünün iksiri olduğu ifade edilebilir.

Kuruluş ,birbirleri ile ilişkisi olan tüm faaliyetleri uyum içerisinde yönetebildiği derecede başarılı olur. Bunun için kaynaklar ve faaliyetler birbirleri ile ilişkili hale getirilip çıktılar, daha etkin yönetilebilir [11].

Proses merkezlik organizasyonda; çalışanların yürüttükleri faaliyetlerin bütün içerisindeki yeri ve önemini anlaşılmasını, diğer bir deyişle strateji ve kurum misyonunun tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlamaktadır. Faaliyetlerin ve sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi sayesinde ise sürekli iyileştirme mekanizmasının sistemli bir şekilde işletilmesi sağlanmaktadır.

Kurum içerisindeki prosesleri sistemli bir tanımlama ile ifade edebilmenin aşamaları aşağıdaki gibidir [12].

- Süreçlerin belirlenmesi
- Süreç iş akışlarının ve etkileşimlerinin belirlenmesi
- Görev ve sorumlulukların belirlenmesi
- Kayıtların tanımlanması
- Performans parametrelerinin oluşturulması
- Süreç hedeflerinin oluşturulması
- Prosesin uygulanması ve kritik çıktıların ölçülmesi
- Ölçümlerin analiz edilerek iyileştirme noktalarının tespit edilmesi
- Aksiyonların planlanması ve uygulanması
- Sürecin, iyileştirmelerle tekraren planlanması

2.3.5. Yönetimin Sistemsel Yaklaşımı

Birbirleri ile ilişkisi olan proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar.

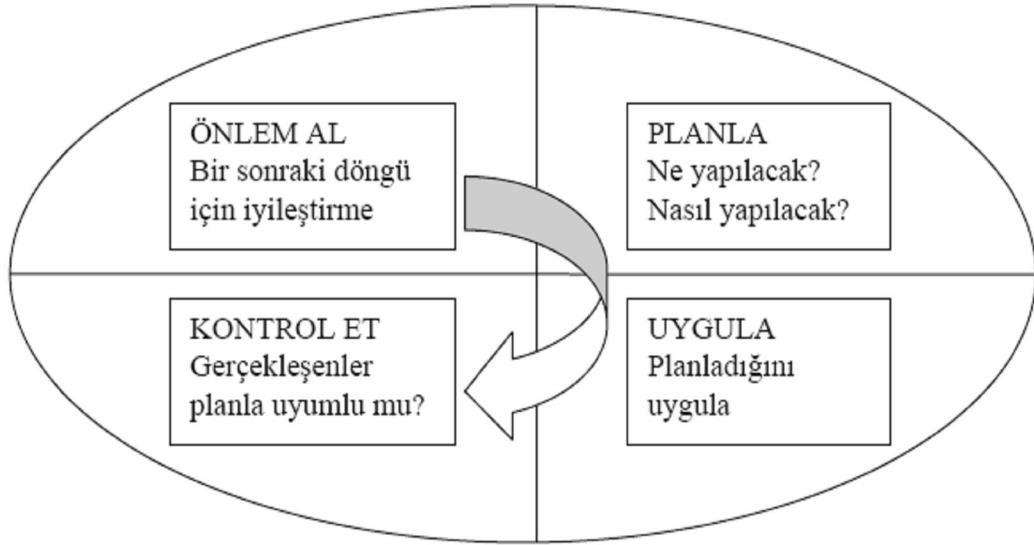
Üst yönetim, organizasyonun gelişimini sistemli olarak yönetmelidir. Problemlerin çözümünde, hedeflerin belirlenmesinde, planlama ve uygulama safhaları gibi her süreçte, var olan bir sistem mekanizması çalıştırılır. Faaliyetlerin sonunda sorgulanan ve değişimin yansıdığı olgu yine sistem olmaktadır.

Organizasyon yapılarının gittikçe karmaşıklaşması, yönetim anlayışındaki, teknolojiye ve iletişimdeki gelişmeler sistem yaklaşımı modelinin yönetim alanına uygulanması gerçeğini ortaya koymuştur. Yöneticinin organizasyon için daha esnek bir bakış açısıyla inceleme ve değerlendirme yapması, organizasyondaki bilgiye erişmesi ve geri bildirimleri alması ile gerçekleşir. Bilgi ve geri bildirim, sistemdeki kontrolü sağlamak için gereklidir. “Sistem yaklaşımı, yöneticinin bilgi yığınları içerisinde doğru ve yeterli parçaları seçerek kullanmasını ve yeni bilgileri daha kolay kavramasını kolaylaştırır [13].

2.3.6. Sürekli İyileştirme

Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.

Sürekli iyileştirme, ABD’li yönetim bilimci Edwards Deming çevrimi olarak bilinen, planla-uygula-kontrol et-önlem al (PUKÖ) döngüsü ile ifade edilmektedir. Bununla sağlanmak istenen, yapılan işlerin sonuçlarının kontrol edilmesi ve faaliyetlerin daha önce hazırlanmış planlara uyumudur. İyileşme sürecinin işletmeler için kalıcı bir hedef ve sonsuz bir yolculuk olarak kabul edilmesi mantığına dayanmaktadır. Kalite çemberleri, proje grupları ve iyileştirme ekipleri gibi farklı yöntemler ile uygulama çeşitleri bulunmaktadır.



Şekil 2.1: PUKÖ Çevrimi

Kuruluş performansı sürekli iyileştirme, yenilikler ve bilgi paylaşımına dayalı bir yönetim biçimi ile maksimize edilir [14].

Sürekli iyileştirme ilkesini uygulayan bir kuruluş; kuruluştaki her bir birey, ürünleri, prosesleri ve sistemleri iyileştirmeyi bir hedef haline getirmelidir. Kademeli ve sıçramalı iyileştirme kavramlarını temel iyileştirme çalışmaları haline getirmeli, belirlenmiş potansiyel iyileştirme alanları için mükemmellik kriterlerini kullanarak periyodik değerlendirmeler yapmalı, tüm prosesleri etkin ve verimli bir şekilde iyileştirmeli, önleyici faaliyetleri desteklemeli, kuruluştaki çalışanların tamamına kendi çalışma alanları içerisinde uygun sürekli iyileştirme yöntem ve araçlarına ilişkin eğitimleri vermeli, iyileştirme hedefleri koymalı ve bu hedefleri ölçüp izlemelidir.

2.3.7. Verilere Dayalı Karar Verme

Etkin kararlar, bilginin ve verinin sağlıklı bir şekilde bilimsel yöntem ve araçlar kullanarak alınan kararlara dayanır.

İşletme içerisinde yürütülen işlere ait bir ölçme ve kontrol çalışmasının akabinde elde edilen sonuçlar veri özelliğini taşımaktadır. Bu veriler doğru yöntemlerle analiz edildiğinde, sağlıklı karar vermenin zemini oluşturulmuş demektir.

2.3.8. Tedarikçi İlişkileri

Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirinden bağımsızdırlar ve karşılıklı fayda ilişkisi her iki tarafın değer yaratması yeteneğini artırır.

Kalite yönetim sisteminin başarılı bir şekilde işletilmesinin en önemli parametrelerinden birisi de, tedarikçiler ile yakın ilişkiler kurulması ve ortaklık anlayışının geliştirilmesidir. Kalite yönetim sisteminde çerçevesi çizilen tedarikçi ilişkileri, geleneksel ilişkilerin çok ötesinde, ürün sevk planları, uzun soluklu anlaşmalar, tasarım yardımlaşmaları gibi uygulamalar ile, birlikte kazanma anlayışı geliştirilmektedir.

ISO9000 serisi standartların dayanağı olan bu temel prensiplerin, toplam kalite yönetimi uygulamalarına geçiş için kuruluşlarda, gerekli alt yapıyı hazırlaması beklenmektedir [15].

2.4. Kalite Yönetim Bilimcileri ve Tezleri

2.4.1. W.Edwards DEMİNG

Sürekli iyileştirmeyi en iyi şekilde gerçekleştirmek için bazı tavsiyelerde bulunan Deming, kalite iyileştirmenin üst yöneticiler eliyle olduğu kadar çalışanların da katkılarıyla sağlanacağını ileri sürmektedir. Deming'e göre bu anlayış pek çok işletme için köklü değişiklikleri gerektirmektedir [16].

Deming'in önemle üzerinde durduğu bir konu da ürünlerdeki sapmalardır. Elde edilen ürünün bir öncekine farklılığını sürekli olarak azaltmak suretiyle kalitenin yükseltilebileceğini ileri sürer. Buradaki sapmalar, üretimde girdi olarak kullanılan işçilik, hammadde, malzeme gibi üretim girdilerinin değişmesi veya bozulması sonucunda ürünün kalitesinde ortaya çıkan sapmalardır.

Bütün kalite uzmanları, sapmanın her türünün kalitenin en büyük düşmanı olduğu konusunda birleşmektedir Deming, sapmaya etki eden genel ve özel faktörleri birbirinden ayırmayı ve böylece kalite geliştirme görevini yöneticiler ve işçiler arasında doğru şekilde paylaşmayı hedeflemiştir. Problemlerin kesin teşhis ve çözümünün sistemin istatistik olarak iyi anlaşılmasıyla mümkün olduğunu düşünerek istatistiksel kalite kontrolünü savunmuştur.

2.4.2. Joseph M.JURAN

Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk, tasarıma uygunluk, kullanılabilirlik ve güvenilirlik olarak tanımlamaktadır. Juran ve Deming'in kaliteyi ele alış biçimleri birbirine benzemektedir. İkisi de kalitenin üst yönetimden başlamak suretiyle sağlanabileceğini savunmaktadır. Juran'a göre kalitenin iyileştirilmesi için sorunların tespiti ve çözümlerin bulunması bir plan ve programa göre yapılmalıdır. Çözümler uygulanırken sorunlar önem sırasına göre ele alınmalı, en önemli sorunların çözümüne öncelik verilmelidir. Çözüme en önemli sorundan başlayınca, süreçlerde de bir iyileşme başlayacaktır. Sürdürülen kalite iyileştirme çalışmalarının ısrarla devam ettirilmesi sonucu kalite iyileştirme doğal olarak ortaya çıkacaktır [16].

Kalite iyileştirme çalışmaları kaynak tahsisi ile başlayan ve bu işi yapacak insanların seçilerek eğitilmesi, kaliteyi sürekli kılabilecek güvenin oluşması ve oluşan bu güveni sürekli kılabilecek bir yapının kurulması çalışmalarını kapsayan bir süreçtir.

2.4.3. Philip B.CROSBY

Crosby, kaliteyi mükemmellik olarak değil, ihtiyaca uygunluk olarak tanımlamaktadır. Bu tanım çerçevesinde kalite yönetimini, bir müşterinin beklentilerini anlama üzerinde odaklayan ve organizasyonu bu beklentileri karşılamaya yönlendiren stratejik bir yaklaşım olarak algılamaktadır.

Crosby'e göre tedarikçi kalite sistemi, ürünleri kalite yönünden kontrol edici ve hatalı/hatasız olarak tasnif edici değil, hataları önleyici olmalıdır. Dolayısıyla bir kalite organizasyonunda herkes kendi işinin kalitesinin sorumluluğuna sahip olacağı için denetimci ve gözlemci gibi hataları yakalamakla görevlendirilmiş kişilere duyulan ihtiyaç çok az olacaktır. Aslında kalite sistemi, ilk defada doğruyu yapma esası üzerine kurulmalıdır ki israflar azalsın ve verimlilik yükselsin [16]. Crosby, sıfır hata kavramını desteklemekte ve işletmenin standart performansını bu şekilde belirlemektedir. Bu anlayışta kalitenin ölçümü, kalite maliyetini ifade etmektedir. Sıfır hatanın başarıyla uygulanması, yönetimin sadece desteği ile değil aktif katılımıyla mümkün olabilir.

Önemli olan, işin ilk defada doğru yapılmasıdır. Bu nedenle hataları ortadan kaldıracak ve ıskarta maliyetlerini düşürecek alanlara ve özellikle eğitime yatırım yapılmalıdır.

Crosby, diğer yandan toplam kalitenin davranış değişikliği ve kültürel değişim gerektirdiğini savunmuş ve değişim için de uzun dönemli programların hazırlanmasının zorunluluğunu vurgulamıştır.

2.4.4. Kaoru ISHIKAWA

K.Ishikawa; karmaşık istatistik metotlar yerine, herkesin anlayıp uygulayabileceği “yedi istatistiksel yöntemin” önemini ortaya koymuştur. Bu yedi yöntem; pareto analizi, sebep sonuç diyagramı, tabaklama, çetele diyagramı, histogram, kontrol şemaları ve serpilme diyagramıdır. Ishikawa, bir firmada karşılaşılabilecek problemlerin %95’inin bu yöntemleri kullanarak analiz edilebileceğini belirtmektedir [16].

Deming ve Juran’ın öğrencisi olan Ishikawa, Japonya’da firmalar bazında kalite kontrol kavramının öncülüğünü yapmış, kalite çemberlerinin bir geliştirme sistemi olduğunu göstermiş ve Juran, Deming ile Feigenbaum’un görüşlerini Japon kültürü ile bütünleştirmiştir. O’na göre yapılacak ilk çalışma, var olan sistemin tanımlanmasıdır. Bunun için yapılması gerekenler; amaç, hedef ve misyonu, müşteri beklentileri ve değerlendirmesi, eğitim faaliyetlerinin durumu, problemlerin, aksaklıklar ve kullanılan performans ölçütlerinin tanımlanmasıdır. Tüm bu çalışmalardan sonra elde edinilen veriler, kalite sorunlarının belirlenmesinde de temel oluşturacaklardır.

2.4.5. Armand FEİGENBAUM

Toplam kalite kontrol yaklaşımını ilk defa Feigenbaum ortaya koymuştur. O, kalite ve üretkenlik konusundaki çalışmaları ile ünlenmiştir. Kalite geliştirme çabalarının sürekliliğini sağlamak için işletmedeki gruplarla bir sistem oluşturmuştur.

1961’de yayınladığı kitabında toplam kalite sistemini müşterinin kalite tatmininin ve ekonomik kalite maliyetinin sağlanması amacıyla kullanılan en iyi ve en pratik yöntem olarak tanımlamaktadır. İşletmeye ait bilgi, makine, dokümantasyon ve iş gücünün koordinasyonu için yönetim prosedürleri ile işletmenin tümünde uygulanan uyumlu çalışma yapısının verimli biçimde bütünleştirilmesi Toplam Kalite Sistemi ile gerçekleştirilebilir. Feigenbaum’a göre kaliteye hakim olmak; girdilere, sürece ve mamule hakim olmak anlamına gelmektedir. Bunun için de işletme genelinde bir kalite sisteminin kurulması gereklidir [16].

BÖLÜM 3. YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI

3.1.Giriş

Önceleri ustalık ile iç içe geçmiş bir ifade olarak anılan kalite, endüstri devriminden sonra özellikle adet ve ürün çeşitliliğindeki artışlarla beraber nitelikli olmayan işgücünün sanayiye katılımı ile tesis edilmesi gereken ayrı bir unsur haline gelmiştir.. Özellikle hata affetmeyen savunma sanayii ve nükleer teknolojideki gelişmeler, ürünün mamul haline gelmeden önceki süreçlere müdahale edilmesini zorunlu kılmakta idi. Adına kalite güvencesi denilen bu talep oluşumu ilk olarak 1963'te A.B.D.'de hazırlanan MIL-Q-985S ile karşılanmaya çalışılmıştır. 1968'de bu kez tüm Nato üyesi ülkelerde askeri kalite güvencesi standardı olarak yürürlüğe giren "Allied Quality Assurance Publication" (Müttefik Kalite Güvencesi Yayını) standartları yayınlanmıştır. Daha sonra İngiltere, Kanada gibi ülkelerde yapılan ulusal düzeyde standart yayınlamaları gerçekleşmiştir. Uluslararası ticari ilişkilerin gittikçe artması ve kompleks bir ilişki haline dönüşmesi ile ortak kullanılabilir bir standart ihtiyacı hasıl olmuştur. Bunun üzerine merkezi Cenevre'de bulunan Uluslararası Standart Organizasyonu (ISO) tarafından 1987 yılında Kalite Güvencesi Standardı yayınlanmış ve bir yıl sonra Avrupa Standartlar Örgütü tarafından EN 29000 serisi olarak alınmasına yol açmıştır [17]. Günümüzde endüstri ve diğer hizmet sektörleri için çok önemli süreçleri standardize eden belli başlı yayınlar, Uluslararası ticari ilişkiler gereği büyük önem teşkil etmektedir [18].

3.2. Çevre Yönetim Sistemi (TS EN ISO 14001)

Ürünün, hammaddeden başlayıp nihai ürün haline getirilerek müşterilere sunulmasına kadar geçen sürecin her aşamasında çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli muayeneler ve önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesini sağlayan bir sistemin kurulmasını tarif eden ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından yayınlanmış olan standarttır.

ISO 14001 bir ürün standardı değil sistem standardıdır ve ne üretildiğinden ziyade, nasıl üretildiği ile ilgilenir.

Çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayanır. Çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşar.

Bugünün tüketicisi beklenti ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanmasının yanı sıra, kendisine yaşadığı çevreye ve dünyasına değer verilmesini, saygı gösterilmesini talep etmekte ve piyasada bunu sorgulamaktadır. Bu gelişmeler kuruluşların çevre ile etkileşimlerini kontrol altında tutabilmelerini ve çevre icraat ve başarılarını sürekli iyileştirebilmelerini sağlayacak yönetim sistemlerine ihtiyaç bulunduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Çevre yönetimi ile ilgili önemli faktörler aşağıda verildiği gibidir [19].

3.2.1. Çevre Yönetim Sistemi Standart Serisi

TS EN ISO 14001 : 2004 Çevre Yönetim Sistemi-Özellikler ve Kullanım Kılavuzu

TS EN ISO 14004 : 2004 Çevre Yönetimi - Çevre Yönetim Sistemleri- Prensipler, Sistemler ve Destekleyici Teknikler İçin Genel Kılavuz

EN ISO 19011: 2000 Kalite ve Çevre Tetkiki İçin Kılavuz

TS EN ISO 14020: Çevre Etiketleri ve Beyanları-Genel Prensipler

TS EN ISO 14031 : 2002 Çevre Yönetimi-Çevre Performans Değerlendirmesi-Kılavuz

TS EN ISO 14040 : 1998 Çevre Yönetimi - Hayat Boyu Değerlendirme Genel Prensipler ve Uygulamalar

3.2.2. Çevre Yönetim Sistemi Standardının Gelişimi

- 1973'de Avrupa Birliği Ülkeleri I. Eylem planını yayınlamışlardır (Çevreyi koruyucu tedbirleri uygulamaya koymak için)

- 1992'de ISO tarafından 14000 ailesi standartlarını geliştirmek için ISO/TC 207. Çevresel Yönetim Teknik Komitesi kurulmuştur.

- 1994'de TS 9719 standardı (Çevre Yönetim Sistemleri - Genel Özellikler)
- 1996'da ISO14001 standardı
- 1997'de TS EN ISO 14001 standardı
- 2004'de TS EN ISO 14001 standardı

3.2.3. Çevre Yönetim Sistemi Uygulama Şartları

- Genel Şartlar (ISO 14001 Madde:4.1)
- Çevre Politikası (ISO 14001 Madde:4.2)
- Planlama (ISO 14001 Madde:4.3)
- Uygulama ve Faaliyetler (ISO 14001 Madde:4.4)
- Kontrol Etme (ISO 14001 Madde:4.5)
- Yönetimin Gözden Geçirmesi (ISO 14001 Madde:4.6)

3.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (TS 18001)

İşyerlerinde işlerin gerçekleştirilmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek kaza ve diğer etkilerden korunmak ve daha iyi çalışma ortamı sağlamak amacıyla sistemli ve bilimsel bir şekilde tehlikelerin ve risklerin belirlenmesi ve bu tehlikelere ve risklere yönelik önlemlerin alınması çalışmalarının gerçekleştirildiği yaklaşıma İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi denmektedir [19].

TS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi; iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olacak biçimde sistematik bir şekilde ele alınarak sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için kullanılan bir araçtır.

3.3.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standart Serisi

- OHSAS 18001: İş Sağlığı Ve Güvenliği Değerlendirme Serisi-İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi Spesifikasyonu
- OHSAS 18002: İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemleri-Ohsas 18001 Uygulama Rehberi

3.3.2. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardının Gelişimi

- 1996'da BS 8800 Mesleki sağlık ve güvenlik yönetim sistemi rehberi
- 1997'de Technical report NPR 5001
- 1999'da BS tarafından (İngiltere'de)
- 2004'de TS 18001 olarak yayınlandı

3.3.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Uygulama Şartları

- Genel Şartlar (TS 18001 Madde:4.1)
- ISG Politikası (TS 18001 Madde:4.2)
- Planlama (TS 18001 Madde:4.3)
- Uygulama ve Çalıştırma (TS 18001 Madde:4.4)
- Kontrol ve Düzeltici Faaliyet (TS 18001 Madde:4.5)
- Yönetimin Gözden Geçirmesi (TS 18001 Madde:4.6)

3.4. Kalite Yönetim Sistemi (TS EN ISO 9001)

Gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek için kullanılan bir yönetim sistemi modelidir. Bu model yönetim sisteminin temel olarak oluşturulabilmesi için bir dizi gereklilikleri (şartları) ihtiva etmektedir. Söz konusu şartların uygulanmasına dönük olarak gerekli araçların kullanılmasına zemin teşkil etmektedir. Standart, yalnızca asgari şartları ortaya koyduğu için kalite yönetim sisteminin gelişimine engel teşkil etmemektedir.

Kalite yönetim sisteminin içerik maddeleri ISO (International Organization for Standardization) İngilizce açılımı kısaltılınca "IOS", Fransızca' da "Organisation Internationale de Normalisation" kısaltılırsa "OIN" olmasından dolayı Yunanca "eşit" anlamına gelen "ISOS" tan türetilerek şu an kullanılan "ISO" adını almıştır.) tarafından, takribi olarak beş yılda bir kez gözden geçirilerek revizyon çalışmaları yapılmaktadır.

Son olarak 15 Kasım 2008 tarihinde yapılan revizyon çalışması ile yayımlanan 4.baskı, Türk Standartları Enstitü'sü tarafından 19 Mart 2009 tarihinde Türkçeye çevrilmiş ve yayımlanmıştır. Aşağıda ISO 9000 ailesini oluşturan tüm standartlar ve rehber kurallar sırasıyla açıklanmaktadır [20].

3.4.1. ISO 9000 Temel Esaslar, Terimler ve Tarifler

Kalite yönetim sistemleri esasları ve sözlüğüdür. Standartların anlaşılması için bir başlangıç noktası ortaya koyar. ISO 9000 ailesi içinde yer alan temel terimleri ve tarifleri açıklar. Böylece standartların kullanımında yanlış anlamalardan kaçınılması sağlanır.

3.4.2. ISO 9004 Performans İyileştirmeleri İçin Klavuz

Kalite yönetim sistemlerinin performans iyileştirmesi için rehber kurallardır. Bu rehber kurallar standardı, firmanın kendi kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için rehberlik sağlar. Amaç, müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlayarak tüm tarafların fayda görmesidir.

3.4.3. ISO 19011 Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri Tetkik Klavuzu

Kalite ve/veya Çevresel Yönetim Sistemlerinin denetimi üzerine rehber kurallardır ve geliştirilmesine devam edilmektedir. Sistemin tanımlanan kalite amaçlarını yerine getirme yetisinin kanıtlanabilmesini sağlayan rehber kurallardır.

3.4.4. ISO 9001 Şartlar

Kalite yönetim sistemi için gereklerden oluşur. Firmanın müşteri isteklerini ve yasal düzenlemeleri yerine getirebilme yetisini değerlendirebilmeyi sağlayan standarttır. Böylece müşteri memnuniyetine hitap eder. 2000 revizyonu sonucunda, ISO 9000 ailesinde üçüncü grup sertifikasyonun yürütülmesinde kullanılan tek standart budur. Bu standart, kalite yönetim sistemlerinin tanınması arayışında olan organizasyonlar tarafından sertifikasyonda ve sözleşmesel amaçları hazırlamada kullanılır.

Yukarıda da açıklandığı üzere Kalite Yönetim Sistemi için kurumların uymakla mükellef oldukları şartlar ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminde açıklanmaktadır. Bu standardın ilk dört maddesi (0-1-2-3 Maddeleri) şart içerikli olmayıp dördüncü maddeden itibaren şartlar sıralanmaktadır. Kalite Yönetim Sistemiyle ilgili TS EN ISO 9001:2008 standardının maddeleri aşağıdaki gibidir:

0 Giriş

0.1 Genel

Bir kalite yönetim sisteminin benimsenmesi, kuruluşun stratejik bir kararı olmalıdır.

Bir kuruluşun kalite

yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanmasına aşağıdakiler etki eder:

- a) Kuruluşun organizasyonel ortamı, bu ortamdaki değişiklikler ve bu ortamın beraberinde gelen riskler,
- b) Kuruluşun değişen ihtiyaçları,
- c) Kuruluşa özel amaçlar,
- d) Kuruluşun sağladığı ürünler,
- e) Kuruluşun prosesleri,
- f) Kuruluşun büyüklüğü ve organizasyon yapısı

Bu Standard ile, kalite yönetim sistemlerinin yapısında tek tiplilik veya dokümantasyonun tek tipliliği amaçlanmamaktadır. Bu Standard'da belirtilen kalite yönetim sistemi şartları, ürün şartlarını tamamlayıcıdır. "Not" olarak belirtilen

bilgiler, ilgili şartların anlaşılması veya açıklığa kavuşturulmasına kılavuzluk sağlamak içindir.

Bu Standard, belgelendirme kuruluşları dahil iç ve dış taraflarca kuruluşun; müşteri şartları, ürüne uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartları ve kendi şartlarını karşılamadaki yeterliliğini değerlendirmek için kullanılabilir.

ISO 9000 ve ISO 9004'te belirtilen kalite yönetim prensipleri bu standardın geliştirilmesi aşamasında dikkate alınmıştır.

0.2 Proses yaklaşımı

Bu Standard, müşteri şartlarını karşılamak sureti ile müşteri memnuniyetini artırmak için kalite yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde proses yaklaşımının benimsenmesini teşvik eder.

Bir kuruluş, etkin çalışması için birçok bağlantılı faaliyetleri belirlemeli ve yönetmelidir. Kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen bir faaliyet veya faaliyetler grubu bir proses olarak değerlendirilebilir. Sıklıkla, bir prosesin çıktısı bir sonrakine doğrudan girdi oluşturur. İstenen çıktıyı elde etmek amacıyla, bir kuruluş içerisinde, proseslerin tanımlanması ve etkileşimleri ile birlikte bir prosesler sisteminin uygulanması ve bunların yönetilmesi "proses yaklaşımı" olarak adlandırılabilir.

Proses yaklaşımının bir avantajı, hem proseslerin oluşturduğu prosesler sistemi içindeki birbirinden ayrı prosesler arasındaki bağlantılar üzerinde ve hem de bu proseslerin birleşimi ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır. Kalite yönetim sisteminde kullanıldığında böyle bir yaklaşım, aşağıda verilenlerin önemini vurgular:

- a) Şartların anlaşılmasının ve yerine getirilmesi,
- b) Prosesleri değer katma açısından dikkate alma ihtiyacı,
- c) Proses performans ve etkinliğinin sonuçlarının elde edilmesi,
- d) Proseslerin, objektif ölçüme dayalı olarak sürekli iyileştirilmesi.

Şekil 3.1.'de gösterilen proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli, Madde 4 ile Madde 8'de verilen proseslerin aralarındaki bağlantıları gösterir. Bu gösterim, şartların girdi olarak tanımlanmasında müşterinin önemli bir rol oynadığını gösterir. Müşteri memnuniyetinin izlenmesi, kuruluşun müşteri isteklerini karşılayıp

karşılammaması ile ilgili müşteri algılama bilgilerinin değerlendirilmesini gerektirir. Şekil 3.1.'de gösterilen model, bu standardın tüm şartlarını kapsar, ancak bu prosesleri ayrıntılı seviyede göstermez.

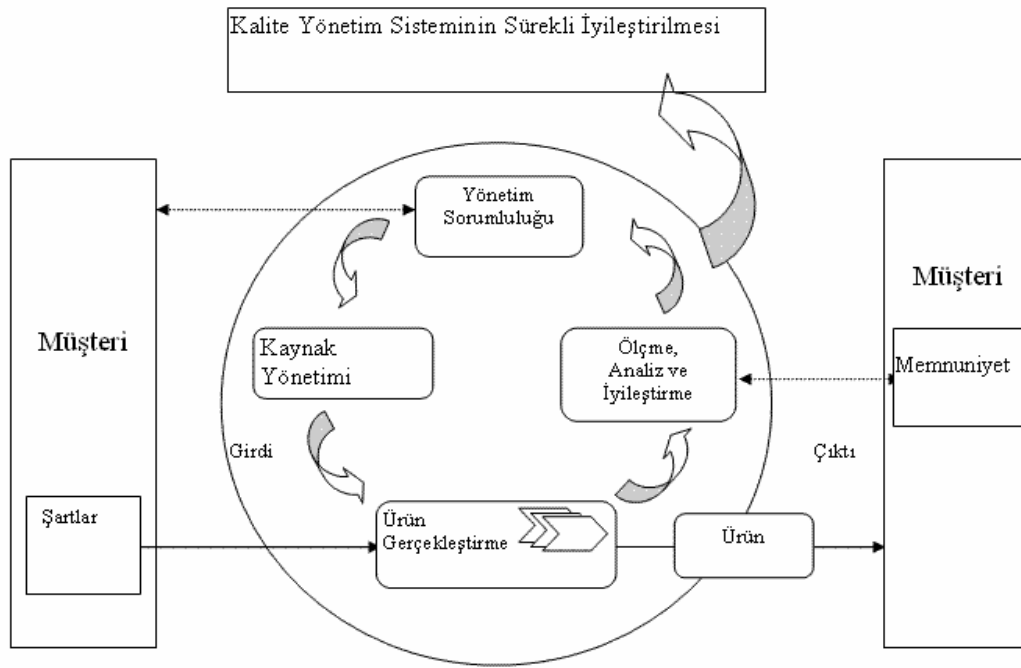
Not - İlave olarak, “Plânla - Uygula - Kontrol et - Önlem al” olarak bilinen (PUKÖ) metodolojisi, bütün proseslere uygulanabilir. PUKÖ kısaca şöyle açıklanabilir;

Plânla : Müşteri şartlarına ve kuruluşun politikasına uygun sonuçların ortaya çıkması için gerekli hedefleri ve prosesleri oluştur,

Uygula : Prosesleri uygula,

Kontrol et : Prosesleri ve ürünü; politikalara, hedeflere ve ürün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor et,

Önlem al : Proses performansını sürekli iyileştirmek için tedbirler al.



Şekil 3.1. Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli

0.3 ISO 9004 ile ilişki

Bu Standard ve ISO 9004 birbirini tamamlayacak şekilde tasarlanmış, fakat bağımsız olarak da kullanılabilen kalite yönetim sistemi standartlarıdır.

Bu Standard; kuruluş tarafından iç uygulamalarda, belgelendirme veya sözleşme amaçları için kullanılmak üzere, bir kalite yönetim sistemi şartlarını belirtir. Müşteri şartlarının karşılanmasında, kalite yönetim sisteminin etkinliğine odaklanır.

Bu Standard'ın yayın tarihinde ISO 9004'ün revizyonu devam etmektedir. ISO 9004'ün revize edilmiş baskısı; karmaşık, talep eden ve sürekli değişen bir ortamda bulunan kuruluşlarda yönetime, sürdürülebilir başarı için kılavuzluk sağlayacaktır. ISO 9004 kalite yönetiminde, bu Standard'dan daha geniş bir alana odaklanmayı sağlar; kuruluşların performanslarının sistemli ve sürekli iyileştirilmeleri yolu ile tüm ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerine ve bunların memnuniyetlerine işaret eder. Bununla birlikte ISO 9004; belgelendirmede, yasal alan veya sözleşmelerde kullanım amaçlı değildir.

0.4 Diğer yönetim sistemleriyle uyumluluk

Bu Standard'ın oluşturulması sırasında ISO14001 Standardı'nın şartları, kullanıcılara fayda sağlaması adına iki Standard arasındaki uyumluluğun artırılması için, ISO 14001:2004'ün maddelerine / hükümlerine gereken dikkat verilmiştir.

Bu Standard; çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği yönetimi, finans yönetimi veya risk yönetimi gibi yönetim sistemlerine özgü şartları içermez. Bununla birlikte bu Standard, bir kuruluşun kendi kalite yönetim sistemini; ilgili diğer yönetim sistem şartları ile bir araya getirmesini veya bütünleştirmesini sağlar. Bir kuruluşun, bu Standard'ın şartlarına uygun bir kalite yönetim sistemi oluşturmak amacıyla, kendisinde mevcut yönetim sistem(ler)ini uyarlaması mümkündür.

1 Kapsam

1.1 Genel

Bu Standard aşağıdaki durumlarda, bir kuruluşun kalite yönetim sisteminin karşılaması gerekli şartları kapsar:

- a) Müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarını karşılayan ürünü, düzenli olarak sağlama yeteneğini göstermeye ihtiyaç duyduğunda,
- b) Sistemin sürekli iyileştirilmesi ve müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarına uygunluk güvencesi için gereken prosesler dahil sistemi etkin olarak uygulayarak müşteri memnuniyetini artırmayı amaçladığında.

Not 1 - Bu Standard'da "ürün" terimi ile yalnızca aşağıdakiler kastedilmiştir:

- a) Müşteri için amaçlanan veya müşteri tarafından talep edilen ürün,
- b) Ürün gerçekleştirme prosesleri sonucunda oluşan amaçlanmış herhangi bir çıktı için kullanılabilir.

Not 2 - Birincil ve ikincil mevzuat şartları yasal şartlar olarak da ifade edilebilir.

1.2 Uygulama

Bu standardın bütün şartları genel olup tipleri, büyüklükleri ve sağladıkları ürünlere bakılmaksızın bütün kuruluşlara uygulanabilir olması amaçlanmıştır.

Bu standardın bazı şart(lar)ı kuruluşun ve ürününün yapısı nedeniyle uygulanmadığında bu durum, bir "hariç tutma" olarak düşünülebilir.

Hariç tutmalar yapıldığı durumlarda bu standarda uygunluk iddiası, bu hariç tutmalar Madde 7'deki şartlarla sınırlandırılmadığı ve kuruluşun müşteri ve uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarını karşılayan ürün sağlama yetenek ve sorumluluğunu etkilediği takdirde kabul edilemez.

2 Atıf yapılan standard ve/veya dokümanlar

Bu Standard' da, tarih belirtilerek veya belirtilmeksizin diğer standartlara atıf yapılmaktadır. Bu atıflar metin içerisinde uygun yerlerde belirtilmiş ve aşağıda liste halinde verilmiştir. Tarih belirtilen atıflarda daha sonra yapılan tadil veya revizyonlar, atıf yapan bu Standard'da da tadil veya revizyon yapılması şartı ile uygulanır. Atıf yapılan standardın tarihinin belirtilmemesi halinde ilgili standardın en son baskısı kullanılır. Atıf yapılan aşağıdaki doküman, bu Standard'ın uygulanması için zorunludur.

3 Terimler ve tarifler

Bu Standard'ın amaçları bakımından, ISO 9000 standardında verilen terimler ve tarifler uygulanır. Bu Standard'ın metni içinde yer alan "ürün" terimi, aynı zamanda "hizmet" anlamına da gelebilir.

4 Kalite yönetim sistemi

4.1 Genel şartlar

Kuruluş, Standard'ın şartlarına uygun bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dokümente etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Kuruluş;

- a) Kalite yönetim sisteminin gerektirdiği prosesleri ve bu proseslerin bütün kuruluştaki uygulamalarını belirlemeli (bkz. Madde 1.2),
- b) Bu proseslerin sırasını ve etkileşimini belirlemeli,
- c) Bu proseslerin etkin olarak uygulanması ve kontrolünü güvence altına almak için gereken kriter ve metotları belirlemeli,
- d) Bu proseslerin uygulanmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin mevcudiyetini güvence altına almalı,
- e) Bu prosesleri izlemeli, ölçmeli (uygulanabilir olduğunda) ve analiz etmeli,
- f) Planlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmelidir.

Bu prosesler kuruluş tarafından, Standard'ın şartlarına uygun olarak yönetilmelidir.

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir prosesi dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde, bu tür prosesler üzerindeki kontrolü güvence altına almalıdır. Bu proseslere uygulanacak kontrolün tipi ve kapsamı kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır.

Not 1 - Yukarıda değinilen kalite yönetim sistemi için gerekli prosesler; yönetim faaliyetleri, kaynakların sağlanması, ürün gerçekleştirme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini içerir.

Not 2 - Bir “dış kaynaklı proses”, kalite yönetim sistemi için kuruluşun ihtiyaç duyduğu ve bunun, dışarıdan bir kişi/kuruluş tarafından gerçekleştirilmesini tercih ettiği prosestir.

Not 3 - Dış kaynaklı prosesler üzerindeki kontrolü güvence altına almış olmak, kuruluşun “tüm müşteri ve, birincil ve ikincil mevzuat şartlarına uygunluk” sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Dış kaynaklı proseslere uygulanan kontrolün tipi ve kapsamına aşağıdakiler gibi faktörler etki edebilir:

- a) Dış kaynaklı prosesin, kuruluşun şartlara uygun ürünü sağlama yeteneği üzerindeki potansiyel etkisi,
- b) Prosesler için gereken kontrolün paylaşım derecesi,
- c) Madde 7.4’ün uygulanması ile gereken kontrolü sağlayabilme yeteneği.

4.2 Dokümantasyon şartları

4.2.1 Genel

Kalite yönetim sistemi dokümantasyonu aşağıdakileri içermelidir:

- a) Kalite politikası ve kalite hedeflerinin dokümante edilmiş beyanları,
- b) Kalite el kitabı,
- c) Bu Standard’ın istediği dokümante edilmiş prosedürler ve kayıtlar,
- d) Proseslerin etkin olarak plânlanması, uygulanması ve kontrolünü güvence altına almak için kuruluş tarafından gerekli olduğuna karar verilen, kayıtlar dahil dokümanlar.

Not 1 - Bu Standard'da geçen "dokümante edilmiş prosedür" ifadesi; prosedürün oluşturulduğu, dokümante edildiği, uygulandığı ve sürekliliğinin sağlandığı anlamına gelir. Bir tek doküman, bir veya daha çok prosedür şartlarını kapsayabilir. Diğer yandan, dokümante edilmesi gereken bir prosedür şartı, birden fazla doküman tarafından kapsanabilir.

Not 2 - Bir kalite yönetim sisteminin dokümantasyonunun kapsamı, aşağıda verilenlere bağlı olarak bir kuruluştan bir diğerine farklılık gösterir:

- a) Kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerin tipi,
- b) Proseslerin karmaşıklığı ve etkileşimleri,
- c) Personelinin yeterliliği.

Not 3 - Dokümantasyon herhangi bir biçimde veya ortamda olabilir.

4.2.2 Kalite el kitabı

Kuruluş, aşağıdakileri içeren bir kalite el kitabı oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır:

- a) Kalite yönetim sisteminin kapsamı ve varsa tüm hariç tutmaların (bkz. Madde 1.2) ayrıntıları ve dayanakları,
- b) Kalite yönetim sistemi için oluşturulan dokümante edilmiş prosedürler veya bunlara atıflar,
- c) Kalite yönetim sistemi prosesleri arasındaki etkileşimlerin açıklanması.

4.2.3 Dokümanların kontrolü

Kalite yönetim sistemince gerekli görülen dokümanlar kontrol altında bulundurulmalıdır. Kayıtlar, özel dokümanlar olup Madde 4.2.4' de belirtilen şartlara uygun olarak kontrol altında bulundurulmalıdır.

İhtiyaç duyulan aşağıdaki kontrolleri tanımlamak için dokümante edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır:

- a) Dokümanların yayımlanmadan önce yeterlik açısından onaylanması,
- b) Dokümanların gerekli oldukça gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve yeniden onaylanması,
- c) Dokümanlarda, değişikliklerin ve güncel revizyon durumlarının gösterilmesinin güvence altına alınması,
- d) Uygulanabilir dokümanların uygun baskılarının kullanım noktalarında mevcudiyetinin güvence altına alınması,
- e) Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla ayırt edilebilmesinin güvence altına alınması,
- f) Kuruluş tarafından, kalite yönetim sisteminin planlanması ve uygulanması için gerekli olduğu belirlenen dış kaynaklı dokümanların tanımlanması ve dağıtımlarının kontrol altında bulundurulmasının güvence altına alınması,
- g) Güncelliğini yitirmiş dokümanların istenmeyen kullanımının önlenmesi ve herhangi bir amaçla elde tutulmaları durumunda bunların, uygun bir şekilde ayırt edilebilmesinin güvence altına alınması.

4.2.4 Kayıtların kontrolü

Şartlara uygunluğun ve kalite yönetim sisteminin etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulan kayıtlar, kontrol altında bulundurulmalıdır.

Kuruluş; kayıtların belirlenmesi, depolanması, korunması, ulaşılabilmesi, elde tutulması ve elden çıkarılması için gereken kontrollerin tanımlanması amacıyla dokümanite edilmiş bir prosedür oluşturmalıdır. Kayıtlar kalıcı bir okunabilirliğe sahip, kolaylıkla ayırt edilebilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

5 Yönetim sorumluluğu

5.1 Yönetimin taahhüdü

Üst yönetim aşağıdaki yollarla, kalite yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi konularındaki taahhütlerine dair kanıtlarını sağlamalıdır:

- a) Kuruluşa müşteri şartları ve bunun yanı sıra birincil ve ikincil mevzuat şartlarının yerine getirilmesinin önemini ileterek,
- b) Kalite politikasını oluşturarak,
- c) Kalite hedeflerinin oluşturulmasını güvence altına alarak,
- d) Yönetim gözden geçirmesi yaparak,
- e) Kaynakların mevcudiyetini güvence altına alarak.

5.2 Müşteri odaklılık

Üst yönetim müşteri şartlarının belirlenmesini ve müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla yönelik olarak yerine getirilmesini güvence altına almalıdır (bkz. Madde 7.2.1 ve Madde 8.2.1).

5.3 Kalite politikası

Üst yönetim, kalite politikasının;

- a) Kuruluşun amacına uygunluğunu,
- b) Şartlara uyulacağına ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirileceğine dair bir taahhüdü içermesini,
- c) Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve sağlamasını,
- d) Kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını,
- e) Uygunluğunun sürekliliğinin gözden geçirilmesini, güvence altına almalıdır.

5.4 Plânlama

5.4.1 Kalite hedefleri

Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün şartlarının karşılanması için gerekli olan kalite hedefleri dahil [bkz. Madde 7.1 a)], kalite hedeflerinin, kuruluşun uygun fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır.

5.4.2 Kalite yönetim sisteminin plânlanması

Üst yönetim;

- a) Madde 4.1' de verilen şartları ve bunun yanı sıra kalite hedeflerini yerine getirmek üzere kalite yönetim sisteminin plânlanmasının gerçekleştirilmesini,
- b) Kalite yönetim sisteminde değişiklikler plânlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini, güvence altına almalıdır.

5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim

5.5.1 Sorumluluk ve yetki

Üst yönetim, sorumlulukların ve yetkilerin, tanımlanmasını ve kuruluş içerisinde iletimini güvence altına almalıdır.

5.5.2 Yönetim temsilcisi

Üst yönetim, diğer sorumluluklarına bakılmaksızın kuruluş yönetiminden bir üyeyi, aşağıda belirtilen yetki ve sorumluluklara sahip olacak şekilde atamalıdır:

- a) Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini güvence altına almak,
- b) Kalite yönetim sisteminin performansı ve herhangi bir iyileştirilme ihtiyacı hakkında üst yönetime rapor vermek,
- c) Bütün kuruluşta, müşteri şartlarının farkındalığının yaygınlaştırılmasını güvence altına almak.

Not - Yönetim temsilcisinin sorumluluğu, kalite yönetim sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlarla işbirliği yapmayı da içerebilir.

5.5.3 İç iletişim

Üst yönetim, kuruluş içerisinde uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasını ve kalite yönetim sisteminin etkinliği ile ilgili iletişimin sağlanmasını güvence altına almalıdır.

5.6 Yönetimin gözden geçirmesi

5.6.1 Genel

Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sisteminin uygunluk, yeterlilik ve etkinliğinin sürekliliğini güvence altına almak için plânlanmış aralıklarla gözden geçirmelidir.

Bu gözden geçirme iyileştirme fırsatlarının ve kalite politikası ve kalite hedefleri dahil kalite yönetim sistemindeki değişiklik ihtiyaçlarının değerlendirilmesini içermelidir. Yönetimin gözden geçirme kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

5.6.2 Gözden geçirme girdisi

Yönetimin gözden geçirme girdisi, aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- a) Tetkiklerin sonuçları,
- b) Müşteri geri beslemeleri,
- c) Proses performansı ve ürün uygunluğu,
- d) Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,
- e) Bir önceki yönetim gözden geçirmesine ait takip faaliyetleri,
- f) Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,
- g) İyileştirme için öneriler.

5.6.3 Gözden geçirme çıktısı

Yönetimin gözden geçirme çıktısı, aşağıdaki konularla ilgili her türlü karar ve faaliyetleri içermelidir;

- a) Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- b) Müşteri şartları ile ilgili olarak ürünün iyileştirilmesi,
- c) Kaynak ihtiyaçları.

6 Kaynak yönetimi

6.1 Kaynakların sağlanması

Kuruluş;

- a) Kalite yönetim sistemini uygulamak, sürekliliğini sağlamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmek,
- b) Müşteri şartlarının yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini artırmak için, gerekli olan kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır.

6.2 İnsan kaynakları

6.2.1 Genel

Ürün şartlarına uygunluğu etkileyen işleri gerçekleştiren personel; uygun öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır.

Not - Ürün şartlarına uygunluk, kalite yönetim sisteminde herhangi bir görevi üstlenen personel tarafından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilir.

6.2.2 Yeterlilik, eğitim ve farkındalık

Kuruluş;

- a) Ürün şartlarına uygunluğu etkileyen işleri gerçekleştiren personelin sahip olması gereken yeterliliği belirlemeli,
- b) Uygulanabildiğinde gereken yeterliliğe ulaşılması için eğitim sağlamalı veya diğer faaliyetleri gerçekleştirmeli,
- c) Gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmeli,

- d) Personelinin, yaptıkları işlerin kalite hedeflerine ulaşmadaki ilişkisi ve öneminin ve ulaşmaya nasıl katkıda bulunacaklarının farkında olmasını güvence altına almalı,
- e) Öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim ile ilgili uygun kayıtları muhafaza etmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

6.3 Alt yapı

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğa ulaşmak için gereken altyapıyı belirlemeli, sağlamalı ve sürdürmelidir. Alt yapı, uygulanabilirliği olduğu ölçüde aşağıdakileri kapsar:

- a) Binalar, çalışma alanları ve bunlarla bağlantılı tesisler,
- b) Proses teçhizatı (yazılım ve donanım),
- c) Destek hizmetleri (ulaştırma, iletişim veya bilgi sistemleri gibi).

6.4 Çalışma ortamı

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gereken çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir.

Not – “Çalışma ortamı” terimi; fiziksel, çevresel ve diğer etkenler (gürültü, sıcaklık, nem, aydınlatma veya hava gibi) dahil işin gerçekleştirildiği ortamdaki şartlara ilişkindir.

7 Ürün gerçekleştirme

7.1 Ürün gerçekleştirmenin plânlaması

Kuruluş, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri plânlamalı ve oluşturmalıdır. Ürün gerçekleştirme plânlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olmalıdır (bkz. Madde 4.1).

Ürün gerçekleştirme plânlamasında, kuruluş uygulanabildiği ölçüde aşağıdakileri belirlemelidir:

- a) Ürünle ilgili kalite hedefleri ve ürün şartları,
- b) Prosesler ve dokümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması ihtiyacı,
- c) Ürüne özgü olarak gereken doğrulama, geçerli kılma, izleme, ölçme, muayene ve deney faaliyetleri ile ürünün kabul kriterleri,
- d) Gerçekleştirme proseslerinin ve bunların sonucunda oluşan ürünün, şartları karşıladığına dair kanıtları sağlamak için gereken kayıtlar (bkz. Madde 4.2.4).

Bu plânlamanın çıktısı, kuruluşun çalışma metoduna elverişli bir biçimde olmalıdır.

Not 1 - Kalite yönetim sisteminin proseslerini (ürün gerçekleştirme proseslerini de içeren) ve belirli bir ürüne, projeye veya sözleşmeye uygulanacak kaynakları belirten bir doküman, kalite plânu olarak adlandırılabilir.

Not 2 - Kuruluş, Madde 7.3' te verilen şartları, ürün gerçekleştirme proseslerinin oluşturulmasında da uygulayabilir.

7.2 Müşteri ile ilişkili prosesler

7.2.1 Ürüne ilişkin şartların belirlenmesi

Kuruluş;

- a) Teslim ve teslim sonrası faaliyetlere ait şartlar dahil müşteri tarafından belirtilmiş olan şartları,
- b) Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak eğer biliniyorsa, belirtilen veya amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları,
- c) Ürüne uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartlarını,
- d) Kendisinin gerekli olduğunu öngördüğü ilave şartları belirlemelidir.

Not – Teslim sonrası faaliyetler örneğin; garanti şartları çerçevesinde sunulan faaliyetleri, bakım hizmeti gibi sözleşme yükümlülüklerini ve geri kazanım veya nihai olarak kullanım dışına çıkarma gibi destek hizmetlerini içerir.

7.2.2 Ürüne ilişkin şartların gözden geçirilmesi

Kuruluş ürüne ilişkin şartları gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme kuruluşun, müşteriye ürünü sağlamayı taahhüt etmesinden önce (örneğin; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişlerdeki değişikliklerin kabulü) yapılmalı ve

- a) Ürün şartlarının tanımlanmış olduğunu,
- b) Önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözüme kavuşturulduğunu,
- c) Kuruluşun tanımlanmış şartları karşılama yeterliliğine sahip olduğunu güvence altına almalıdır.

Gözden geçirmeye ve bu gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetlerin sonuçlarına ait kayıtlar muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

Müşteri, şartları doküman halinde beyan etmediğinde müşteri şartları, kabulden önce kuruluş tarafından teyit edilmelidir.

Ürün şartları değiştiğinde kuruluş, uygun dokümanların değiştirilmiş ve ilgili personelin değişen şartlardan haberdar edilmiş olmasını sağlamalıdır.

Not -İnternet ortamındaki satışlar gibi bazı durumlarda, her sipariş için resmî bir gözden geçirme pratik değildir. Gözden geçirme bunun yerine, kataloglar veya tanıtım materyalleri gibi ilgili ürün bilgilerini kapsayabilir.

7.2.3 Müşteri ile iletişim

Kuruluş, müşterileri ile aşağıdaki konulardaki iletişim için, etkin düzenlemeleri belirlemeli ve uygulamalıdır:

- a) Ürün bilgisi,
- b) Değişiklikler dahil talepler, sözleşmeler veya siparişin gerçekleştirilmesi,
- c) Müşteri şikayetleri dahil müşteri geri beslemesi .

7.3 Tasarım ve geliştirme

7.3.1 Tasarım ve geliştirmenin plânlanması

Kuruluş, ürünün tasarımını ve geliştirilmesini plânlamalı ve kontrol altında bulundurmalıdır.

Tasarım ve geliştirmenin plânlanması sırasında kuruluş, aşağıdakileri belirlemelidir:

- a) Tasarım ve geliştirme aşamaları,
- b) Her bir tasarım ve geliştirme aşamasına uygun; gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılma faaliyetleri,
- c) Tasarım ve geliştirme için sorumluluklar ve yetkiler.

Kuruluş etkin iletişimi ve sorumlulukların açık olarak tahsisini güvence altına almak için, tasarım ve geliştirmenin içinde yer alan farklı gruplar arasındaki ara yüzleri yönetmelidir.

Plânlama çıktıısı, tasarım ve geliştirme ilerledikçe, uygulanabildiği ölçüde güncellenmelidir.

Not -Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi, doğrulanması ve geçerli kılınması faaliyetlerinin her birinin farklı amaçları vardır. Bu faaliyetler, ürün ve kuruluş için hangisi elverişli ise, tek başlarına veya beraberce gerçekleştirilebilir ve kaydedilebilir.

7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri

Ürün şartlarına ilişkin girdiler belirlenmeli ve kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4). Bu girdiler aşağıdakileri içermelidir:

- a) Fonksiyonel şartlar ve performans şartları,
- b) Uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartları,
- c) Uygulanabilir olduğunda önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgi,
- d) Tasarım ve geliştirme için zorunlu olan diğer şartlar.

Girdiler, yeterli olmaları aısından gözden geçirilmelidir. Şartlar eksiksiz, başka bir şekilde anlaşılmayacak tarzda olmalı ve birbiri ile çelişkili olmamalıdır.

7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları

Tasarım ve geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdilerine göre doğrulamaya elverişli bir biçimde olmalı ve serbest bırakılmadan önce onaylanmalıdır.

Tasarım ve geliştirme çıktıları;

- a) Tasarım ve geliştirme girdilerinin şartlarını karşılamalı,
- b) Satın alma, üretim ve hizmetin sunumu ile ilgili uygun bilgiyi sağlamalı,
- c) Ürün kabul kriterlerini içermeli veya atıf yapmalı,
- d) Bir ürünün güvenli ve uygun kullanımı için zorunlu olan ürün özelliklerini belirtmelidir.

Not – Üretim ve hizmetin sunumu ile ilgili bilgi, ürünün korunması ile ilgili ayrıntıları içerebilir.

7.3.4 Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi

Elverişli aşamalarda, plânlanmış düzenlemelere uygun olarak (bkz. Madde 7.3.1), aşağıda verilen amaçlar için tasarım ve geliştirme sistemli olarak gözden geçirilmelidir:

- a) Tasarım ve geliştirme sonuçlarının, şartların karşılanması açısından yeterliliğinin değerlendirilmesi için,
- b) Herhangi bir problemin belirlenmesi ve gerekli düzeltici faaliyetlerin önerilmesi için.

Bu gibi gözden geçirme faaliyetine katılanlar, gözden geçirilmekte olan tasarım ve geliştirme aşaması/aşamaları ile ilgili fonksiyonların temsilcilerini de içermelidir. Gözden geçirmenin ve varsa gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

7.3.5 Tasarım ve geliştirmenin doğrulanması

Plânlanmış düzenlemelere uygun olarak (bkz. Madde 7.3.1); tasarım ve geliştirme çıktılarının, tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşıladığını güvence altına almak amacı ile doğrulama yapılmalıdır. Doğrulamanın ve varsa gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

7.3.6 Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması

Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması, nihaî ürünün, eğer biliniyorsa, belirtilen uygulama veya amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları karşılayacak yeterlilikte olduğunu güvence altına almak için plânlanmış düzenlemelere uygun olarak (bkz. Madde 7.3.1) yapılmalıdır. Uygulanabildiği yerlerde geçerli kılma, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlanmış olmalıdır. Geçerli kılmanın ve varsa gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü

Tasarım ve geliştirme değişiklikleri belirlenmeli ve kayıtları muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulanabildiği ölçüde gözden geçirilmeli, doğrulanmalı ve geçerli kılınmalı; ve uygulanmadan önce onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geçirilmesi; değişikliklerin, ürünü oluşturan parçalar ve teslim edilmiş olan ürünler üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir. Değişikliklerin gözden geçirilmesinin ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

7.4 Satın alma

7.4.1 Satın alma prosesi

Kuruluş, satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygun olmasını güvence altına almalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve kapsamı, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine veya nihai ürüne olan etkisine bağlı olmalıdır.

Kuruluş tedarikçilerini, kuruluş şartlarına uygun ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeli ve seçmelidir. Seçme, değerlendirme ve yeniden değerlendirme kriterleri oluşturulmalıdır. Değerlendirmenin ve varsa bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

7.4.2 Satın alma bilgisi

Satın alma bilgisi, satın alınacak ürünü tanımlamalı ve uygun olduğu ölçüde aşağıdakileri içermelidir:

- a) Ürün onayı, prosedürler, prosesler ve donanım şartları,
- b) Personel niteliği ile ilgili şartlar,
- c) Kalite yönetim sistemi şartları.

Kuruluş tedarikçilere iletilmeden önce, belirtilen satın alma şartlarının yeterliliğini güvence altına almalıdır.

7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması

Kuruluş satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarını karşılamasını güvence altına almak için muayene ve diğer gerekli faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır. Kendisinin veya müşterisinin doğrulamayı tedarikçi tesislerinde yapmak istemesi durumunda, kuruluş, satın alma bilgileri içerisinde, amaçlanan doğrulamayla ilgili düzenlemeleri ve ürünün serbest bırakma metodunu belirtmelidir.

7.5 Üretim ve hizmetin sunumu

7.5.1 Üretim ve hizmetin sunumunun kontrolü

Kuruluş, üretim ve hizmetin sunumunu kontrol altındaki koşullarda plânlamalı ve yürütmelidir. Kontrol altındaki koşullar uygulanabildiği ölçüde;

- a) Ürün karakteristiklerini tanımlayan bilgilerin mevcudiyetini,
 - b) Gerekli olduğunda çalışma talimatlarının mevcudiyetini,
 - c) Elverişli donanımın kullanımını,
 - d) İzleme ve ölçme donanımının mevcudiyetini ve kullanımını,
 - e) İzleme ve ölçmenin uygulanmasını,
 - f) Ürünün serbest bırakılması, teslimatı ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını,
- kapsamalıdır.

7.5.2 Üretim ve hizmetin sunumu için proseslerin geçerli kılınması

Kuruluş, elde edilen çıktının sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı ve bunun sonucu olarak kusurların, ancak ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra görülebildiği üretim ve hizmetin sunumu proseslerini geçerli kılmalıdır.

Geçerli kılma, bu proseslerin plânlanmış sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir;

Kuruluş, bu prosesler için aşağıdakiler dahil uygulanabildiği ölçüde düzenlemeler oluşturmalıdır:

- a) Bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,
- b) Donanımın onaylanması ve personelin nitelendirilmesi,
- c) Belirli metotların ve prosedürlerin kullanılması,
- d) Kayıtlarla ilgili şartlar (bkz. Madde 4.2.4),
- e) Yeniden geçerli kılma.

7.5.3 Tanımlama ve izlenebilirlik

Gereken yerlerde kuruluş ürünü, ürün gerçekleştirme boyunca uygun yollarla tanımlanmalıdır. Kuruluş ürünün durumunu, ürün gerçekleştirme boyunca izleme ve ölçme şartları açısından tanımlanmalıdır. İzlenebilirlik bir şart olduğunda kuruluş, o ürüne özel olan tanımlamayı kontrol altında bulundurmalı ve kayıtları muhafaza etmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

Not - Bazı endüstri sektörlerinde konfigürasyon yönetimi, tanımlama ve izlenebilirliğin sürekliliğini sağlayan bir araçtır.

7.5.4 Müşteri mülkiyeti

Kendi kontrolü altında olduğu veya kendisi tarafından kullanıldığı sürece kuruluş, müşteri mülkiyetine dikkat göstermelidir. Kuruluş, kullanım için veya ürünle bir araya getirmek için sağlanan müşteri mülkiyetini tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. Herhangi bir müşteri mülkü kaybolur, zarar görür veya bir şekilde kullanım için elverişsiz halde bulunursa kuruluş, bu durumu müşteriye rapor etmeli ve kayıtları muhafaza etmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

Not - Müşteri mülkiyeti, fikri mülkiyeti ve kişiye ait verileri kapsayabilir.

7.5.5 Ürünün muhafazası

Kuruluş şartlara uygunluğun sürekliliğini sağlamak için, iç proses süresince ve istenen yere teslim edilinceye kadar ürünü muhafaza etmelidir. Bu muhafaza, uygulanabildiği ölçüde; tanımlamayı, taşımayı, ambalajlamayı, depolamayı ve korumayı içermelidir. Muhafaza, ürünü teşkil eden parçalara da uygulanmalıdır.

7.6 İzleme ve ölçme donanımının kontrolü

Kuruluş ürünün belirlenen şartlara uygunluğuna ilişkin kanıt sağlamak üzere gerçekleştireceği izleme ve ölçmeleri, ve bunun için gereken izleme ve ölçme donanımını belirlemelidir.

Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını güvence altına alacak prosesleri oluşturmalıdır.

Gerekli olduğu yerlerde, sonuçların geçerliliğinden emin olunması için ölçme donanımı;

- a) Belirtilmiş aralıklarla veya kullanımdan önce, uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına izlenebilir ölçme standartları ile kalibre edilmeli veya doğrulanmalı veya her ikisi de uygulanmalıdır. Bu tipte standartların bulunmadığı yerlerde, kalibrasyon ve doğrulamada esas alınan hususlar kaydedilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).
- b) Gerekli oldukça ayarlanmalı veya yeniden ayarlanmalıdır.
- c) Kalibrasyon durumunu belirlemeye imkan verecek şekilde tanımlanmış olmalıdır.
- d) Ölçme sonuçlarını geçersiz kılabilecek ayarlamalara karşı emniyete alınmalıdır.
- e) Taşıma, bakım ve depolama sırasında oluşabilecek hasar ve bozulmalara karşı korunmuş olmalıdır.

İlave olarak kuruluş, donanımın şartlara uygun olmadığı görüldüğünde, önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve kaydetmelidir. Kuruluş, donanım ve bu durumdan etkilenen ürünle ilgili gereken tedbiri almalıdır.

Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

Belirtilmiş şartların izlenmesi ve ölçülmesinde bilgisayar yazılımı kullanıldığında, yazılımın istenen uygulamayı yerine getirme yeteneği teyit edilmelidir. Bu işlem ilk kullanımdan önce gerçekleştirilmeli ve gerekli oldukça yeniden teyit edilmelidir.

Not – Bilgisayar yazılımının istenen uygulamayı yerine getirme yeteneğinin teyidi tipik olarak, yazılımın doğrulanmasını ve kullanıma elverişliliğinin sürekliliği amacıyla konfigürasyon yönetimini içerir.

8 Ölçme, analiz ve iyileştirme

8.1 Genel

Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini plânlamalı ve uygulamalıdır:

- a) Ürün şartlarına uygunluğu göstermek,
- b) Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu güvence altına almak,
- c) Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek.

Bu, istatistiksel teknikler ve bu tekniklerin kullanım seviyesini de içine alan, uygulanabilir metotların belirlenmesini içermelidir.

8.2 İzleme ve ölçme

8.2.1 Müşteri memnuniyeti

Kalite yönetim sisteminin performansının ölçmelerinden birisi olarak kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir.

Not – Müşteri algılamasının izlenmesi; müşteri memnuniyeti anketleri, teslim edilen ürünün kalitesi ile ilgili müşteri verileri, kullanıcı tercihi anketleri, iş kaybı analizleri, takdir etmeler, garanti kapsamında gelen talepler ve satıcılardan gelen raporlar gibi kaynaklardan girdi elde etmeyi içine alabilir.

8.2.2 İç tetkik

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin;

- a) Plânlanmış düzenlemelere (bkz. Madde 7.1), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını,
- b) Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığı ve sürekliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için plânlanmış aralıklarla iç tetkikler gerçekleştirilmelidir.

Bir tetkik programı, tetkik edilecek alanların ve proseslerin durum ve önemleri ve bunun yanı sıra geçmiş tetkiklerin sonuçları göz önünde bulundurularak planlanmalıdır. Tetkik kriterleri, kapsamı, sıklığı ve metotları tanımlanmalıdır. Tetkikçilerin seçimi ve tetkikin gerçekleştirilmesi, tetkik prosesinin objektifliğini ve tarafsızlığını güvence altına almalıdır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemelidir.

Tetkiklerin plânlanması, gerçekleştirilmesi, kayıtların oluşturulması ve sonuçların rapor edilmesi için sorumluluk ve şartları tanımlamak amacıyla dokümente edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır. Tetkiklerin ve tetkik sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (bkz. Madde 4.2.4).

Tetkik edilen alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz bir gecikme olmaksızın gereken düzeltmelerin ve düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesini güvence altına almalıdır. Takip faaliyetleri, gerçekleştirilen faaliyetlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını kapsamalıdır (bkz. Madde 8.5.2).

Not – Kılavuzluk için ISO 19011 standardına bakılmalıdır.

8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi

Kuruluş, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları uygulamalıdır. Bu metotlar proseslerin, plânlanmış sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir. Plânlanmış sonuçlara ulaşamadığında, uygulanabildiği ölçüde düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

Not – Uygun metotları belirlerken kuruluşun; her bir prosesi için uygun izleme ve ölçmenin tipi ve kapsamını, bu proseslerin ürün şartlarına uygunluk ve kalite yönetim sisteminin etkinliği üzerindeki etkilerine göre dikkate alması tavsiye edilebilir.

8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi

Kuruluş, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürün karakteristiklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bu izleme ve ölçme, ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında, plânlanan düzenlemelere göre gerçekleştirilmelidir (bkz. Madde 7.1). Kabul kriterlerine uygunluğun kanıtları muhafaza edilmelidir. Kayıtlar, ürünün müşteriye teslim için serbest bırakılmasına izin veren kişi/kişileri göstermelidir (bkz. Madde (4.2.4).

İlgili yetkili ve uygulanabildiği takdirde müşteri tarafından başkaca onaylanmadıkça, plânlanmış düzenlemeler (bkz. Madde 7.1) tatmin edici ölçüde tamamlanmadan ürün müşteri için serbest bırakılmamalı ve müşteriye hizmet sunulmamalıdır.

8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü

Kuruluş, ürün şartlarına uymayan ürünün istenmeyen kullanımının veya teslimatının önlenmesi için, tanımlanmasını ve kontrol altında bulundurulmasını güvence altına almalıdır. Uygun olmayan ürünün ele alınması için gerçekleştirilen kontrol altında bulundurma faaliyetlerini ve bu faaliyetlerle ilgili sorumluluk ve yetkileri tanımlamak için, dokümante edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır. Kuruluş uygun olmayan ürünü; uygulanabildikleri ölçüde aşağıdaki yollardan biri veya birden fazlası ile ele almalıdır:

- a) Tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alarak ,
- b) Uygun olmayan ürünün özel izinle kullanımı, serbest bırakılması veya kabulünü, ilgili yetkili ve uygulanabilen durumlarda müşterinin iznine bağlayarak,
- c) Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli tedbirleri alarak,

d) Uygun olmayan ürün, teslimattan veya kullanılmaya başlandıktan sonra tespit edildiğinde, uygunsuzluğun etkilerine veya potansiyel etkilerine uygun tedbirler alarak.

Uygun olmayan ürün düzeltilindiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için ürün yeniden doğrulamaya tâbi tutulmalıdır. Verilen özel izinlerin kayıtları dahil uygunsuzlukların yapısı ve uygunsuzluklar sonrasında alınan tedbirlere ait kayıtlar muhafaza edilmelidir. (bkz. Madde 4.2.4).

8.4 Veri analizi

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin uygunluk ve etkinliğini göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin yapılabileceği yerleri değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarından elde edilen ve ilgili diğer kaynaklardan gelen verileri kapsamalıdır. Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır.

- a) Müşteri memnuniyeti (bkz. Madde 8.2.1),
- b) Ürün şartlarına uygunluk (bkz. Madde 8.2.4),
- c) Önleyici faaliyet için fırsatlar dahil proseslerin ve ürünlerin karakteristikleri ve gidişatı (bkz. Madde 8.2.3 ve Madde 8.2.4),
- d) Tedarikçiler (bkz. Madde 7.4)

8.5 İyileştirme

8.5.1 Sürekli iyileştirme

Kuruluş kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, veri analizlerini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanarak kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

8.5.2 Düzeltici faaliyet

Kuruluş, uygunsuzlukların nedenlerini gidermek ve tekrarlarını önlemek için tedbirler almalıdır. Düzeltici faaliyetler, karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.

Aşağıdakiler için şartları tanımlamak amacıyla dokümante edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır:

- a) Müşteri şikâyetleri dahil uygunsuzlukların gözden geçirilmesi,
- b) Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,
- c) Uygunsuzlukların yeniden oluşmamasını güvence altına almak için düzeltici faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- d) Gereken düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- e) Uygulanan düzeltici faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları (bkz. Madde 4.2.4),
- f) Uygulanan düzeltici faaliyetlerin etkinliklerinin gözden geçirilmesi.

8.5.3 Önleyici faaliyet

Kuruluş, oluşmalarını önlemek amacıyla potansiyel uygunsuzlukların nedenlerini gidermek için tedbirleri belirlemelidir. Önleyici faaliyetler, potansiyel uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır. Aşağıdakiler için şartları tanımlamak amacıyla dokümante edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır:

- a) Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,
- b) Uygunsuzluk oluşumunu engellemek için önleyici faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- c) Gereken önleyici faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- d) Uygulanan önleyici faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları (bkz. Madde 4.2.4)
- e) Uygulanan önleyici faaliyetlerin etkinliklerinin gözden geçirilmesi.

BÖLÜM 4. SEKTÖREL UYGULAMANIN ÖNCELİKLİ ALANLARI

4.1. Giriş

Bu çalışmada, otomotiv sektörünün satış sonrası hizmet ayağını oluşturan yetkili ve özel servisler üzerinde kalite yönetim sisteminin hangi düzeyde uygulandığına yönelik bir değerlendirme yapılmıştır. Denekler listelenirken ilk olarak kalite yönetim sistemi belgelendirilmiş olan servislerden ve kalite yönetim sistemi belgesi olmayan yetkili servislerden seçim yapılarak bu iki çalışma modeli arasında kıyas zemini oluşturulmuştur. Daha sonra bu iki grup yetkili servisler aynı kategoride toplanarak sadece özel servislerden oluşturulan başka bir denek grubu ile karşılaştırma ve değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmanın önemli bir ayağını saha denetimleri ve örnekleme tetkikleri oluşturmaktadır. Kalite yönetim sisteminin uygulanmasına yönelik olarak çalışma sahasında görsel bir tetkik çalışması yapılmış ve neticeler değerlendirme için kullanılmıştır. Çalışmanın nihayetinde bu iki değerlendirme sonuçları puanlama usulü ile hesaplanmış ve yorum içerikli değerlendirmelere tabi tutulmuştur.

Bu çalışmanın zeminini teşkil eden beş ana unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar kalite yönetim sistemi mantığı ile servislerin çalışma metodu arasındaki en önemli noktaların birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Bir diğer deyişle servislerin kritik iş süreçleri, kalite yönetim mantalitesi ile incelenmiş ve bu incelemeyi yapmak için beş ayrı pencere açılmıştır.

4.2. Organizasyonun Önemi ve Yönetim Süreçlerinde Etkileri

Özellikle insan kaynakları alanında yapılan çalışmalar ve ISO mevzuatındaki vurgulamalar, işletmelerde insan unsurunun önemini giderek artırmıştır.

Kalite ve verimlilikte sadece teknoloji ya da finansın yeterli olmadığı, insan ögesinin de en iyi değerlendirilmesi gereği, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilerek, yararının artırılabilceği anlayışı benimsenmiştir.

İnsana verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artmaktadır. Bu da insanların önemsendiği, görüşlerine değer verildiği , beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir. Bu yönetim şekline katılmalı yönetim veya katılımcı yönetim adı verilmektedir. Adından da anlaşılacağı gibi iş görenlerin yönetime katılmasını ifade eder. Bu zaten pek çok işletmede bilerek ya da alışlagelmiş haliyle kısmen de olsa uygulanmaktadır. Zira yönetim hiyerarşik de olsa yukarıdan aşağıya doğru paylaşılmaktadır. Her kademedeki yönetici, kendisine bağlı çalışanı yönetmekte ve yönlendirmektedir. Yönetime katılımdaki asıl amaç kalite ve verimi artıran bir unsur olacaktır. Çalışanların yönetimle ilgili herhangi bir karar ve planın hazırlanmasına katılması onu büyük bir istekle benimsemelerini sağlar. Yönetimle beraber alınan kararları kendi katkısı az da olsa kendisinin sayar ve başarıyla uygulamaya çalışırlar.

Yönetim, kavram olarak: “Değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Bu iş birliğinde planlama, düzenleme, değerlendirme, denetleme gibi tanımlanabilen özellikler vardır. Bu işbirliği aynı zamanda karşılıklı etkileme sürecidir.

Yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla ; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır [21].

Daha esnek ve kapsamlı bir tanıma göre yönetime katılma, bir işletmede çalışanların temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.

Yönetime katılma, temel olarak güç dengesinin kurulması ile sağlanmalıdır. Güç üst düzeyde ve dar bir çerçevede toplanırsa katılımdan söz etmek anlamsız olacaktır.

Eğer güç örgüt bünyesinde çeşitli düzeylere yayılırsa yönetimin katılımcı olduğundan söz edilebilir. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek nitelikte olmayan, göstermelik söz ya da oy haklarının olması onların gerçek manada yönetime katıldıklarını göstermez.

Alt, orta ve üst kademede görevli bütün çalışanları yönetim sürecinde etkin kılan bir katılma, gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır [22].

Özellikle kısıtlı terminlerle çalışmak zorunda olan sektörlerde organizasyonun kalite düzeyi ve yönetsel ilişkiler çok daha ciddi konumları oluşturmaktadır. Satış sonrası hizmet veren otomotiv servisleri tarzı işletmelerde, müşteriye verilen beyan ve bu beyanın gereği için organizasyonel yapının çalışma modeli, son derece dinamik olmak durumundadır. Yönetim kademesi ve operasyonel kademe dinamik olmak zorunda olduğu gibi aralarındaki koordinasyon da üst düzey bir etkileşim ile yönetilmelidir. Bunun sebepleri şöyle sıralanabilir:

- Otomotiv sektörüne has çalışma standardı ciddiyeti
- Satış sonrası hizmetlerin, tercih parametreleri arasında giderek artan önemi
- Müşterilerin tercih alternatiflerindeki çeşitlilik (markalar ve sayısı artan özel/yetkili servisler)
- Taşıtların, iş ve özel yaşantıdaki yeri doldurulamaz önemi (uzun sürecek servis operasyonlarına tahammülsüzlük, psikolojik etkenler)
- Servis ve bakım süreçlerinin komplike bir yapıda bulunması (parça tedariki, mekanik, elektrik-elektronik, kaporta, boya vb.)
- Konum olarak hem ulaşımı kolay hem de işin tabiatı gereği büyük alanlara kurulmuş olma gereğinin sıklıkla birleşmemesi ve bundan doğan birim alan yetersizliği

Öne çıkan bu parametrelerden dolayı otomotiv servisleri, müşterilerine karşı profesyonel bir koordinasyon ile çalışmak zorundadır. Azami bir gayretle hatalar oluşmadan önce çözümler üretmek ve bunun için yetkin bir organizasyona sahip olmak durumundadır. Özellikle yönetim kademesi, bu gereği özümseyerek, organizasyonel kaliteyi üst düzeyde tutma çalışmalarına gerekli önemi vermelidir.

Firma içindeki tüm süreçlerin akışında ürün/hizmet veren fonksiyonların (iç tedarikçiler) , ürün/hizmet alan (iç müşteriler) fonksiyonlarla olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileşmesini, gereksiz işlerin elenmesini sağlayarak, verimliliği ve firmanın karlılığını arttıracaktır.

İç müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ve ölçülmesi için genel olarak anketten yararlanılmaktadır. Anketle memnuniyet ölçülerek, özel istekler ve beklentiler alındıktan sonra bunlara göre süreçte yeniden değişiklik yapılmalıdır.

4.4. Satın Alma Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Açısından Önemi

Satın alma ürün ve hizmetlerin edinimidir. Doğru ürünün doğru miktarlarda doğru kaynaktan uygun fiyatla edinilmesi ve doğru yere doğru zamanda teslim edilmesidir. Amaç; malzemelerin ve hizmetlerin kesintisiz olarak akışını sağlamak, envanteri yönetmek, kaliteyi arttırmak, birim maliyet, teslim süresi ve elde bulundurma maliyetlerini göz önüne alarak en uygun maliyetle satın almayı gerçekleştirmektir.

Satın almada olası en iyi hizmet ve en hızlı teslimin tedarikçi tarafından garanti edilmesi gerekir. Tedarikçilerle uzun vadeli ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmek, yeni tedarikçiler oluşturmak ve şirket içinde diğer bölümlerle uyumlu bir ilişki sağlamak, yenilikçi ve esnek olmak da satın almanın amaçları içinde sayılmaktadır.

Satın alma son ürünü ve kalitesini etkileyen önemli bir maliyet faktörüdür. Rekabet ve rekabette başarılı olmak, dikkatleri maliyetler içinde önemli bir girdi olan satın alma fonksiyonuna yöneltmiş ve satın alma sürecini öne çıkarmıştır. Satın almanın önemini artıran diğer nedenler ise: birim maliyetleri kontrol etme ihtiyacı, şirket karlılığını satın alma maliyetlerinin etkilemesi, toplam satın alma maliyetinin azaltılması ihtiyacı, tedarikçilerin firmaların son müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin etme konusunda giderek artan önemi ve daha az sayıda tedarikçi kullanma yönündeki gidişat satın alma sürecinin önemini artırmıştır.

Satın alma sorumlulukları satın alma ya da tedarik sürecinde; uygun tedarikçilerin belirlenmesi, fiyat anlaşmaları, ödeme şeklinin belirlenmesi, ürüne veya hizmete ait alternatifler olup olmayacağının sorgulanması ve piyasa / sektör araştırması yapmaya kadar sorumluluğu olan bir süreçtir. Satın alınacak ürünleri veya hizmeti çok iyi bilmek ve planlama yapmak, gerektiğinde dış kaynaklardan yararlanarak dıştan tedarik ve taşerondan hizmet almak satın alınanın sorumlulukları içindedir. Aynı şekilde yasaları, vergi düzeylerini ve sözleşme hukukunu bilmek ve bunlara ilave olarak satın alma ahlakına uygun hareket etmek de bir satın alma sorumluluğudur [24].

Bugünün satın alma düşüncesi, klasik dediğimiz eskinin satın alma düşüncesinden hayli farklı yerlere gelmiştir. Örneğin klasik satın almada çok sayıda tedarikçi ile çalışma ve alternatiflerin artırılması yaygın iken bugün az sayıda tedarikçi ile çalışma şekli tercih edilmektedir. Tedarikçi ile zayıf olan ilişkiler, bugün tedarikçiyi ortak gibi (stratejik ortak) gören bir anlayışa dönüşmüştür. Tedarikçisi ile mesafeli ve rakip durumdaki görüntü, bu gün tedarikçi ile açık hesaplı pazarlıklar şeklindedir. Kısa süreli sözleşmeler, çok sayıda teklif alarak tedarikçileri birbirine düşürme şeklindeki klasik satın alma, yerini uzun süreli sözleşmeler, kalite ve performans artırma, birlikte kazanmaya, yani ortak karlılık artırmaya (kazan kazan) yönelmiştir. Tedarikçisinin nerede, nasıl üretim yaptığını ve tedarikçinin iç süreçlerini bilmeyen ilgisiz tutum yerini, günlük satın alma rutinlerinden uzaklaşarak tedarik zincirinin yönetimine ve şirket stratejik hedeflerine ulaşmaya odaklanmıştır. Klasik yöntemin yoğun evrak işi, imzalar, kırtasiye ve bürokrasisi yerini, e-haberleşme, e-satın alma gibi teknolojiden yararlanan, hızlı ve modern davranışları ile değiştirmiştir [24].

Bugünün satın alma politikalarında süreklilik ve az sayıda dış kaynak firması öncelik alırken, mümkün olduğunca alternatif firmalarla balans ve bilgi alışverişinin zamanında olması tercih edilmektedir. Gerekli hallerde hızlı müdahale ve satın alırken kazanmak, bu gün de geçerliliğini korurken, bunun en ucuzun tercih edileceği anlamına gelmediği en ucuzun bazen en pahalı olabileceği olasılığı artık kabul görmüştür.

Satın alma stratejilerinin saptanmasında; fırsatları görmek ve kullanmak, riskleri minimize etmek, güçlü yönler elde etmek ve korumak, zayıf yönleri azaltmak ve yok etmek gibi özellikler modern satın alma tekniklerinde anlamlı bir yer bulmuştur.

Satın almada satın alınacak malzeme veya hizmetin maliyetlere etkisi (toplam içindeki oranı) satın alma kararlarını birinci sırada etkiler. Satın alınacak malzemenin kaliteye etkisi de aynı derecede önemlidir. Satın alınacak madde veya malzemenin stoklardaki mevcudu, minimum stok miktarı ve stok devir hızı da satın alma kararında etkilidir. Stoklarınızda var olan bir malzemeyi tekrar satın almak parayı atıl hale getirmek olacağından stok mevcutlarının bilinmesi satın alma kararlarında etkilidir. Tedarik süresi, teslim süresi, kullanıma alınması ve çok amaçlılık yine satın alma kararlarında etkilidir [24].

Mevcut satın alma verileri ile potansiyel satın alma kaynakları, alternatif teklifler sürekli olarak değerlendirilmelidir. Teslim alma, depolama, taşıma şartları sürekli gözden geçirilmelidir. Yerinde denetim, ömür testleri, firma sürekliliği iyileştirmelerle devam ediyor olmalıdır. Ana firmanın müşteri ve tedarikçi ile yaptığı sözleşmeler tezat içermemeli, toleranslar sözleşmelerde mutlaka belirlenmelidir. Sözleşmelerdeki ifadeler tarafların farklı yorumlarına sebep olmayacak şekilde açık ve net olmalıdır.

Firma içindeki düzgün malzeme akışının sağlanması satın alma sorumluluklarının başında gelir. Üretimin aksamaması için akışın zamanında, uygun tedarik kaynaklarından ve uygun fiyatlarla sağlanması gerekir. Fiyat görüşmeleri ile tedarikçilerin izlenmesi, teslimin hızlandırılması gibi işlevler satın alma işini üstlenen bölüm veya kişilerin sorumluluğundadır.

İhtiyacın saptanması ve tam olarak tanımlanması, potansiyel tedarikçilerin ve değerlendirilmesi, fiyat ve ödeme koşullarının belirlenmesi, satın alma siparişinin verilmesi satın alma sürecinde ana aşamalarıdır. Siparişin takibi ve sağlanması, malların teslim alınması ve kalite kontrolünün yapılması, fatura onayı ve ödemesinin gerçekleştirilmesi, kayıtların muhafazası ve tedarikçi ile ilişkilerin geliştirilerek sürdürülmesi gibi aşamalar da satın alma süreci içinde yer alır.

Satın alma işlevi yapılırken talebin az değerli ya da çok değerli olduğuna işletme için kullanım sıklığına ve miktarına bakılır. Bunun için ABC yöntemi adı verilen bir yöntemden yararlanılabilir [24]. Bu yöntem ilk kez H.Ford Dickie tarafından ortaya atılmıştır. Bu yöntem stok kontrol, satış veya dağıtım, kalite kontrolü, malzeme tedariki ve üretim planlama sorunlarında da başarı ile uygulanmıştır.

Sınıflandırmada stoklar, genellikle üç gruba ayrılır:

A – En önemli

B – Orta önemli

C – En az önemli gruplardır.

Her stok grubunu aynı oranda kontrol etmek rasyonel olmayacağından önem değerlerine göre gruplandırılan stokların kontrol altına alınması daha iktisadi olur. Çünkü stok kontrolü çeşitli giderleri gerektirmektedir. Önem dereceleri farklı olan stok kalemlerini aynı titizlikle kontrol etmek, hem lüzumsuzdur hem de gerektiğinden fazla masrafa neden olacağından maliyetlidir. Bu nedenle stok kalemleri, nispi önemlerini belirten kriterlere göre gruplara ayrılmakta ve kontrol işlemi farklılaştırılmaktadır. Özellikle çok sayıda stok bulunduran servis gibi işletmelerde, bir analiz aracı olarak kullanılabilen bu yöntem, stok kalemlerinin, toplam içindeki kümülatif yüzdelerine göre sınıflandırmasından ibarettir.

A Grubu Stok Kalemleri: Toplam miktarın % 15 – 20' sini, toplam değer % 75 – 80' ini oluşturur. (Araç elektronik kumanda ünitesi, tampon vb.)

B Grubu Stok Kalemleri: Toplam miktarın % 30 – 40' ını, toplam değer % 10 – 15' ini oluşturur. (Yağ filtresi, hava filtresi vb.)

C Grubu Stok Kalemleri: Toplam miktarın % 40 – 50' sini, toplam değer sadece % 5 – 10' unu oluşturur. (Cam suyu, kimyasal katkıları vb.)

Böylece belirlenen A, B, C grubu parçalar, toplam değer içinde, nispi önemlerine göre, yüksek değerli, orta değerli, düşük değerli stok kalemlerini temsil eder. Bu ayırım, stokların kontrol faaliyetlerinin farklılaştırılmasını sağlar. Buna göre, A grubu stok kalemleri, çok sıkı bir kontrole tabi tutulmalıdır.

Stok yönetim sisteminin, miktar ve zaman kararıyla ilgili olarak, sipariş miktarı, emniyet stoku, tedarik süresi, fiili stoklar gibi sistemin temel faktörlerinin hepsi dikkatle kontrol edilmelidir. Bütün faktörlerin sık sık kontrol edilmesi, kontrol fonksiyonunun hassasiyetini artırır [24].

C grubu stok kalemlerinin kontrolünde, A grubu stok kalemlerinin kontrolünde uyulması gereken yöntem ve politikaların tamamen aksinde, büyük miktarda ve uzun aralıklarla sipariş verilir. Yüksek seviyeli emniyet stokları tesis edilir. Kayıt, raporlama ve kontrol faaliyetleri azaltılır. Çünkü C grubu stok kalemlerinin, birim başına elde bulundurma masrafı düşük olduğundan, yüksek emniyet stokları ekonomiktir. Bu grup kalemlerin, genellikle standart mallar olması nedeniyle, eskime ve yıpranma riski azdır.

B grubu stok kalemleri için ise, yukarıda açıklanan iki durum arasında, bir yol izlenir.

4.5. Hizmet Gerçekleştirme Kalitesinin Satış Sonrası Hizmetler İçerisinde Değerlendirilmesi

Otomotiv sektöründe satıştan elde edilen kârlar -marka içi ve dışı rekabetin artmasına paralel olarak her geçen gün düşerken satış sonrası hizmetlerden elde edilen gelir çekiciliğini korumaya devam etmektedir. Yetkili otomotiv bayileri arasında yapılan ve Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği (OYDER) Başkanı Sn.Tarık Taşar tarafından açıklanan “Yetkili Satıcıların Memnuniyeti ve Karlılığı” araştırması sonuçları sektörde satış sonrası hizmetlerden elde edilen ortalama net kârın araç satışından elde edilenden 10 kat daha fazla olduğunu göstermektedir [25].

1990`lı yılların başında Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya`daki otomotiv firmaları yavaşlayan talep, artan rekabet ve bunların sonucunda da eriyen kârlarını koruyabilmek için ürünlerini piyasaya itmeye son vererek müşterilerinin ürünlerini kullanırken elde ettikleri değeri arttırmaya yönelmişlerdir.

Şirketler, ürünler yerine çözümler önermeye başladıkları için yedek parça ve servis, aksesuar ve performansın artırılması, parça ve komponentlerin tamir edilip yenilenmesi , teknik destek çözüm ve önerileri, gerekli eğitimlerin sağlanması ve uygun finans olanaklarının yaratılması gelir getiren hizmetlerin başında yer almaya başladı.

Otomotiv üreticileri yıllar içerisinde bir çok araç sattığı için satış sonrası hizmetler gelirleri yeni araç gelirinden daha fazla gerçekleşmeye başladı. Örnek olarak 2001 yılında GM satış sonrası hizmetlerden yaptığı 9 milyar usd ciro ile 150 milyar usd`lik satış cirosundan daha fazla gelir elde etmiştir [25].

Öte yandan yapılan bir çalışma satış sonrası hizmetlerde başarılı olan firmaların hisse senedi değerlerinin satış sonrası hizmetlerde az başarılı olanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Genellikle müşteriler, ürünlerin arızalanmasını doğal olarak karşılıyor. Ancak sorun kısa sürede bir daha tekrarlamayacak şekilde çözülmediğinde sunulan hizmet ve üründen memnuniyetsizliklerini dile getirmektedirler [25]. Bundan dolayı etrafında bir çok rakibi olan firma için satış sonrası hizmetler fark yaratılacak bir enstrüman olabilir. Öte yandan satış sonrası hizmetleri başarılı bir şekilde sunan firmalar müşterilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha net olarak anlıyor ve rakiplerine karşı büyük bir rekabet avantajı elde ediyor. Satış sonrası hizmetler ile değer yaratıp rakiplere karşı rekabet avantajı elde edebilmek için ise firmaların;

- Satış sonrası iş modellerini tanımlaması
- Çevrelerinde yer alan firmaları dikkatle incelemesi
- Uygun stratejiyi belirlemesi
- Kısıtlarını tespit etmesi
- Örgütlerini kurması
- İnsan kaynaklarını planlaması gerekmektedir [25].

4.6. İyileştirme ve Kurumsal Vizyon

Kurumun hedefleri içerisinde iyileştirme, kalıcı bir hedef olmalıdır. Kalite yönetim sisteminin en tepe noktasını kalite politikası oluşturur ve bu politikada iyileştirme kavramı mutlaka bulundurulmalıdır. (ISO9001:2008 Madde 5.3/b) Politika tüm sistemin çatısı şeklinde yapılandırılır. Kalite politikası oluşturulduktan sonra kurumun çalışma sistemi, bu politikanın etrafına inşa edilir. Bundan sonra işletme, beyan ve taahhütlerine uyarak ve politika önceliklerinde sebat göstererek gelişim sürecinin gereklerini yerine getirmelidir. Müşteri ile ilişkilerini üst düzey bir memnuniyet seviyesinde tutmalıdır. Sağladığı fayda katsayısını sürekli yükseltmeli ve işletmeyi etkileyen tüm şartları etkin bir şekilde yönetmelidir.

BÖLÜM 5. SEKTÖREL UYGULAMA

5.1. Giriş

Otomotiv servislerinin, Uluslararası kalite yönetim sistemi akreditasyonu için, sahip olması gereken ve ISO mevzuatında beş ana başlık şeklinde yayımlanan şartname; yirmi üç alt ve otuz dokuz yan başlık olarak toplamda altmış iki kısımla sunulmuştur. Bu şartname referansı ile otomotiv servislerinin kalite yönetim sistemi ile çalışma uyumunu ortaya koymak ve aksayan noktaların teşhisi, çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Kalite yönetim sisteminin tetkik şartları ve bunun için hazırlanmış olan ISO19011 kalite ve çevre yönetimi denetim esasları standardı referansı ile bir dış tetkik şeklinde çalışılmıştır. Bu kapsamda servis yapısının dokümantasyon yapısı, uygulama kayıtları, performans parametreleri ve gerçekleşme oranları tetkik edilmeye çalışılmıştır. Çalışma modelinin yol haritasını oluşturan kontrol listesi içerisinde alınması gereken bilgilere, çapraz soru yöntemi ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte servis yetkililerinden izin alınarak saha ziyaretleri gerçekleştirilmiş ve sözlü beyanların uygulama tarafı gözlemlenmiştir.

Çalışmanın yapılabilmesi için seçilen servisler üç kategoride ele alınmış ve çalışma boyunca iki nokta sorgulanmıştır. Birincisi yönetim sistemleri belgelendirilmiş veya belgelendirilmemiş yetkili servislerin yönetsel uygulamaları ve kalite yönetim sistemi ile kıyası, ikincisi yönetim sistemleri belgelendirilmemiş yetkili ve özel servislerin yönetsel uygulamaları ve kalite yönetim sistemi ile kıyası. Bu üç denek grubuna ait özel değerlendirmeler, bu ve bir sonraki bölümde tafsilatlı bir şekilde ele alınmıştır.

Servislerin mevcut yapısını ortaya koymak için, kalite yönetim sistemi zemininde hazırlanan kırk soru, beş ayrı modülde toplanmış ve katılımcılara yöneltilmiştir.

Değerlendirmeler ise yine beş kısımda kategorize edilmiş ve sonuçlar modül bazında ve genel notlandırmalar ile iki ayrı türde puanlandırılmıştır.

5.2. Organizasyon

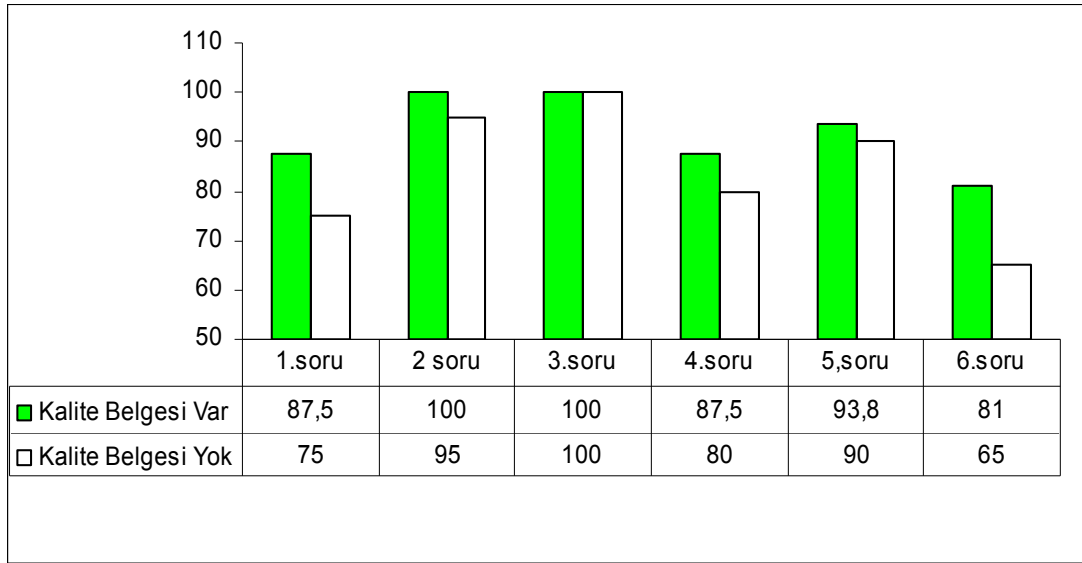
Uluslararası Standart Organizasyonu (ISO), işletmelerin görev ve yetki dağılımlarını yaparak çalışanların bilgilendirilmesi görevini, yönetim sorumluluğu olarak ele almıştır. (ISO9001:2008 Madde:5.5.1) Uygulama aşamasının en önemli süreçlerinden birisi hiç şüphesiz organizasyonun kurulup iş delegasyonlarının yapılmış olmasıdır. Bunun yanında görev sorumlularının vekâlet atamaları da yapılmalı ve çalışanların bu noktada bilgi eksiği bulunmamalıdır. Servisin iş hedef ve planları, organizasyona delege edilerek her bir çalışanın organizasyonda bir anlam ifade ettiği bilinci oluşturulmalıdır.

Kalite yönetim sisteminin bu anlayışını ortaya koyduktan sonra uygulama aşamasının nasıl yönetileceği önemlidir. Bir model olarak yaygın bir uygulama şekli olan organizasyon el kitabı oluşturma ve personel görev bilgilendirmesini bu el kitabı ile yapmanın yanında, özellikle organizasyon şemasının tüm çalışanlar tarafından görülebilecek bir yerde ilan edilmesi gereğidir.

Çalışma sürecinde organizasyonel yapı, anket çalışmasının ilk modülünü oluşturmakta, yetkili ve özel servis işletmecilerine yöneltilen ve çalışma örneklemeleri incelenen kalite yönetim sistemi zemininde hazırlanmış altı soruyu içermektedir.

- 1.Soru: Servisin organizasyon yapısı oluşturulmuş mu?
- 2.Soru: Organizasyondaki personel nitelikleri belirlenmiş mi?
- 3.Soru: Mevcut sistem için organizasyon yeterli mi?
- 4.Soru: Organizasyondakiler görev tanımlarına hakim mi?
- 5.Soru: Problem oluşması durumunda organizasyon hiyerarşisi işliyor mu?
- 6.Soru: İş hedeflerinin organizasyon dağılımı yapılmış mı?

Tablo 5.1. Yetkili Servislerin Organizasyon Yapıları



Birinci bölümün içerisinde yer alan ve organizasyonel yapının sorgulandığı bu çalışmada, kalite yönetim sistemi ile çalışan yetkili servislerin organizasyonlarını büyük ölçüde oluşturduğu gözlemlenmektedir. Kalite yönetim sistemi şartlarından olan bu yapının oluşturulmasında yönetim sistemi belgelendirilmemiş yetkili servislerde bilincin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında organizasyon şemalarını oluşturan servislerde, bu şemanın sadece dosya dolaplarında bulunduğu ve personelin görebileceği yerlerde ilan edilmemesi, bir uygulama eksikliği olarak göze çarpmaktadır.

Çalıştırılacak personelin nitelikleri belirlenmiş ve dosyalanmış olması gereği, yetkili servislerde memnun edici bir düzeyde uygulanmaktadır. Yetki ve görev tanımları oluşturulmuş personelin mevcut durumda yetkili servisler için yeterli olduğu ve ilave görev atamalarına gerek olmadığı görülmektedir.

Görev tanımları ve yetkinlik düzeyleri belirlenen personel, bu delegasyonları unutabileceğinden dolayı, organizasyonda bazı iş ve görevlerin askıda kalabilme ihtimali düşük değildir.

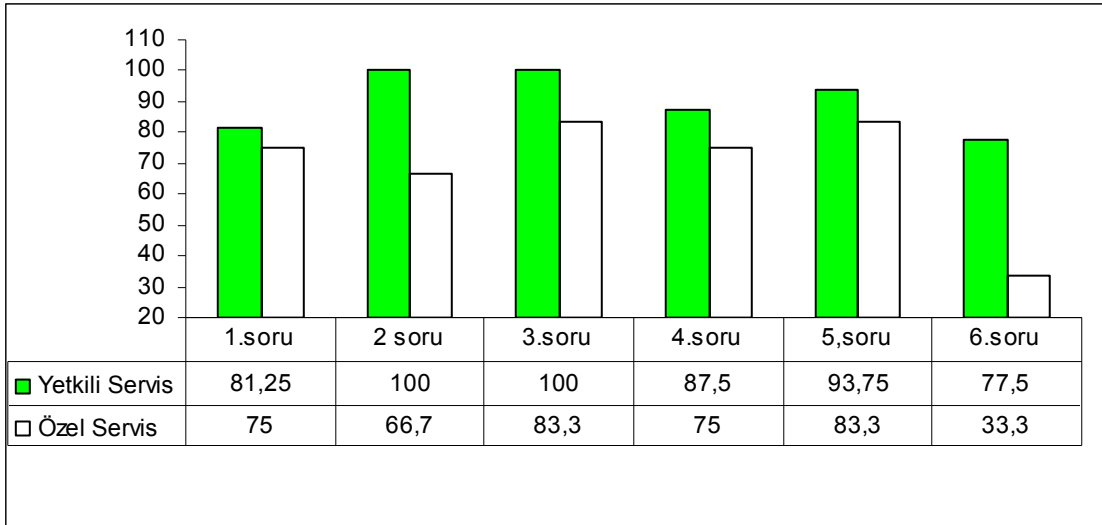
Nitekim personele görev tanımı sorulduğunda, dosyasında yazan tanımlamaların sadece birkaç tanesini ifade edebildiği gözlenmiştir. Organizasyonel hiyerarşinin işleyişinde ise rahatsız edici bir uygulama görülmemektedir.

Servislerin yıllık olarak hedefleri belirlenmiş ve özellikle yönetim sistemi belgelendirilmiş yetkili servislerde bu hedefler kısmen, daha kısa dönemsel hedeflere çevrilmiş olduğu tespit edilmiştir. Fakat kalite yönetim sistemi mantalitesi gereği bu hedeflerin personel delegasyonları yapılmalı ve her türlü değerlendirme, bu lokal hedefler üzerinden yapılmalıdır. Yönetim sistemi belgelendirilmiş olan yetkili servislerde hedef delegasyonlarında %19, yönetim sistemi belgelendirilmemiş yetkili servislerde ise %35 düzeyinde bir sapma olduğu görülmektedir.

Özel servislerin organizasyonel yapıları incelendiğinde bazı noktalarda, kalite yönetim sistemi uygulamalarından uzaklaşıldığını görmek mümkündür. Özel servislerin organizasyonları, büyük çoğunlukla oluşturulmuş, fakat yine büyük çoğunlukla dokümente edilmemiştir. Yani işe yeni başlayan bir servis çalışanı, işinin ne olduğunu zamanla öğreneceği bir yapı mevcuttur. Bu yapı kalite yönetim sistemi anlayışı ile uyuşmamaktadır.

İş hedeflerinin personel delegasyonlarında ise %66 düzeyinde bir sapma olduğu dikkati çekmektedir. Bu, özel servislerin sistemlerini uzun vadeye yayamadıklarının dışı yansımasıdır. Servis hedeflerinin oluşturulmuş olması, ihtiyacı tam anlamı ile karşılamayacağı, bu hedeflerin çalışanlar için de anlam ifade etmesi gereği, kalite yönetim sisteminin kırmızı çizgisidir. Dolayısı ile hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmiş olması ve çalışanların performans ölçümlerinin bu kriterlere göre yapılması gerekmektedir.

Tablo 5.2. Yetkili-Özel Servislerin Organizasyon Yapıları



5.3. İç Müşteri Bilinci

Günümüz yönetim anlayışında, işletme içerisindeki insanların beceri ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi esastır. İnsanların gelişmeye açık olması, işletmelere daha etkin olma fırsatı vermektedir.

Böylece kendilerini geliştirebilme ihtiyaçları karşılanabilen bireyler, yaptıkları işten daha fazla tatmin olma ve gurur duyma imkanına kavuşurlar. İşletmelerde oluşan bu zenginlik ise rekabet şartlarında tavizsiz bir avantajın oluşmasını sağlayacaktır [26].

Çalışanlar, kalite yönetim sistemi çerçevesinde iç müşteri olarak isimlendirilir. Gelişimleri ve yetkinlik düzeyleri kontrol altında tutularak memnun edilmesi gerekli unsurlar arasında zikredilir.(ISO9001:2008 Madde:6.2) Her sürecin çalışanları, o sürecin temel girdisini oluşturduğu için süreç performansı, çalışanın performansı ile doğru orantılıdır.

Uygulamada ise yönetim, çalışanların iş motivasyonunu belli periyotlarda ölçüyor ve düzeyini arttıracak çalışmaları yapıyor olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların eğitim ihtiyaçlarının düzenli olarak takip edilmesi ve eğitim kayıtlarının arşivlenmesi, hem yetkinlik araştırmalarında önemli bir bilgi ve hem de kimi eğitim konuları için yasal zorunluluğun gereğini oluşturmaktadır [27].

Bu kısımda çalışanların iş hedeflerine ne düzeyde katkı koydukları ve yetkili servislerin yönetiminin bu konudaki hassasiyetleri sorgulanmıştır. Personelin iş aidiyet duygusunun, direkt olarak yansımaları içeren bu model ile kalite yönetim sisteminin temel prensiplerinden “çalışanların katılım” düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

7. Soru: Düzen ve yerleşim değişiklikleri için personel katkısı oluyor mu?

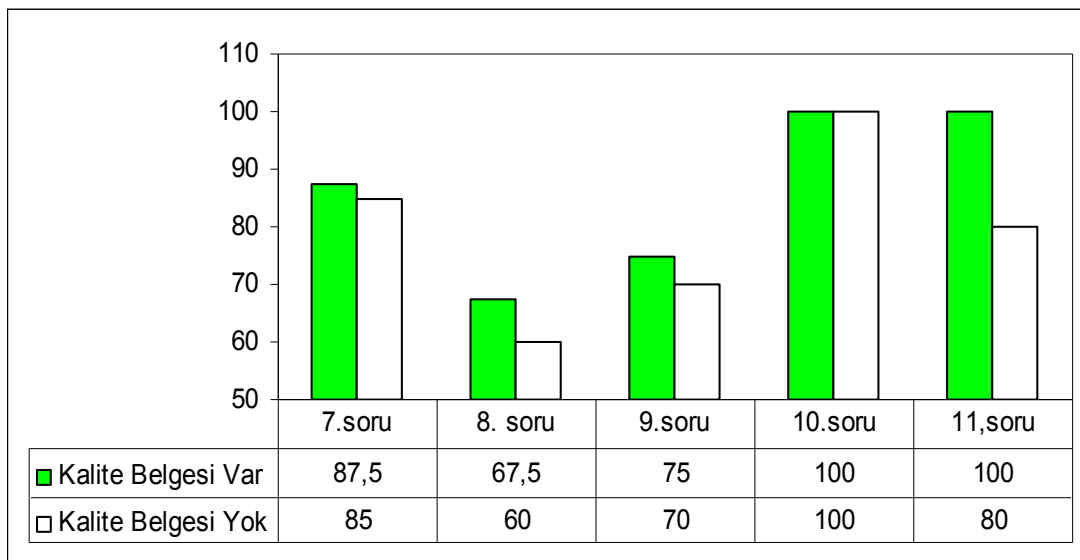
8. Soru: Personel motivasyonu için çalışma yapılıyor mu?

9. Soru: Personel memnuniyeti ölçülüyor mu?

10.Soru: Personel eğitimleri için bütçe ayrılıyor mu?

11.Soru: Personel performanslarının ölçümü için bir çalışma yapılıyor mu?

Tablo 5.3. Yetkili Servislerde İç Müşteri Bilinci



Yönetim sistemleri belgeli yetkili servislerde de belgesi olmayan yetkili servislerde de personelin fikir katkılarının, yeterli düzeyde ele alınmadığı görülmüştür. Sözlü ve süreklilik arz etmeyen katkılar, gerek iş motivasyonlarında gerekse personel değerlendirmelerinde geriye dönük olarak bir bilgi veremeyeceğinden dolayı, sağlıklı bir süreç işletimi olarak görülmemektedir.

Personel motivasyonu için çalışmaların yönetim sistemleri belgelendirilmiş veya belgelendirilmemiş yetkili servislerde yeterince sık yapılmadığı veya planlı bir etkinlik tarzında olmadığı görülmektedir. Sebepleri irdelendiğinde ise servisin iş yükü ve personel sirkülasyonunun fazla olduğu açıkça görülen bu parametre, kurumsal kültürün gelişimi noktasında ciddi sıkıntıların habercisi olarak öne çıkmaktadır. Bu bölümün bir önceki sorusu ile çapraz değerlendirme yapıldığında, sosyal içerikli etkinliklerin daha sık olarak organize edildiği servisler de dahil olmak üzere, bunu iş motivasyonuna çevirme noktasında zafiyetleri olduğunu görebilmekteyiz. Dolayısı ile sosyal etkinlikler yapılıyor olsa dahi neden yapıldığının kavranamadığı gerçek amacın elde edilmesi için uygun bilincin oluşmadığı açıkça görülmektedir.

Personelin memnuniyet düzeyinin belli periyotlarda ölçülmesi ve sonuçlarının analiz edilerek faaliyetler planlanması gereğine dönük olarak servislerdeki uygulamaların iyileştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Yine uygulamada görünen, bu tür tespitlerin gayri nizami bir şekilde yapılmaya çalışılması ve bireysel ilişkiler ile belirlenme çalışmalarının olduğunu görmekteyiz. Bu yöntem, kalite yönetim sistemi işleyişi ile çalışan servisler için tavsiye edilen bir yöntem olmamaktadır.

Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının olduğu ve bu ihtiyaçların karşılanma gereği, yetkili servislerin çalışma kültüründe memnun edici bir düzeyde gerçekleşmektedir. Büyük veya küçük yetkili servis organizasyonlarında bu ihtiyaç için bütçe ayrılmış olması bunun en somut örneğidir. Bütçe planlamaları, servisin özel bilgileri olduğundan dolayı bu kısımda sözlü beyanların anket sonuçlarına yansımaları söz konusu olmaktadır. Bilahare bu planların kalite yönetim sistemine uygun yapıp yapılmadığı tespit edilememektedir.

Genellikle iş emirlerine açılan; işin başlama, bitiş ve bekleme zamanlarını içeren formatlar gereği personelin performansı ölçümlenmeye çalışılmaktadır. Yönetim sistemi belgelendirilmiş olan yetkili servislerin idari personellerinde ise bu hesaplamalar, servis hedefleri ile birlikte ele alınmaktadır.

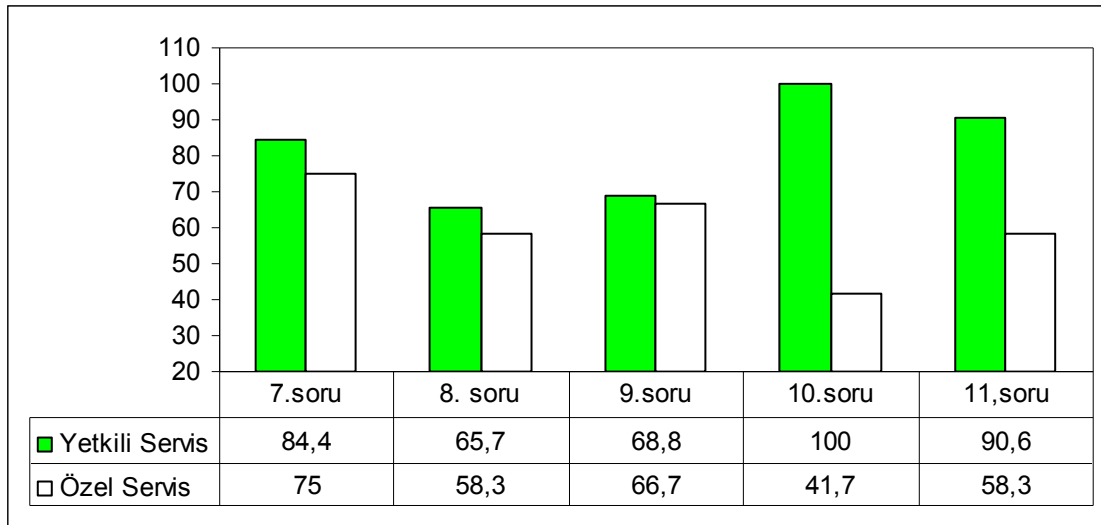
Belgelendirme yapılmamış yetkili servislerin performans kayıt işlemlerinde bir problem bulunmamakla birlikte, bazılarında bunların toplanıp analiz edildiği bir formatın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Özel servislerde ise durum incelendiğinde, iyileştirilmesi gereken noktaların daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışma şartlarının zorluğundan dolayı, personel sirkülasyonunun fazlaca yaşandığı özel servislerde iç müşteri bilincinin, yeterli düzeyde oluşmadığı tespit edilmektedir. Personelin motivasyonunu artırıcı faaliyetlerin düşük olması ve memnuniyet düzeylerinin sıkça ölçülmemesi anket sonuçlarına yansıyan eksikliklerdir.

Personelin yetkinlik düzeylerini artırmak için eğitim gibi faaliyetlerin yetersiz düzeyde planlanması da, özel servislerin en büyük handikabı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite yönetim mantığında, sistemlerin gelişimi ile çalışanların gelişimi arasında sıkı bir bağ olduğu düşünüldüğünde, %59 düzeylerinde oluşan bir sapmanın, özel servisler için, uzun vadeli sıkıntıların habercisi olacağı söylenebilir.

Özel servislerde, çalışan performansı düzeylerinin ölçülmesinde bazı sistemsel problemler görülmektedir. Çalışanların performansları şeffaf bir yöntemle nizami olarak ölçülmediği, kısmi olarak uygulanan performans değerlendirmelerinin de çok yeterli olmadığı tespit edilmektedir. Servis hedeflerinin personele, doğru yöntemlerle delege edilmediğinden kaynaklandığını düşündüğüm bu sapma, adil olmayan bir çalışma düzenini beraberinde getirecektir.

Tablo 5.4. Yetkili-Özel Servislerde İç Müşteri Bilinci



5.4. Satın Alma Yönetimi

Otomotiv servislerinde satın alma süreci, en faal süreçlerden birini teşkil etmektedir. Uluslararası Standart Organizasyonu tarafından bu süreç için belirlenmiş şartların temel düzeyde uygulanıyor olması, sürecin önemi açısından dikkatle ele alınmalıdır. Evvela bu süreç için iş akışı oluşturulmalı ve tedarikçi listesi güncel halde tutulmalıdır. (ISO9001:2008 Madde:7.4.1) Sonraki en önemli konu ise satın alma şartnameleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Servis organizasyonunda hangi özelliklerdeki ürünün/hizmetin hangi tedarikçiden ne şekilde alınacak olduğunun bilinmesi bir zorunluluktur. (ISO9001:2008 Madde:7.4.2)

Depo yönetimi satın alma süreçlerinde mühim bir yer işgal etmektedir. Depo düzeni ve kayıtların güncel halde tutuluyor olması, kritik stok düzeylerinin belirlenmiş ve takip ediliyor olması hem alan (saha) hem de stok maliyeti noktasında artı değerler oluşturacaktır.

Satın alma sürecinin en önemli noktalarından birisi de satın alınan ürünün doğrulanma sürecidir. Giriş kontrol faaliyetleri ile işletilen bu sürecin temel girdilerinden biri satın alma şartnameleri olmaktadır. Uygulamada problemleri bir ürün "red" raporu ile birlikte tedarikçiye iadesi söz konusu olmaktadır. (ISO9001:2008 Madde:7.4.3)

Kalite yönetim temel prensipleri arasında sayılan tedarikçi ilişkileri, organizasyonların satın alma sürecinde yoğunluk arz etmektedir. Tedarikçilerin performansının tutuluyor ve değerlendiriliyor olması sistemin önemli faaliyetlerinden birisidir. Değerlendirme sonuçlarına göre tedarikçi listesi güncellenmeli ve satın alma işlemi yapılırken bu değerlendirme bilgileri referans alınmalıdır.(ISO9001:2008 Madde:8.4)

Sürece ait kayıtların sağlıklı bir şekilde tutulması ve saklanması ise geriye dönük izleme ve tedarikçi iş ilişkilerinin sıhhati açısından kritik önem arz etmektedir. (ISO9001:2008 Madde:4.2.4)

Gerek hizmet kalitesi gerekse stok maliyeti açısından satın alma süreci servislerin en kritik süreçlerinden birisidir. Özellikle giriş kontrol çalışmalarında yapılması gereken düzenlemeler yapılmadığında servisin, gereksiz stok ve stok maliyet artışları ile karlılık oranı düşecektir.

Bu kısımda satın alma süreci ile ilişkisi olan toplam on soru bulunmaktadır. Sürecin tedarikçi listelerinin oluşturulmuş olmasından giriş kontrol sürecine kadarki iş akışı, kalite yönetim sistemi referansı ile sorgulanmış ve örneklemeleri izlenmiştir.

12.Soru: Satın alma süreci için iş akışları belirlenmiş mi?

13.Soru: Satın alma şartnameleri yeterli mi?

14.Soru: Bilgi tedariki için bir sistem oluşturulmuş mu?

15.Soru: Parça tedariki için bir sistem oluşturulmuş mu?

16.Soru: Sarf malzeme tedariki için bir sistem oluşturulmuş mu?

17.Soru: Stoklama sistemi oluşturulmuş mu?

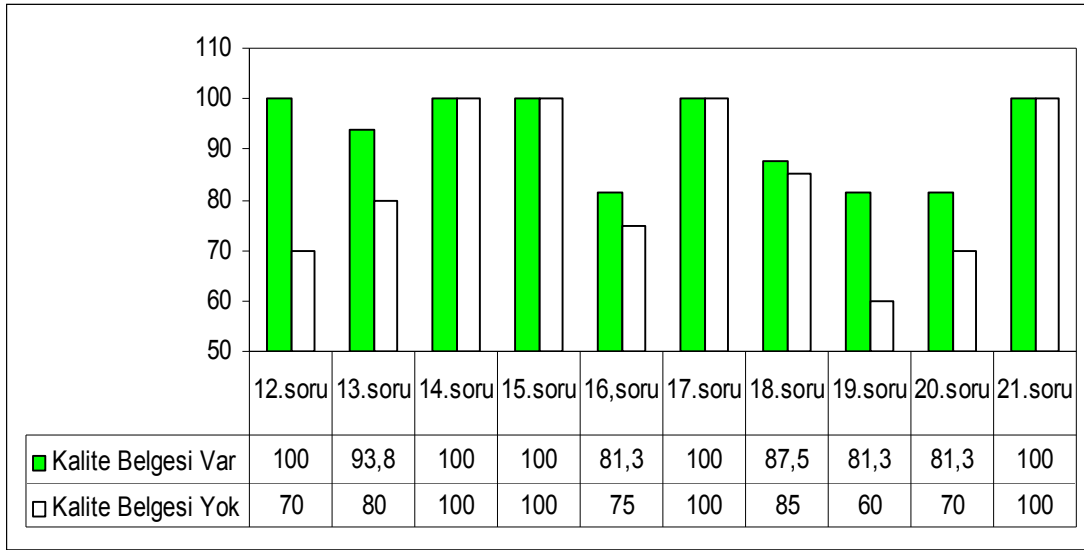
18.Soru: Tedarikçi ilişkileri iyi yönetiliyor mu?

19.Soru: Tedarikçi performansı ölçülüyor mu?

20.Soru: Gelen ürüne ait bir kontrol sistemi var mı?

21.Soru: Satın alma sürecine ait kayıt ve kayıt muhafazası sağlıklı işliyor mu?

Tablo 5.5. Yetkili Servislerde Satın Alma Yönetimi



Kalite yönetim sisteminin proses yaklaşımı gereği, yönetim sistemi belgelendirilmiş olan yetkili servislerde, satın alma iş akış planlarının bulunduğu, sistem kurulmuş yapılmayan yetkili servislerde ise buna benzer bir iş planının bulunmasında problemler yaşandığı görülmektedir. Aynı zamanda böyle bir planın çok önemli olmadığı ifade edilen söz konusu servislerde, sürecin nasıl yönetileceği noktasında ilgili personelin yetkinliği vurgulanmaktadır. Fakat kalite yönetim sistemi anlayışına göre asıl olan bilginin personelde değil, sistemde bulunması zorunluluğudur.

Sürece ait önemli bir kalite standardı da satın alınacak ürün/parça veya hizmete ait şartnamelerin oluşturulma gereğidir. Servislerde bu çalışma hizmet satın alımı aşamasında önemli bir yer tutmaktadır. Öneme binaen servislerde bu bilincin oluşması, sistemin yeterliliği açısından önemlidir. Yönetim sistemi standardize edilmemiş yetkili servislerde bu tarz çalışmalar mevcut olmakla beraber bazı eksiklikler olduğu ve her hizmet veya parça için oluşturulmadığı görülmüştür. Kalite yönetim sistemi kurulmuş yetkili servislerde ise yine eksiklikler olmasına rağmen konunun daha ciddi uygulandığı tespit edilmiştir.

Satın alma süreçlerini iki başlıkta değerlendirerek tabloyu incelediğimizde, özellikle yedek parça alım sürecine ilişkin olarak yetkili servislerin, sistemselsel bir problemleri olmadığını görmemiz mümkündür.

Servislerin yönetim sistemi belgelendirilmiş olması veya olmaması bu noktada ciddi farklar oluşturmamaktadır. Yetkili servislerin mevcut iç yönetimsel yapıları bu noktada artı farklılıklar oluşturmaktadır. Bununla ilgili olarak her türlü teknik bilgi yeniliği ortak yazılımlar ile servislere dağılımı yapılmakta ve bilgilendirmeler sağlıklı bir yöntem ile paylaşılmaktadır.

Diğer değerlendirme başlığı sarf malzeme tedariki olduğunda ise, kalite yönetim sistemi işleyişine zıt uygulamaların olduğu tespit edilmiştir. Sarf malzeme alımı ile ilgili bir sistemin oluşturulmasında bazı problemlerin yaşandığı, ilişkilerin yönetiminde zafiyetler olduğu ve tedarikçilerin performans ölçümlerinde özellikle yönetim sistemi belgesi olmayan yetkili ve özel servislerin ciddi sıkıntılar yaşadığı görülmektedir. Buna paralel olarak yine sarf malzeme tedarikinin giriş kontrolüne ait çalışmalarda servislerin problemler yaşadığı görülmekte ve bu problemin de kalite yönetim sistemi olmayan servislerde daha fazla olduğu tespit edilmektedir. Parça alımlarında iç kaynakların kullanılmasından dolayı servislerin, doğrulama yapılmadan kabul etme eğilimleri olabileceği düşünülen bu problemleri, hizmet alımlarında da kendini gösterebilmektedir.

Stok maliyetlerinin farkında olduğu görülen servis yönetimleri, gerek bilgisayar yazılımları ile gerekse sık envanter sayımları ile kontrollü çalışmaktadır. Tüm sürece ait giriş çıkışların miktar olarak takip kayıtları dosyalanmakta ve saklanmakta olduğu görülmüştür.

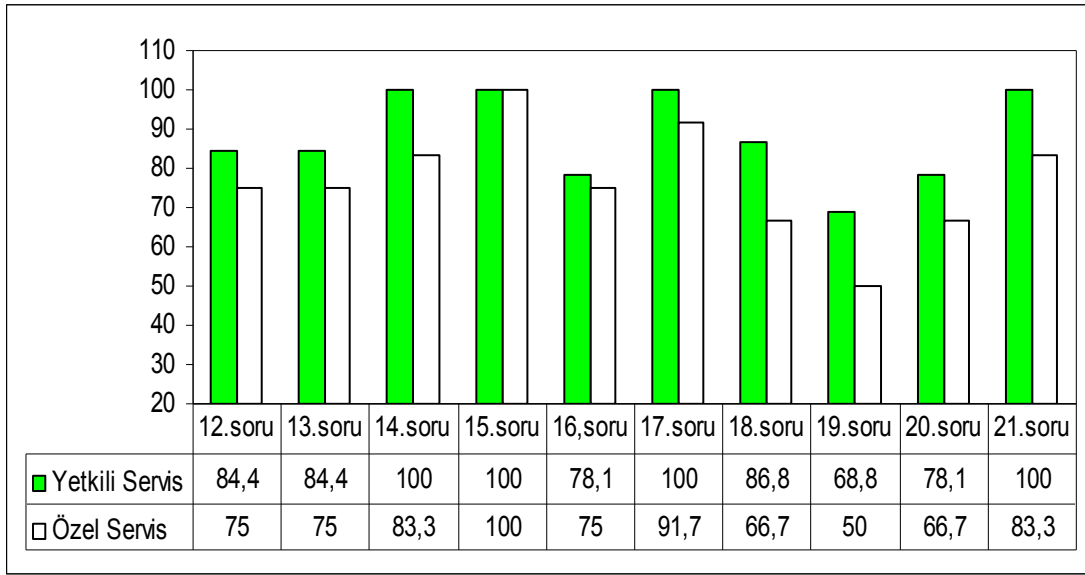
Özel servislerin durumu yetkili servislerle kıyaslandığında, tedarikçi ilişkilerinin yönetimi dışında önemli düzeyde bir sapma görülmemektedir. Satın alma sürecinin uygulanması, kalite yönetim sisteminin hassasiyetlerine paralel olarak uygulanmakla birlikte, dokümantasyon ve iş tanımı noktalarında eksiklikler olduğu tespit edilmiştir.

Tedarikçi ilişkilerinin yönetiminde tespit edilen problemler ise sorun olarak çalışma sonuçlarına yansımış durumdadır. Özel servislerin tedarikçi yapısı, yetkili servislere nispeten daha karmaşıktır.

Gerek parça sirkülasyonlarının farklılıklar arz etmesi (orijinal, yan sanayi, ikinci el) gerekse de özel servis imkanlarının kısıtlı olmasından dolayı bazı müşteri taleplerini karşılayabilmek için farklı tedarikçilere yönelme zorunluluğu, daha fazla tedarikçi ile ilişkide bulunma zaruretini oluşturmaktadır. Dolayısı ile tedarikçi yönetimindeki sistem eksikliği özel servisler için, yetkili servislere göre daha büyük bir boşluk oluşturmaktadır.

Giriş kontrol süreçlerinde özel servislerin problemler yaşadığı görülmüştür. Kalite yönetim sistemi referansı ile yapılan süreç denetiminde %34 düzeylerinde bir sapma olduğu görülmektedir. Özel servislerde tedarikçi ilişkilerinin doğru bir metotla yönetilememesinde, giriş kontrol sürecinin doğru yönetilmemesinin payı bulunmaktadır. Bu noktada güven ve ikili ilişkilerin, sistemin önüne geçtiğini söylemek mümkündür. Özellikle hizmet alımlarında bir kontrol eksikliği, özel servisler açısından müşteri kaybına davetiye çıkaracağı için, sürecin daha ciddi olarak yönetilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte parça, sarf malzeme veya hizmet satın alımlarında giriş kontrol süreci işletilmediğinde, kayıtlar oluşmayacağından dolayı geriye dönük iş izlenebilirliği de olmayacaktır. Dolayısı ile oluşan bir müşteri şikayetinde, çözümlerin yanlış noktalarda aranması, ihtimal dahilinde olacaktır.

Tablo 5.6. Yetkili-Özel Servislerde Satın Alma Yönetimi



5.5. Hizmet Gerçekleştirme:

Doğru ve memnuniyet verici bir hizmet gerçekleştirmede hiç şüphesiz servis, ekipman ve araç yerleşim düzeninin büyük önemi bulunmaktadır.(ISO9001:2008 Madde:6.3) Bu düzen müşteri mülkiyetine zarar verilmesini de engelleyen parametrelerin başında gelmektedir. (ISO9001:2008 Madde:7.5.4-7.5.5) Her süreçte olduğu gibi hizmet gerçekleştirme süreçlerine ilişkin öncelikle iş akış planlarının yapılmış ve ilgili süreç sorumlularında bu planların bulunuyor olması gerekmektedir. (ISO9001:2008 Madde:0.2) Dolayısıyla süreçte görev alan her bir çalışan hangi işin ne şekilde yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalıdır. (ISO9001:2008 Madde:5.5.1)

Sonraki sürecin en kritik aşaması, hizmet sunumu esnasında müşteri ilişkilerinin yönetimi sürecidir. Bu süreçte doğru yöntemle taleplerin alınması ve sağlıklı bir müşteri iletişimi son derece önemli olmaktadır.(ISO9001:2008 Madde:7.2.3) Kalite yönetim sistemi çerçevesinde müşteri memnuniyet düzeyini belirli periyotlarla ölçüyor olmak, sistem iyileştirmeleri için önemli girdi bilgilerden birisidir. (ISO9001:2008 Madde:8.2.1)

Kalite yönetim sistemi içerisinde ölçme işlevi ne düzeyde önemli ise ölçmenin yapıldığı ekipmanın kalibrasyonu ve doğrulaması o düzeyde önem arz etmektedir. (ISO9001:2008 Madde:7.6) Kalibrasyon veya doğrulama bir plan şeklinde uygulanmalı ve kayıtları muhafaza edilmelidir. . (ISO9001:2008 Madde:4.2.4)

Hizmetin gerçekleştirilmesi esnasında yapılan tüm işlemlere ait kayıtlar titizlikle saklanmalı ve geriye dönük iş izlemelerin sağlıklı bir şekilde yapılabildiği (ISO9001:2008 Madde:7.5.3) belli periyotlarda denetlenmelidir. (ISO9001:2008 Madde:4.2.4)

Kalite yönetim sisteminin şart içeriklerinin 7.maddesinde görülen bir yoğunlaşma vardır. Ürün ve/veya hizmetin sağlanmasına yönelik temel zaruretleri içeren bu maddenin, müşteri odaklı olarak yürütülmesi son derece önemli etkileri barındırmaktadır. Anket çalışmasının bu modülünde; servislerde hizmetin sağlanmasına yönelik olarak mevcut işleyişlerin kalite yönetim sisteminin tarif ettiği çizgiye olan mesafesi irdelenmiştir.

22.Soru: Servis düzeni ve yerleşimi nasıl?

23.Soru: Hizmet sunumunda iş akışı belirlenmiş mi?

24.Soru: Müşteri talebinin alınması için uygulanan yöntem doğru mu?

25.Soru: Hizmet sunumu esnasında yazılı formatlar ihtiyacı karşılıyor mu?

26.Soru: Hizmetin sunumu esnasında müşteri iletişimi iyi yönetiliyor mu?

27.Soru: Hizmetin sunumunda yöntemler belirlenmiş mi?

28.Soru: Hizmet sunumunda kullanılan ölçüm aletleri kalibre ettiriliyor mu?

29.Soru: Hizmet sunumundan sonra müşteri memnuniyeti ölçülüyor mu?

30.Soru: Hizmet sunumu sürecine ait kayıtların muhafazası sağlıklı işliyor mu?

31.Soru: Hizmet sonunda geriye dönük izleme sistemi oluşturulabiliyor mu?

Tablo 5.7. Yetkili Servislerde Hizmet Gerçekleştirme



Bölüme ait çalışmada hizmet gerçekleştirme sürecine ait, kalite yönetim sistemine paralel olarak artı bir ivmenin bulunduğunu görmek mümkündür. Servislerin yerleşim ve düzenleri memnun edici bir çalışma ortamını tesis etme düzeyindedir. Bu noktada problem yaşayan küçük bir kesim ise yer ve park alanı darlığından kaynaklanan sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmektedir.

Hizmet sunumuna ait iş akışlarının belirlenmiş olması gereği, yönetim sistemi belgelendirilmiş yetkili firmalarda daha çok kayıtlamalar ve dış kaynaklı dokümanlarla sağlanmaktadır. Yönetim sistemi belgelendirilmemiş yetkili servislerde ise yine dış kaynaklı doküman kullanımı yaygın fakat dosyalama ayağında bazı sıkıntılar olduğu tespit edilmiştir.

Servislerde ihtiyacı karşılama konusunda yeterli bir formatta hazırlanmış kayıt evrakları kullanılmakta, müşteri ile ilk diyalog bu evraklar üzerinden yürütülmekte ve karşılıklı imza teyidi ile işlem başlatılmaktadır. Bu akış kalite yönetim sistemi çalışmalarına tamamen uygun ve gerekli bir çalışma modelidir.

Hizmetin sunumu esnasında müşteri ilişkilerinin yönetimi, genel olarak servis danışmanlarının kontrolünde yürütülmektedir.

İlişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için servis danışmanlarına özel bireysel gelişim eğitimlerinin, eğitim planlarının çoğunda bulunması artı bir değer oluşturmaktadır. Servisin artan iş sirkülasyonu ile düşme eğilimine girebileceği bu parametrenin, sadece servis danışmanları üzerinden değil, müşteri ilişkileri sürecinin sorumluları tarafından da desteklenmesi gerekmektedir.

Servislerde hizmetin sunumuna ait yöntemlerin, dış kaynaklı dokümanların referansı ile yürütülmekte olduğu gözlemlenmiştir. Fakat bu dokümanların bazılarının kullanım yerlerinde değil de ofis dosyaları arasında bulunduğu tespit edilmiştir.

İzleme ve ölçme cihazlarının kalibrasyonları için bir plan oluşturma ve belirlenmiş periyotlarda bu cihazların kalibre ettirilmesi ve/veya doğrulanması, sürecine ait işlemlerin kalite yönetim sistemine uyumlu olduğu ve kayıtlamalarının saklandığı tespit edilmiştir. Hidrometre gibi düşük maliyetli cihazların ise kalibrasyon planında olmadığı tespit edilmiştir. Bunda, bazı ölçüm cihazları kalibrasyon maliyetlerinin, cihazın kalibrasyonlu satın alım maliyetlerinden daha yüksek olmasının etkisi bulunmaktadır.

Hizmet sunumundan sonra müşteri memnuniyetinin düzeyini elde etme çalışmalarının, yetkili servislerde bir kurum kültürü şeklinde görüldüğü tespit edilmiştir. Bu çalışma özellikle kalite yönetim sistemi belgelendirilmiş yetkili servislerin yönetim sistemlerinde, yüzde yüz ölçüm olarak belirlenmiş ve haftalık periyotlarda raporlamalar ile üst yönetime sunulmakta olduğu görülmüştür. Yönetim sistemleri belgeli olmayan servislerde de, marka içi yönetim sistemi gereği bu çalışmalar yapılmakta fakat yüzde yüz ölçüm olarak tanımlanmış bir çalışma talimatı bulunmamaktadır.

Geriye dönük iş izlenebilirliği konusunda servislerin işleyişleri memnun edici bir düzeye sahiptir. Yönetim sisteminin en önemli parametrelerinden biri olan geriye dönük iş takibi, servislerin kullandığı bilgisayar yazılımları ile hem kendileri ve hem de merkezleri tarafından rahatça izlenebilmekte ve sürece ait tüm kayıtlar sağlıklı bir şekilde saklanmaktadır.

Özel servislerde sürecin yönetimi, yetkili servislerle kıyaslandığında ciddi sıkıntılar göze çarpmaktadır. Hizmet gerçekleştirme başlığında, özel ve yetkili servislerin arası keskin bir şekilde belirginleşmektedir.

Özel servislerin, hizmet sunum akışlarını oluşturma, dokümente etme ve sisteme dökme eğilimlerinde %42 düzeylerinde bir sapma olduğu tespit edilmektedir. Bu çalışmaların amacı, iş akışlarındaki şeffaflık, zaman kayıplarının minimize edilmesi ve iş oryantasyon süreçlerinin etkin işletilmesi olduğu düşünüldüğünde, süreçteki sapma ciddi problemlerin habercisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

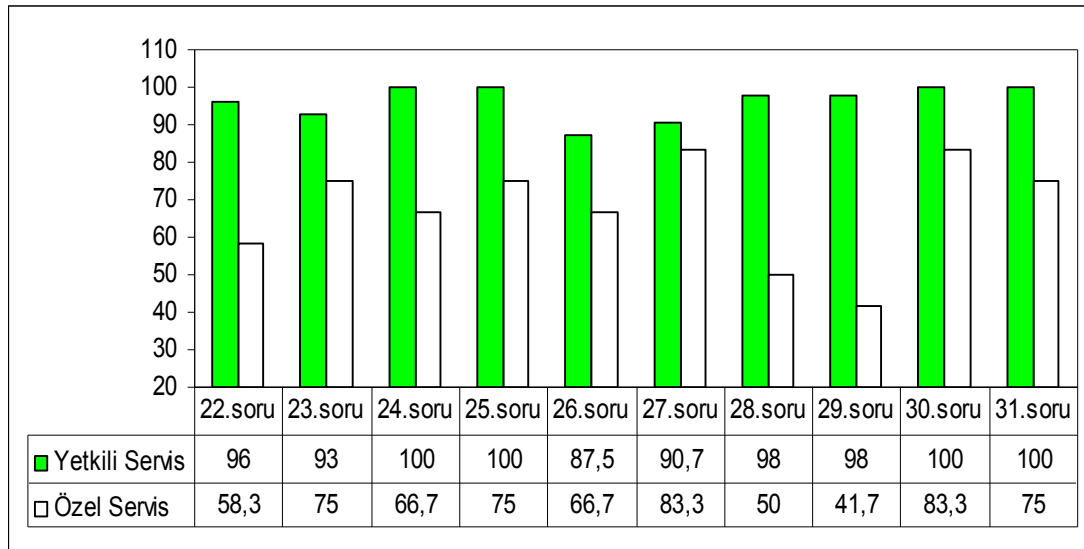
Servise gelen müşterilerin karşılanması, ilk diyalogun kurulması ve talebin alınması noktasında, özel servislerin uygulamaları yerinde izlenmiş ve yetkili servislerde oluşturulan kültürün henüz özel servislerde oluşturulmadığı görülmüştür. Müşteri ile irtibata, farklı görevlerde çalışanlar geçebilmekte (yedek parça sorumlusu, usta, firma sahibi) bu da, iş karmaşıklığına ve hatalı bilgi aktarımlarına potansiyel sebep teşkil edebilmektedir. Bununla birlikte firmanın kurumsal yapısına, müşteri ilk izlenimi açısından olumlu bir vizyon oluşturmamaktadır.

Ölçüm ekipman ve donanımlarının kalibrasyon çalışmalarında da %50 düzeyinde bir sapma tespit edilmektedir. araca uygulanan/uygulanacak test ve ölçümleme çalışmalarında potansiyel bir problem oluşturan bu sapmanın, özel servislerde yeteri kadar dikkate alınmadığı görülmektedir.

Özel servislerin müşteri memnuniyet araştırmaları ile yetkili servislerin araştırmaları kıyaslandığında, özel servislerin aleyhine bir şekillenme oluşmaktadır. Bu çalışmayı kurumsal bir kültür haline getiren yetkili servislerin sağladığı müşteri güven ve memnuniyeti, özel servislerde yeterli bir karşılık bulamadığı söylenebilir. %59 düzeylerinde oluşan bu sapmanın, özel servislerde ivedilikle çözülmesi gereken bir sorun olduğu açıktır.

Aracın servis hizmetlerinde yapılan işin niteliğine göre, kayıtlamalar yapılmakla birlikte, özellikle uzun sürmeyen servis hizmetlerinde kayıtlamaların aksadığı ve 1-2 saatlik bakım hizmetlerinde, kayıt aksamalarından dolayı, geriye dönük iş izlemelerinde sıkıntılar yaşanabileceği ön görülmektedir. Bu da, müşteri şikayetleri olduğu anda firmayı zor durumda bırakabilecek önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 5.8. Yetkili-Özel Servislerde Hizmet Gerçekleştirme



5.6. İyileştirme ve Kurumsal Vizyon:

Kalite yönetim sisteminin en önemli sac ayaklarından biri de iyileştirme faaliyetleridir. (ISO9004:2000). İyileştirme çalışmaları servisin iş planlarının daimi maddesini ifade etmelidir. (ISO9001:2008 Madde:8.5.1) Bunun yanı sıra iyileştirme faaliyetleri ile sorumlu olan tüm süreçlerin, belirli periyotlarda denetlenerek takip ediliyor olması gerekmektedir. (ISO9001:2008 Madde:8.2.2) Denetlemelerde tutulan bağımsız rapor kayıtlarının sonuç değerlendirmeleri yine belli periyotlarda bir plan dahilinde yapılıyor olmalıdır. (ISO9001:2008 Madde:5.6)

Söz konusu gözden geçirmelerin akabinde karara bağlanan faaliyet dizinleri sorumluları ve terminleri ile belirlenerek raporlanmalı ve takibi yine yönetim kademesi tarafından yapılmalıdır.

Servis işleyişlerinin yönetim sistemi ile paralel hale gelmesinde, kurulu gücün önemi fevkalade büyüktür. (ISO9001:2008 Madde:0.1) Kuruluşun; personel yetkinliği, ekipman yeterliliği, yazılım alt yapısı, sistemi ve dış kaynakları (danışmanlık desteği gibi) belirleyici roller üstlenmektedir. Bu parametreler kurumsal vizyonun sağlıklı bir yansıya dönüştürülmesi için önemli başlıklar olarak öne çıkmaktadır. Bu unsurların yeterliliği, servis hedeflerine ulaşılması konusunda ciddi avantajlar doğuracak ve servisin kurumsal vizyonuna çok değerli katkılar koyacaktır. (ISO9001:2008 Madde:5.4.1)

Anket çalışmasının son modülünü oluşturan bu bölümde, iyileştirme faaliyetlerinin servis işletmeleri için kalıcı bir hedef olup olmadığı gözlemlenmeye çalışılmıştır. Kurumsal vizyonunun hedeflere ulaşıp ulaşamama konusunda belirleyici bir rol oynadığı realitesi ile birlikte servisler, önce durdukları noktayı analiz etmeli ve kurumsal vizyonlarını belirleyerek bu paralelde çalışmalarını denetlemelidirler. Kurulu gücün servis hedefleri ile paralel bir çizgide olmasının gereği üzerine hazırlanmış bu bölüm soruları ile, birinci bölümde elde edilen mevcuda ait bilgilerin, uzun vadeli strateji ve planlamalar ile aynı paralelde olup olmadığı görülmeye çalışılmıştır.

32.Soru: Kısa ve orta vadeli servis hedefleri oluşturulmuş mu?

33.Soru: Tüm sistem için bir denetim mekanizması var mı?

34.Soru: Süreçlerin etkinliği için yeterli periyotta toplantılar yapılıyor mu?

35.Soru: Aksayan noktalar için faaliyetler düzenleniyor mu?

36.Soru: Organizasyonun personel sayısı yeterli mi?

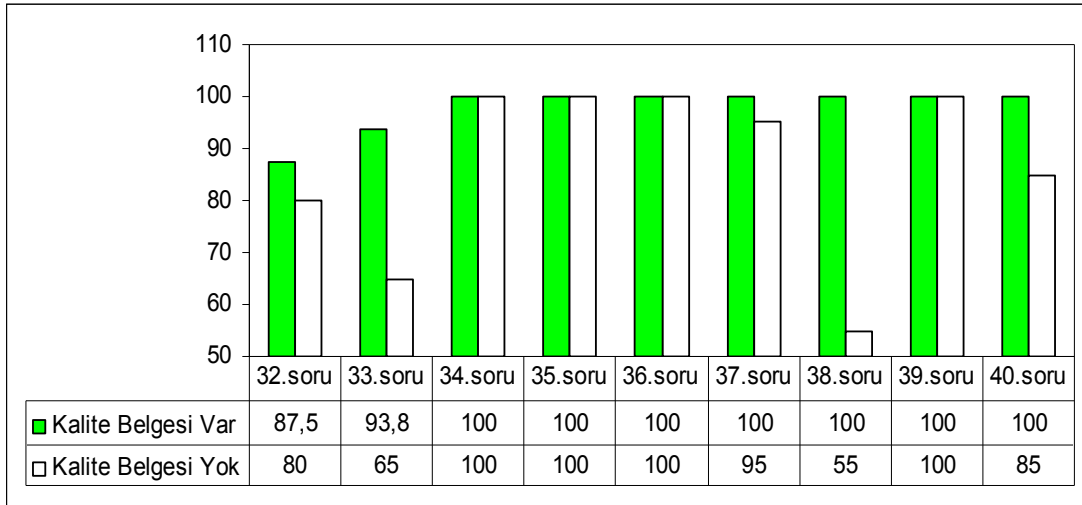
37.Soru: Organizasyonun makine/ekipman kurulumu yeterli mi?

38.Soru: Organizasyonun yönetim sistemi yapısı yeterli mi?

39.Soru: Organizasyonun bilgisayar yazılımı yeterli mi?

40.Soru: Organizasyonun dış desteği yeterli mi?

Tablo 5.9. Yetkili Servislerde İyileştirme ve Kurumsal Vizyon



Servis bayi ağlarının iç yönetim dinamiklerinden olan periyodik hedeflerin oluşturulmuş olması memnun edici bir düzeyde olmakla beraber bu hedeflerin bölüm delegasyonlarında bazı sıkıntılar olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında servislerin, bağlı olduğu merkezlerin belirlemiş olduğu hedefleri aynen programlarına kopyalamaları gelişim sürecinde tek düze bir anlayışı beraberinde getireceğinden dolayı istenmeyen bir durumdur.

Yetkili servislerin kendi süreçlerini tümünden denetliyor olması özellikle kalite yönetim sistemi belgelendirilmiş yetkili servislerde sistem şartı olarak yoğun uygulanmaktadır. Fakat özellikle sistemleri belgeli olmayan yetkili servislerde merkezi denetim bulunduğundan dolayı iç denetim çalışmasının çok sağlıklı bir şekilde işlemediği tabloda açıkça görülmektedir.

Süreçlerin etkinliği için belli periyotlarda toplantılar yapıp aksiyonların sorumluları ile birlikte belirlendiği gözden geçirmelerin, yetkili servislerde problemsiz bir şekilde yürütülmekte olduğu gözlemlenmektedir.

Organizasyonun personel yapısının şartlarla birlikte zenginleşeceğini düşünen servis yetkilileri, makine ve ekipman taleplerinin de bu paralelde olacağını, bilgisayar yazılımlarından ise genel olarak memnun olduklarını ifade etmektedir.

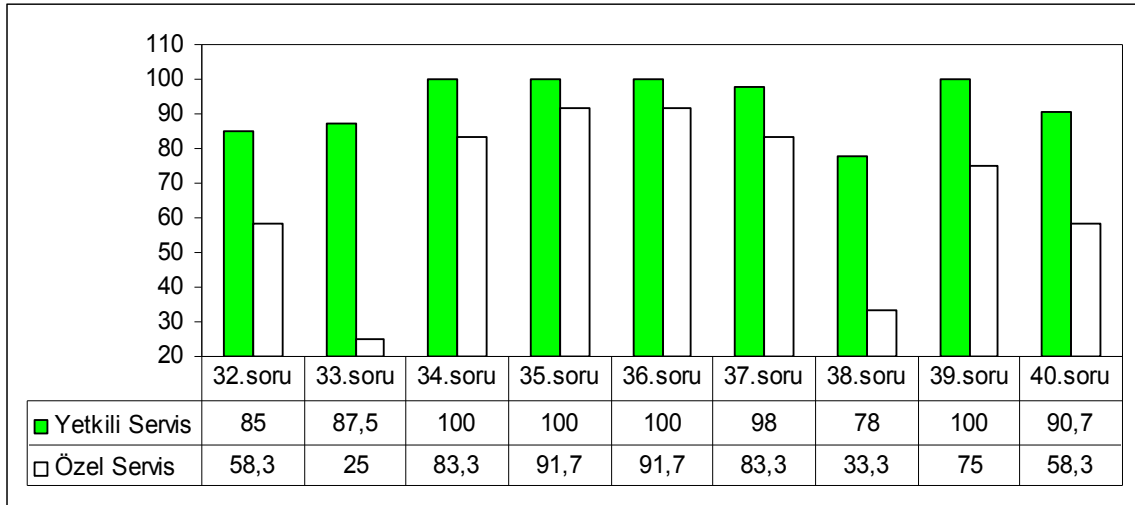
Özellikle kalite yönetim sistem belgesi bulunmayan yetkili servislerde yönetim yapılarındaki eksiklerden dolayı böyle bir oluşuma gitme eğilimi görülmekte ve bazı servislerde yakın dönemli hedef olarak, sistem kurulum çalışmaları başladığı gözlemlenmiştir. Bununla beraber organizasyonlarının, dış desteğe ihtiyacı olduğunu düşünen servis yöneticileri, aldıkları dış desteğin yeterli olmadığını da dile getirmektedirler.

Özel servislerde durum incelendiğinde ise, işletme hedeflerinin oluşturulma sürecinde sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Tespit edilen bu eksiklik, bir sonraki denetim sorusu ile değerlendirildiğinde daha ciddi bir problemin varlığını ortaya koymaktadır. Hülasa özel servislerin, hedeflerle çalışma yapıları güçsüz olmakla birlikte, mevcut gerçekleştirmelerin de denetleneceği bir yapının çok sağlıklı olmadığı görülmektedir. Kaldı ki özel servislerin denetlendiği bir marka içi dinamikte bulunmamaktadır.

Özel servislerin, kalite yönetim sistemi formatına yakın olan bir toplantı düzenleri bulunmakta ve bu toplantılarda aksiyonlar planlanmaktadır. Kurulu gücün, yeterli olduğu düşünülen özel servislerde referans olarak mevcut iş potansiyelleri alınmaktadır.

Yönetim sistemlerinin yetersiz olması, özel servislerin ortak problemi olarak tabloya yansımaktadır. Mevcut uygulamaların, hatalara davetiye çıkarabileceği izlenimi yaygın olmakla birlikte kurumsal gelişim süreçlerine ihtiyaç duyulmasını da beraberinde getirmektedir. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için, gerek yazılım gerekse de bir dış desteğe ihtiyaç duyan özel servisler, yapı itibarı ile kurumsal gelişimlerine, sahip oldukları avantajları azımsamadan, ivedilikle başlamalıdır.

Tablo 5.10. Yetkili-Özel Servislerde İyileştirme ve Kurumsal Vizyon



BÖLÜM 6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Yönetimsel yapılanmaların ayrı bir bilim dalı olarak görülmesi ve özellikle büyük ciroları yöneten şirketlerin, sistemlerini profesyonel yönetim kadrolarına bırakma eğilimlerinin artarak devam etmesi, yönetim bilimindeki yüksek ivmeli çıkışları da beraberinde getirecektir. Yönetim sistemlerinde artarak devam eden gelişmelerin, ülkemizde de hissedilir düzeyde yaşandığı kuşku götürmez bir gerçektir. Özellikle son dönemde Avrupa Birliği ile başlayan müzakere çalışmalarının sonuçları, her sektörde kendisini göstermeye başlamıştır. Ürün, hizmet veya sistem şeklinde kategorize edilebilecek bu geçiş uyumu, batı ülkelerine ihracat yapan endüstrimizde çok önceleri başlamış idi. Fakat son dönemde hazırlanan kanun ve diğer ulusal mevzuatlar ile yapısal entegrasyonların, daha da ivmeleneceğini ön görmek mümkündür.

Ürün standartlarında CE markalama işaretlerinin ihracat zorunluluğu olarak addedilmesi, ihale yönetmeliklerinde ve şartnamelerinde kalite yönetim sistem belgesinin şart madde olarak bulundurulması gibi uygulamalar, söz konusu gidişatın yakın dönemli yansımaları olmaktadır.

Uluslararası Standart Organizasyonu'nun yayımlamalarının altında imzası bulunan yüz altmış iki ülke arasında ülkemiz de bulunmaktadır [28]. Ülkemizin ihracatta %50'nin üzerinde Avrupa ülkelerine yönelmiş olması, standardizasyon çalışmalarındaki hareketliliğin, önümüzdeki dönemde de devam edeceği şeklinde yorumlanabilmektedir [29].

Hizmet sektöründeki standardizasyon çalışmasının, Uluslararası uygulamaları için ISO 9001 kalite yönetim sistemi şartlarının 7.maddesi olan ürün gerçekleştirme kapsam dışı bırakma hakkı verildiğinden rahatlıkla servislerde uygulanabilmektedir.

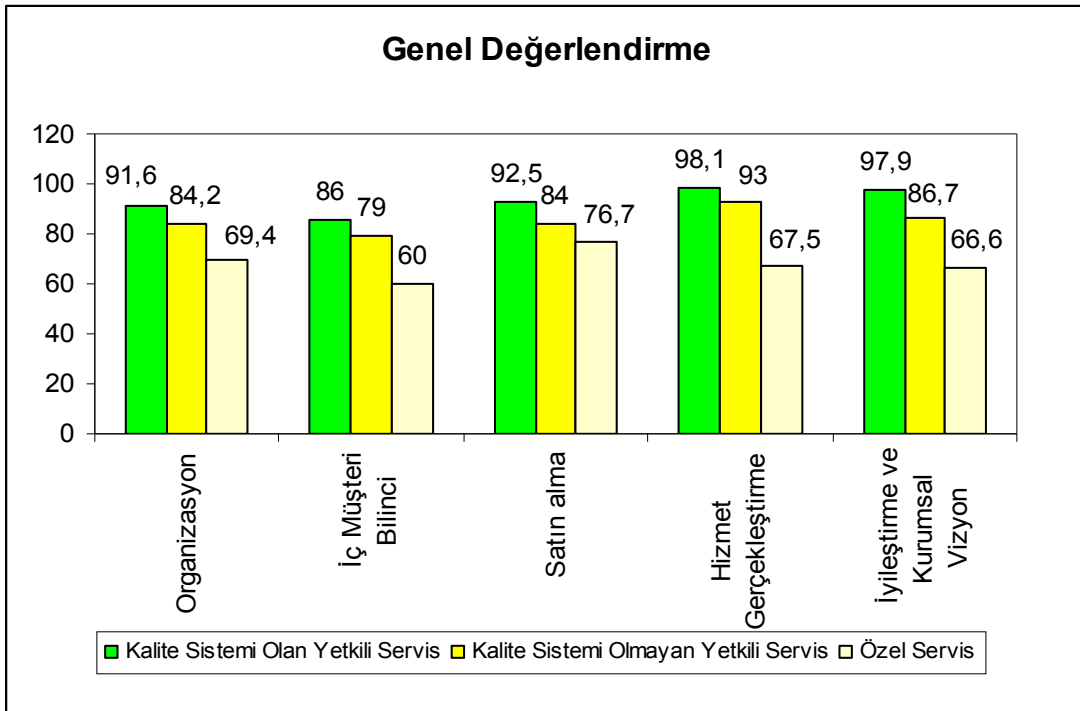
Yerel mevzuatta ise hizmet yeri yeterlilik standartlarını içeren TSE 12047 standardı bulunmakta ve uygulanmaktadır.

Otomotiv sektörünün hizmet üretimini gerçekleştiren servisler, sektörde en önemli rollerden birini oynamaktadır. Araç ve parça satışlarında markanın vitrini olan servisler, sağladıkları hizmetin kalitesi ile müşteri portföyünü doğrudan etkilemekte ve markanın geleceğini şekillendirmektedir. Otomotiv sektöründe yaşanan rekabetin düzeyi düşünüldüğünde, servislerde sağlanan hizmet kalitesinin önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Servislerde sağlanan hizmetin kaliteli bir şekilde yapılması hiç şüphesiz sistemlerinin yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Servislerin mevcut sistemlerine dönük tespit ve kıyaslama içerikli bu çalışmanın bir ayağını mevcut sistem yapısı diğer ayağını ise kalite yönetim sistemi yapısı oluşturmaktadır. Sonuçlarının etkinliği için yapılan yayın ve çalışma taramalarının ardından servislerde ön bir fizibilite çalışması yapılmıştır. Bu çalışmadan sonra detaylı bir şekilde incelenen kalite yönetim sistemi 4.baskı yayımı referansı ile bir anket hazırlama çalışması yapılmıştır. Anket soruları oluşturulurken, soruların kısa ve anlaşılabilir olmasına özen gösterilmiş ve çok özel sorulara yeteri kadar yer verilememiştir. Bu vesile ile çalışmalara katılanların çok fazla vakit ayıramama gibi olası engelleri ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Buna rağmen firmaların bazıları istenen bilgilerin çok özel olduğu gerekçesi ile cevaplamaktan kaçınmış, bazıları da örneklemelerin paylaşımı noktasında yardımcı olamayacağını beyan etmiştir. Bu şekli ile istenilen bilgilerin kolaylıkla elde edilemediği realitesi ile çalışmanın eksik yanlarının bulunabileceğini söylemek mümkündür.

Çalışma; kalite yönetim sistemi belgelendirilmiş yetkili servisler ve yönetim sistemleri belgelendirilmemiş yetkili ve özel servislerle birlikte yürütülmüştür. Çalışmanın sonunda çıkan tablolar, hem mevcut durumun ortaya konmasında hem de iyileştirme fırsatlarının yakalanmasında önemli ipuçları sunmaktadır.

Tablo 6.1. Genel Değerlendirme



Servislerin organizasyonel yapılarındaki eksikliklerin ivedi olarak tamamlanması zaruridir. Kurumun özü niteliğinde olan bu yapı, kurumsal vizyonun oluşumunda en önemli parametreyi oluşturmaktadır. Yönetim sistemi belgelendirilmiş servislerin organizasyon yapıları sistem prensiplerine daha paralel görülmektedir. Güçlü yanlarının bulunmasına karşılık, personelin görev tanımlarına hakimiyeti arttırılmalıdır. Bunun için personel eğitimleri, kurum içi olarak da uygulanmalı ve bu eğitimlerde görev tanımları personele sıkça hatırlatılmalıdır.

Bu çalışmanın yönetim sistemi belgesi olmayan servislerde de yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra belirlenmiş servis hedeflerinin, dönemsel olarak personel delegasyonları yapılmalıdır. Yani bireysel hedefler oluşturulmalıdır. Tüm değerlendirmeler bu hedeflere göre yapılmalı ve performansları memnun edici düzeyde olan personeller, bu referansla gerektiği şekilde onura edilmelidir. Sürece ait kayıtların sağlıklı bir şekilde oluşturulmasıyla, personel istikrarı izleme çalışmaları rahatlıkla yapılabilecek ve kurum içi adaletin oluşumuna imkan oluşturulabilecektir.

Bu çalışmanın tüm personeli kapsamı gerekmektedir. Yani idari personel göz ardı edilmemelidir. Tüm çalışanların kurumun global hedefleri paralelinde hedefleri olmalıdır. Kalite yönetim sisteminin tavsiye ettiği proses tabanlı çalışma modelinin bir sebebi de hedeflerle çalışma gereği olmaktadır. Bu çalışma modeli ile hem işveren gözüyle hem çalışan gözüyle değerlendirmeler daha şeffaf ve objektif olabilmektedir.

Hizmet sektöründe bulunan servis işletmelerinin en önemli kurulu gücü hiç şüphesiz çalışanlarıdır. Kurumun öz yapısını oluşturan çalışanlar, kurumun hedefleri açısından son derece önemli bir rol üstlenmektedir. Bu faktörün bilincinde olan batı endüstrisi 1990'lı yılların başında insan odaklı departmanlar kurmaya başlamış ve adına insan kaynakları demiştir. Bu gelişmeler ile özellikle sanayi devriminde bir makine gibi tanımlanan insan, artık diğer tüm etki parametreleri ile beraber değerlendirilmeye başlanmıştır.

Japon kalite bilimcisi ve kalite kontrol çemberlerinin fikir babası olarak bilinen Ishikawa, çalışanların katılımının düzeyi ile sistemin etkinliği arasında kuvvetli bir bağ olduğunu ifade eder. Çalışanların katılımının, kurumun hedeflerine ulaşma konusundaki tahrik gücü çok yüksektir.

Çalışanların katılımı, rutin işlerdeki iş paylarını yerine getirmesi olarak algılanmamalıdır. Bu zaruretin yanında çalışanın, iş ve işleyişle ilgili ortaya koyduğu her türlü ilave katkı olarak anlaşılmalıdır. Ishikawa'ya göre işe en değerli katkıyı, işi yapan koyabilecektir. Dolayısıyla çalışan, yönetim sisteminin en önemli sac ayağını oluşturan iyileştirmeler konusunda kilit rol oynamaktadır [16].

Bu tespiti yaptıktan sonra servislerdeki durum incelendiğinde, konunun bilinç olarak henüz olgunlaşmadığını görmekteyiz. Öncelikle personelin talepleri ve önerileri kayıtlı olmalıdır. Bu kayıtlar değerlendirilmelidir ve tüm çalışanların sisteme dahil olmaları özendirilmelidir. Kayıtlı çalışıyor olmak, kurumun tüm faaliyetlerinde uyguladığı bir kültür olmalıdır. Çünkü işleyişle ilgili tüm veriler, sisteme ait olmak durumundadır. Bu anlamda bilgiler kişilerin hafızalarında değil kurumun hafızasında olmalıdır.

Servisin iş hacminin büyümesi ile çalışanı motive etme gereğinin ters orantı ilişkisi problem oluşturmaktadır. Sektör için birçok tehlikeyi beraberinde getirmektedir. Blok muafiyeti ile birlikte servis yükü ve sektörün personel istihdamı artacağı düşünüldüğünde, işine motive edilemeyen ve dolayısıyla işinden haz almayan çalışanların artacağı problemi görülebilmektedir. Buna paralel olarak sektörün, nitelikli personel istihdamı yeterli düzeye erişemeyecek ve müşteri memnun etme çalışmalarında da ciddi sıkıntılar yaşanabilecektir.

Çalışmanın akabinde çıkarılan tabloların “iç müşteri bilinci” kısmını incelemeye devam ettiğimizde, yönetim sistemleri belgeli veya belgesiz servislerde iç müşteri bilincinin olgunlaşmadığını görmek mümkündür. Kalite yönetim sistemine göre çalışanların memnuniyeti yılda bir kez de olsa ölçülmeli, düzeyi tespit edilmelidir. Fakat bu genişlikte bir çalışma periyodunda dahi problemler görülmektedir. Servise gelen dış müşteriler, %90 oranla aranıp memnuniyeti yoklanmakta fakat aynı hassasiyet, iç müşteri mesabesinde olan çalışan için maalesef gösterilmemektedir. Özellikle yetkili servislerde eğitimle birlikte yetkinlik artırma çalışmaları, iç yönetim uygulamaları ile düzenli olarak yürütüldüğü söylenebilir. Sektörün nitelikli personel ihtiyacı bu çalışmalarla karşılanabilmektedir. Servis iş ve işleyişi ile ilgili yetkin personel gücünü arttırmaya dönük olarak, bir düzeyde de olsa servisler okullara yaklaştırılmalıdır. Meslek ve teknik liseleri, teknik ders içerikli yüksek okullar ve fakülteler ile servis süreçleri arasında yakınlaşma sağlanabilir, sağlanmalıdır. Eğitim için ayrılan zaman kayıplarını azaltmak için uzaktan öğretim yöntemleri daha sık kullanılabilir. Özel servislerin iç müşteri bilinçlerinin %40 düzeyinde sapma gösterdiği, önemli bir sonuçtur. Personel sirkülasyonu ve uzun dönemli olmayan iş programlarının, sistemde ciddi tahribatlara sebep olabileceği açıktır. Çalışanlar, özel servis yöneticileri tarafından daha uzun soluklu planlara dahil edilmelidir.

Çalışmanın üçüncü bölümü satın alma sürecinin sorgulanmasına imkan tanımaktadır. Bu bölüm irdelendiğinde özellikle sarf malzeme ve hizmet alımlarında, kalite yönetim sistemi çizgisinden uzaklaşıldığı görülmektedir.

Servislerin önemli gelir kaynaklarından birisi de parça satış gelirleridir. Servis performans kriterlerinin başında gelen bu parametre doğal olarak satın alma süreçlerini yoğunlaştırmaktadır.

Öncelikle sürecin başlangıcından (talebin alınması) sonuna (giriş kontrol ve stok yönetimi) kadar tüm akışlar bir plan şeklinde dokümente edilmelidir. Bu çalışmanın yönetim sistemi belgelendirilmemiş servislerde aksamaları olduğu tablolardan görülmektedir. Fakat bu çalışma kalite yönetim sistemi için önemli bir sistem bilgisidir ve kişilere bağımlı olmaması gerekmektedir.

Satın alma süreçlerinin en önemli ayaklarından birisi, şartnamelerin oluşturulmasıdır. Bu süreç; gerek yedek parça alımında gerekse sarf malzeme veya hizmet alımında mutlaka uygulanmalıdır. Bu süreç aynı zamanda giriş kontrol çalışmalarının da girdi bilgisini oluşturmaktadır. Servislerin özellikle hizmet ve sarf malzeme alımlarına ait şartnamelerinde eksikler bulunmaktadır. Özellikle kalite yönetim sistem belgesi bulunmayan yetkili servislerde sapmanın %25' lere kadar çıktığı tabloda görülmektedir. Sistemin önemli bir şartı olan bu şartnamelerin her ürün ve hizmet için düzenlenmiş, dosyalanmış ve ilgili bölüm sorumlusunda kontrollü kopyasının bulunması zorunludur. Özel servislerde de tıpkı kalite yönetim sistemi belgelendirilmemiş yetkili servislerde olduğu gibi, sarf malzeme alım sistemlerinde ciddi problemler bulunmaktadır.

Satın alma sürecine ait diğer bir problem de tedarikçi performanslarının değerlendirilmesi olarak görülmektedir. Tedarikçi performanslarının değerlendirilip onaylı tedarikçi listelerinin bu referansla oluşturulması bir zorunluluktur. Yedek parça konusunda böyle bir değerlendirmeye gerek duymayan servisler, sarf malzeme veya hizmet alımlarında da tedarikçilerini doğru bir yöntemle değerlendirmeleri gerekmektedir. Tam bu noktada yaşanan bazı sıkıntıların aşılması için kalite bölümü sorumlularının raporlamalarına bu parametre de eklenmeli ve tedarikçi performansı takip edilmelidir. Böyle bir çalışma modeli, çalışılan tedarikçi ile neden çalışıldığı sorusunun somut bir delili niteliğinde olacaktır.

Değerlendirilmiş ve onaylanmış tedarikçiden alınan ürün veya hizmetin giriş kontrol çalışmalarından sonra alınması gerekmektedir. Giriş kontrol sürecinin temel girdisi satın alma şartnameleri olmaktadır. Bu referansla kontroller yapıp ürün veya hizmetle ilgili nihai karar verilmelidir. Kabul edilmeyen ürünlerin tedarikçiye iadesi yapılmalı ve kayıtları tutulmalıdır.

Yetkili servislerde bu çalışmaların kısmen, özel servislerde ise %50 düzeylerinde ihmal edildiği tablolarda görülmektedir. Özellikle hizmet alımlarında (radyatör tamiri veya rektifiye gibi) ikili ilişkilere güvenin bazen kontrol etme gereğinden daha ağır bastığı söylenebilmektedir. Kalite yönetim sistemine göre dış kaynaklı bir prosesin sorumluluğu satın alım yapan organizasyona aittir. Bu sorumluluk bilincinde servisin şartnamelerini tamamlayarak ürün veya hizmetin giriş kontrollerini eksiksiz bir şekilde yapmaları zorunludur.

Süreç, genel olarak değerlendirildiğinde iyileştirilmesi gereken yönlerinin bulunduğu fakat bu yönlerin iyileştirilmesi için sistemsel bir çalışma yapılması gerektiği söylenebilir. Sistemsel bir çalışmanın yapılması gereğine ait servisin kısa vadeli planlarında bir çalışma olmamakla birlikte gereğine inanç noktasında da zafiyetler bulunmaktadır.

Yetkili servisler hizmete başlayacağı yerler ve donanım yerleşimi ile ilgili çok büyük bir oranla profesyonel destekler almaktadır. Dolayısıyla hizmete başladıktan sonra sıklıkla değiştirilen bir yapıda çalışmamaktadır. Düzen ve yerleşim ile ilgili genel bir kabul bulunmaktadır. Hizmet sunumunda iş akışlarının ve müdahale yöntemlerinin belirlenmiş olmasında bazı sapmalar bulunmaktadır. Servisler verdikleri hizmetin her şeklini bir iş akışı şeklinde dokümanete etmeli, dosyalamalı ve ilgili bölümlerde birer kopyalarını bulundurmalıdır. Bu şekilde bir çalışma; bilgilerin sistem içerisinde olma gereğini temsil etmektedir.

Hizmetin sunumu esnasında, müşteri ilişkilerinin yönetimi, özellikle büyüyen servis organizasyonları için önem teşkil etmektedir. Bu noktada servisler genel olarak müşteri odaklı çalışmayı kültür haline getirmelidirler. Özelde de bu önemli görevin sadece servis danışmanları tarafından yürütülmesi bir risk oluşturmaktadır.

Bu yöntemle çalışılacaksa bile servis danışmanı sayısı ihtiyacı karşılayabilecek düzeylere ulaştırılmalıdır.

Yönetim sistemi belgesi olmayan yetkili ve özel servislerde, ölçüm cihazlarının kalibrasyonu aksatılmamalı bir plan dâhilinde yürütülmelidir.

Genel olarak değerlendirme tablosuna bakıldığında yetkili servislerdeki hizmet gerçekleştirme sürecinin, küçük sapmalar haricinde kalite yönetim sistemine uygun işlediğini söylemek mümkündür. Bunda hiç şüphesiz yetkili servislerin marka içi yönetim dinamiklerinin yaptırım gücü büyük rol oynamaktadır. Zira böyle bir imkanı bulunmayan özel servislerde %33 dolaylarında bir sapma olduğu görülmektedir.

Servisin kısa ve orta vadeli hedeflerinin oluşturulmuş olmasında yönetim sistemi belgesi bulunan ve bulunmayan servislerde bazı eksikliklerin bulunduğu görülmektedir. Kalite yönetim sistemine göre hedefler akıllarda değil anlaşılabilir kayıtlamalarla evraklarda olması gerekmektedir. Yılsonu servis değerlendirmeleri sonucunda belirlenebilecek yıllık periyotta hedefler, daha kısa dönemsel hedeflere dönüştürülebilir. Sonuçta tüm çalışanlara delege edilerek benimsetilmesi gereken hedefler, servisin itici gücü olmalıdır.

İyileştirme çalışmalarının en önemli ayağını oluşturan parametre, denetim mekanizmalarının sağlıklı çalışmasıdır. Kurum kendi içerisinde bir denetim mekanizması kurmalı, bu mekanizmaya atadığı personele özel eğitim ve yetkiler vermelidir. Üzerinde tüm süreç sorumlularının mutabık kaldığı bir plan ile tüm kritik süreçler sık periyotlarda denetlenmelidir. Bu denetimlerde, çalışma sisteminin sorgulanması ve hedeflere uzaklık tayini ana tema olmalıdır.

Denetim süreci kalite yönetim sistemi belgelendirilmiş servislerde hem iç hem de dış kaynaklı olarak yapılmaktadır. Fakat yönetim sistemi belgesi olmayan yetkili ve özel servislerde iç denetim mekanizmasının bulunmadığı görülmektedir. Bu eksiklik ilk bakışta çok önemli görülmeyebilir. Ama denetim mantığını iyileştirme fırsatlarının yakalanması olarak değerlendirdiğimizde, bu fırsatların kurum içinde daha özel bir bilgi ile tespit edilebileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Yönetim sistemi belgesi bulunmayan yetkili ve özel servislerin, sistem kurulum taleplerinin olması çalışmaya yansıyan önemli bir noktadır. Bu taleplerin bazı servislerde kısa vadeli planlara yansması ve sistem kurulumu ile ilgili eksiklerin ifade edilmiş olması, kalite yönetim sisteminin sektörde yaygınlaşacağı şeklinde yorumlanabilir. Yine bu servislerde dış desteğin yeterli görülmediğini ön görenlerin oranı %15 olarak tablolara yansımaktadır. Özel servislerde ise bu sapma %40' ın üzerinde seyretmektedir.

Sonuç değerlendirme olarak Tablo 6.1.' e yansıyan rakamlar, servislerdeki mevcut işleyişin kalite yönetim sistemine göre uyumunu göstermektedir. Bu rakamları değerlendirmeden önce göz ardı edilmemesi gereken bir hususun hatırlatılması isabetli olacaktır. Kalite yönetim sisteminin kurulması ve işleyişi üzerine yapılan bu çalışmada örneklemelerin tetkiki yüzde yüz yapılamadığından dolayı bazen sözlü ifadelerle dayanarak olumlu raporlanmıştır. Firmanın özel kayıtlarının bazı servislerde paylaşılması ve sadece sözlü ifadelerle izah edildiği çalışmalar, zorunlu olarak teorik bir tetkik gibi sorgulanmıştır. Bu açıklamalar ışığında şu tespit yapılabilir: rakamlara yansıyan değerler, olabilecek en yüksek değerlerdir.

Sektörde saygın markaların, servisleri üzerinde uyguladığı yönetim sisteminin, kalite yönetim sistemi mantalitesi ile örtüştüğü, birkaç uygulama istisnası dışında rahatlıkla söylenebilir. Kalite yönetim sistemi kurulumu yapılmış yetkili servislerde bu paralellik daha yakın bir çizgide seyir etmektedir. Kalite yönetim sisteminin, yetkili servislerde mevcut yönetim sistemine artısının %9 olarak gerçekleştiği araştırma sonucuna göre hem kurumsal imaj ve hem de sağladığı güvence faydası ile servislerde artı değer oluşturmaktadır. Sistemleri belgelendirilmemiş servislerde dile getirilen yönetim sistemi kurulum talebi ise bunu açıkça ortaya koymaktadır.

Kalite yönetim sistemi işleyişinin özel servislerde, çok büyük iyileştirme fırsatlarına sebep olabileceğini düşünmekteyim. Sistem kurulumu yapılarak, gerekli eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapıldığında, ortaya konulacak bir sinerji ile %32 düzeylerinde bir yükseliş sağlanabilir. Verimlilikten, müşteri memnuniyetine her süreçte, ortalama olarak sağlanacak bu artış ile özel servisler, bir çok yönden avantajlı konuma geçebileceklerdir.

Yapıları gereği, az sayıda kişilerle ve daha küçük alanlarda çalışan özel servislerde, düzen sağlamak ve sistem kurmak, yetkili servislere göre daha kolay olabilecektir. Kalite yönetim sistemi ile çalışan veya çalışmayı planlayan servislerde, yönetim temsilcisi olarak atanan veya atanacak kişilerin yetkin ve aktif, üst düzey yöneticilerden seçilmesi son derece büyük bir kazanımdır.

Her ne kadar kalite yönetim sistemi, müşteriye memnun etmeyi merkeze alan ve bu hedefin tüm çalışanlar tarafından yakalanabileceğini benimsemiş olsa da sonuç itibarı ile herkesin işi bazen hiç kimsenin işi olabilmektedir. Hülasa bu önemli yolculuk, direksiyonda bir sorumlunun olmadığı şartlarda doğru olarak yönetilemeyecektir.

Sonuç olarak rekabetin her alanda yoğun olarak yaşandığı günümüzde, artı değerler oluşturmak için kıyasıya yarışan firmaların önünde bir fırsat olarak duran kalite yönetim sistemini oluşturmak, etkinleştirmek ve iyileştirmek azımsanmayacak faydaları içermektedir. Servislerin organizasyonel yapıları ve iç yönetim sistemleri kalite yönetim sistemine paralellik arz ettiğinden dolayı bu konuda çalışma yapmamış servislerin ivedilikle çalışmalara başlamaları tavsiye edilmektedir. Bu çalışma ile yönetim sistemi kurmaya başlayacak olan servisler, mevcut çalışma kültürlerinin Uluslararası yöntemlere kolayca entegre olabileceğini göreceklerdir.

Yönetim sistemi belgelendirilmiş servislerde ise uygulamaların daha sıkı takip edilmesi ve iyileştirmeler konusunda hem kurum içi hem de kurumlar arası etkileşimin daha yoğun olması önem arz etmektedir. Konu ile ilgili personel eğitimleri ve gerekiyorsa üst düzey yöneticilerinin özel bir eğitim almış olması ve eğitimlerinin sürekli güncellenmesi, kuruma ciddi vizyonlar katacaktır. Bu sayede kalite yönetim sisteminin müşteri odaklı olarak çalışma şartının her düzeyde anlaşılması ve uygulanması sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

[1] ELMACI, O., Toplam Kalite Yönetimi, Dumlupınar Üniversitesi Yayını, S:5, Kütahya, 2001

[2] Türk Standartları Enstitüsü, TS EN ISO 9000 Temel Esaslar Terimler ve Tarifler, 2007

[3] EFİL, İ., Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, S:193, İstanbul, 2003

[4] SAV, Ş., Kalite Yönetiminde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi ve Eskişehir Yurt Müdürlüğü' nde Bir Uygulama, Y.Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, S:29, Kütahya, 2008

[5] YEŞİLBAYIR, S., Toplam Kalite Yönetimi, Y.Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, S:60, İstanbul, 2007

[6] BİRKANT, T., Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Sistem Yayıncılık, S:91, İstanbul, 1997

[7] Türk Standartları Enstitüsü, TS EN ISO 9004 Performans İyileştirmeleri İçin Klavuz, S:7, 2001

[8] POLATER, S., ISO 9000:2000 Standardında Temel Kalite İlkeleri, 2006

[9] DALBAY, Ö., ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve Kamu Hastanelerinde Kullanılmasına Dönük Model Önerisi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002

- [10] JOHN, E., Implementing ISO 9001:2000, Quality Progress, S:66, 2001
- [11] Etkin Yönetim ve Liderlik Merkezi, ISO 9000 ve Kalite Güvence Sistemleri, www.eylem.com/iso/eylemiso, 08/2009
- [12] Kalite Ofisi Uzmanlık Grubu, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, www.kaliteofisi.com/makale2/default.asp, 07/2009
- [13] ANAMERİÇ, H., Yönetimde Sistem Yaklaşımı, www.acikarsiv.ankara.edu.tr, 07/2009
- [14] TSIKALS, J., Breeze or a Breek Through? Confirming to ISO 9000:2000 Quality Progress, S:44, 2000
- [15] www.turkbusinesscenter.com/content/makale, 10/2009
- [16] YEŞİLBAYIR, S., Toplam Kalite Yönetimi, Y.Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, S:29-45, İstanbul, 2007
- [17] EFİL, İ., Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, S:275, İstanbul, 2003
- [18] Türk Standartları Enstitüsü, TS EN ISO 9000 Kalite Broşürü, S:10-11, Ankara, 1997
- [19] www.tse.org.tr/standard, 10/2009
- [20] Türk Standartları Enstitüsü, TS EN ISO 9001 Şartlar, Ankara, 2009
- [21] FİŞEK, K., Yönetime Katılma, Toddie, Yayın No:158, S:45, Ankara, 1977
- [22] FİLİZ, A., Çalışanların Yönetime Katılmasına Kalite ve Verimlilik Açısından Yaklaşım, www.biymed.com/pages/makaleler, 07/2009

- [23] Akre Group Kalite Ekibi, Müşteri Memnuniyeti ve Ekip Bilinci, www.akregroup.com, 10/2009
- [24] FİLİZ, A., Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları, www.biymed.com/pages/makaleler, 12/2008
- [25] DAYOĞLU, A., Satış Sonrası Hizmetler İle Değer Yaratmak, www.dayoglu.com/new, 07/2009
- [26] KANBUR, E., Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İş Gören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Mobilya ve Gıda Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, Y.Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, S:24, Balıkesir, 2005
- [27] İş Kanunu, Kanun No:4857, Kabul Tarihi: 22 Mayıs 2003
- [28] www.iso.org/iso/about, 11/2009
- [29] www.tuik.gov.tr/PreTablo, 11/2009

SERVİS MEVCUT DURUM KONTROL CETVELİ									
SERVİSİN ADI :									
ÇALIŞAN SAYISI :									
YETKİLİ ADI :									
KALİTE BELGESİ :									
SORULAR					10	7,5	5	2,5	0
ORGANİZASYON									
1- Servisin organizasyon yapısı oluşturulmuş mu?									
2- Organizasyondaki personel nitelikleri belirlenmiş mi?									
3- Mevcut sistem için organizasyon yeterli mi?									
4- Organizasyondakiler görev tanımlarına hakim mi?									
5- Problem oluşması durumunda organizasyon hiyerarşisi işliyor mu?									
6- İş hedeflerinin organizasyon dağılımları yapılmış mı?									
İÇ MÜŞTERİ BİLİNCİ									
7- Düzen ve yerleşim değişiklikleri için personel katkısı oluyor mu?									
8- Personel motivasyonu için çalışma yapılıyor mu?									
9- Personel memnuniyeti ölçülüyor mu?									
10- Personel eğitimleri için bütçe ayrılıp planlama yapılıyor mu?									
11- Personel performanslarının ölçümü için bir çalışma yapılıyor mu?									
SATIN ALMA YÖNETİMİ									
12- Satın alma süreci için İş akışları belirlenmiş mi?									
13- Satınalma şartnameleri yeterli mi?									
14- Bilgi tedariki için bir sistem oluşturulmuş mu?									
15- Parça tedariki için bir sistem oluşturulmuş mu?									
16- Sarf malzeme tedariki için bir sistem oluşturulmuş mu?									
17- Stoklama sistemi oluşturulmuş mu?									
18- Tedarikçi ilişkileri iyi yönetiliyor mu?									
19- Tedarikçi performansı ölçülüyor mu?									
20- Gelen ürüne ait bir kontrol sistemi var mı?									
21- Satın alma sürecine ait kayıt ve kayıt muhafazası sağlıklı işliyor mu?									
HİZMET GERÇEKLEŞTİRME									
22- Servis düzeni ve yerleşimi nasıl?									
23- Hizmet sunumunda iş akışı belirlenmiş mi?									
24- Müşteri talebinin alınması için yöntem doğru mu?									
25- Hizmetin sunumu esnasında yazılı formatlar ihtiyacı karşılıyor mu?									
26- Hizmetin sunumu esnasında müşteri iletişimi iyi yönetiliyor mu?									
27- Hizmetin sunumunda yöntemler belirlenmiş mi?									
28- Hizmet sunumunda kullanılan ölçüm aletleri kalibre ettiriliyor mu?									
29- Hizmet sunumundan sonra müşteri memnuniyeti ölçülüyor mu?									
30- Hizmet sunumu sürecine ait kayıtların muhafazası sağlıklı mı?									
31- Hizmet sonunda geriye dönük izleme sistemi oluşturulabiliyor mu?									
İYİLEŞTİRME ve KURUMSAL VİZYON									
32- Kısa ve orta vadeli servis hedefleri oluşturulmuş mu?									
33- Tüm sistem için bir denetim mekanizması var mı?									
34- Süreçlerin etkinliği için yeterli periyotta toplantılar yapılıyor mu?									
35- Aksayan noktalar için faaliyetler düzenleniyor mu?									
36- Organizasyonun personel sayısı yeterli mi?									
37- Organizasyonun makine/ekipman kurulumu yeterli mi?									
38- Organizasyonun yönetim sistemi yapısı yeterli mi?									
39- Organizasyonun bilgisayar yazılımı yeterli mi?									
40- Organizasyonun dış desteği yeterli mi?									
TOPLAM					0	0	0	0	0
GENEL SERVİS PUANI					0				

ÖZGEÇMİŞ

Oğuzhan KARAGÜL, 16.09.1980 yılında Bursa' da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Bursa'da tamamladı. 1998 yılında Sakarya Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Otomotiv Öğretmenliği bölümünde lisans eğitimine başladı. 2002 yılında lisans eğitimini tamamlayarak aynı yıl yüksek lisans eğitimine başladı. Sırasıyla Yılmaz Çelik, Bilim Makine ve Metrin Otomotiv firmalarında orta ve üst düzey yöneticilik görevleri yaptı. Bu süre zarfında özellikle kalite yönetim sistemleri konusunda çalışmalar yaparak, 2008 yılında Uluslararası Kalite Baş Denetçiliği eğitimini başarıyla tamamladı. Yönetim sistemleri konusunda özel sektöre hizmet vermek amacıyla kurduğu firmada, halen çalışmalarına devam etmektedir.