

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA ISO 9000
UYGULAMALARI
(BAĞ-KUR ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Burhan AYKAÇ

Hazırlayan
Fatma HACIOĞLU

Ankara - 2005

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Fatma HACIOĞLU'na ait “Kamu Kurumlarında ISO 9000 Uygulamaları (Bağ-Kur Örneği)” adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Eyüp G. İSBİR

Üye.....

Prof. Dr. Burhan AYKAÇ (Danışman)

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. Mesiha SAAT ERSOY

ÖNSÖZ

Çağdaş yönetim yaklaşımları içinde adından en çok söz edilen kalite yönetiminin kamu kurumlarında da yaygınlaşmasından itibaren, kalite yaklaşımını, kamu yönetiminin yapısı ve özellikleri ile birlikte ele alan öncü çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmalar sayesinde kamu kurum ve kuruluşlarının üst yöneticileri, kalite yönetiminin kurumlarına sağlayacağı yararları değerlendirebilecekleri gibi, karşılaşılabilecek sorunları ve güçlükleri de önceden bilme fırsatı yakalamış olacaktırlar.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini kurmak ve sistemin sonuçlarından yararlanmak isteyen kamu kurum ve kuruluşlarına yol göstermeyi amaçlayan bu eserde, çalışmalarımı yönlendiren, araştırmalarımın her aşamasında bilgi, öneri ve yardımlarını esirgemeyerek engin fikirleriyle yetiştirme ve gelişmeye katkıda bulunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Burhan AYKAÇ'a, çalışmalarım sırasında önemli katkılarda bulunan ve yönlendiren Sayın Prof. Dr. Eyüp G. İSBİR'e, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Bağ-Kur Genel Müdürlüğü yöneticilerine, çalışmalarım süresince beni destekleyen ailem ve arkadaşlarıma en derin duygularla teşekkür ederim.

Fatma HACIOĞLU

Ankara, 2005

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
KISALTMALAR	XI
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	XII
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI

1. KALİTE VE KALİTE İLE TEMEL KAVRAMLAR.....	5
1.1. Kalite Kavramı ve Kalitenin Boyutları.....	5
1.2. Kalitenin Gelişim Sürecinde Ortaya Çıkan Kavramlar.....	11
1.2.1. Muayene.....	11
1.2.2. Kalite Kontrol.....	12
1.2.3. Kalite Güvencesi.....	14
1.2.4. Toplam Kalite Aşaması.....	15
2. KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMLAR.....	16
2.1. Kalite Yönetimi.....	16
2.2. Kalite Yönetim Sistemi.....	16
3. KALİTEYE İLİŞKİN DİĞER KAVRAMLAR.....	17
3.1. Ürün.....	17
3.2. Şart.....	17
3.3. Müşteri.....	18
3.4. Proses	18
3.5. Misyon.....	18
3.6. Vizyon.....	19

II. BÖLÜM

STANDARDİZASYON VE ISO 9000 STANDARTLARI

1. STANDARDİZASYON.....	20
2. STANDARDİZASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	21
3. ULUSLARARASI STANDARDİZASYON ORGANİZASYONU VE TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ.....	24
4. ISO 9000 STANDARTLARI.....	26
4.1. ISO 9000 Standartlarının Ortaya Çıkışı ve Özellikleri.....	26
4.2. ISO 9001 Standardının İlkeleri.....	30
4.2.1. Müşteri Odaklılık.....	30
4.2.2. Liderlik.....	38
4.2.3. Çalışanların Katılımı.....	39
4.2.4. Proses Yaklaşımı.....	43
4.2.4.1. Proses Yaklaşımının Amaçları.....	44
4.2.4.2. Proses Yaklaşımının Adımları.....	45
4.2.4.3. Proses Etkileşimi.....	46
4.2.4.4. Proseslerin İzlenmesi, Ölçülmesi ve İyileştirmesi.....	47
4.2.5. Sürekli İyileştirme.....	50
4.2.6. Yönetimde Sistem Yaklaşımı.....	53
4.2.7. Verilere Dayalı Karar Verme.....	55
4.2.8. Tedarikçilerle Karşılıklı Faydaya Dayanan İlişkiler.....	56
4.3. ISO 9001:2000 Standardının Şartları.....	58
4.3.1. Dokümantasyon Şartları.....	58
4.3.1.1. Dokümanların Kontrolü.....	63
4.3.1.2. Kayıtların Kontrolü.....	65
4.3.2. Yönetim Sorumluluğu.....	68
4.3.2.1. Yönetim Taahhüdü.....	69
4.3.2.2. Müşteri Odaklılık.....	69
4.3.2.3. Kalite Politikası.....	69
4.3.2.4. Planlama.....	71

4.3.2.4.1. Kalite Hedefleri.....	71
4.3.2.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması.....	72
4.3.2.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim.....	73
4.3.2.5.1. Sorumluluk ve Yetki.....	73
4.3.2.5.2. Yönetim Temsilcisi.....	74
4.3.2.5.3. İç İletişim.....	75
4.3.2.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi.....	77
4.3.2.6.1. Genel.....	78
4.3.2.6.2. Gözden Geçirme Girdisi.....	78
4.3.2.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı.....	79
4.3.3. Kaynakların Yönetimi.....	79
4.3.3.1. Kaynakların Temini.....	80
4.3.3.2. İnsan Kaynakları.....	80
4.3.3.3. Alt Yapı.....	82
4.3.3.4. Çalışma Ortamı.....	82
4.3.4. Ürün Gerçekleştirme.....	82
4.3.4.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması.....	83
4.3.4.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler.....	83
4.3.4.3. Tasarım ve Geliştirme.....	84
4.3.4.4. Satınalma.....	85
4.3.4.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması (Sunulması).....	86
4.3.4.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü.....	87
4.3.5. Ölçme, Analiz ve İyileştirme.....	88
4.3.5.1. Genel.....	88
4.3.5.2. İzleme ve Ölçme.....	89
4.3.5.2.1. Müşteri Memnuniyeti.....	89
4.3.5.2.2. İç Tetkik.....	89
4.3.5.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi.....	92
4.3.5.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi.....	92
4.3.5.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü.....	93
4.3.5.4. Veri Analizi.....	93

4.3.5.5. İyileştirme.....	94
4.3.5.5.1. Sürekli İyileştirme.....	95
4.3.5.5.2. Düzeltici Faaliyet.....	95
4.3.5.5.3. Önleyici Faaliyet.....	95
4.4. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Belgelendirilmesi ve Tetkikler.....	96
4.4.1. Belgelendirme Tetkikleri.....	97
4.4.2. Takip Tetkiki.....	99
4.4.3. Gözetim Tetkikleri.....	99
4.4.4. Belge Yenileme Tetkiki.....	100
4.4.5. Kapsam Değişikliği Tetkiki.....	100
4.4.6. Adres Değişikliği Tetkiki.....	100
4.4.7. Belgenin Askıya Alınması.....	102
4.4.8. Sözleşmenin Feshedilmesi ve Belgenin Geriye Alınması.....	102
4.4.9. Belgeli Kuruluşun Yükümlülükleri.....	103
4.4.10. Türk Standardları Enstitüsünün Yükümlülükleri.....	104
4.5. Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonu.....	104
4.5.1. Yönetim Temsilcisi.....	104
4.5.2. Kalite Konseyi.....	105
4.5.3. Kalite Çalışma Grupları.....	105
4.5.4. Kalite Geliştirme Ekipleri.....	106
4.6. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar.....	107
4.6.1. Kalite Yönetim Sisteminin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar.....	107
4.6.2. Kamu Yönetimine Özgü Sorunlar.....	109
4.6.2.1. Kamu Yönetiminin Yapısından Kaynaklanan Sorunlar.....	110
4.6.2.2. Kamu Hizmetlerinin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar..	112
4.6.2.2.1. Hizmet-Ürün İkilemi.....	112
4.6.2.2.2. Müşteri-Vatandaş İkilemi.....	113
4.6.2.2.3. Nicelik-Nitelik İkilemi.....	115
4.6.2.2.4. Çıktıya Öncelik- Girdi ve Sürece Öncelik İkilemi.....	116

4.6.2.2.5. Kar Motivasyonu ve Rekabetin Bulunmayışı.....	117
4.6.2.2.6. ISO 9001:2000 Standardının Bazı Şartlarının Kamu Yönetimi Kuralları ile Çelişmesi.....	117
4.7. ISO 9001 Standardı ve Kalite Yönetim Sisteminin Sağladığı Yararlar.....	118
4.7.1. Kuruluş Açısından.....	119
4.7.2. Müşteriler Açısından.....	121
4.7.3. Çalışanlar Açısından.....	121
4.8. Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000 Standardı ve Klasik Kalite Yönetiminin Kıyaslanması.....	124

III. BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİ VE KALİTE YÖNETİMİ

1. KAMU YÖNETİMİ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ....	128
2. KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMAANIN VE KALİTENİN GEREKLİLİĞİ.....	130
2.1. Kamu Yönetimini Değişime Zorlayan Nedenler.....	130
2.2. Kamu Yönetiminde Kalite Hareketinin Gerekliliği.....	137
2.3. Türk Kamu Yönetiminde Kalite Yaklaşımına İlişkin Bazı Örnekler.	139

IV. BÖLÜM

BAĞ-KUR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI VE ISO 9001:2000 STANDARDININ ŞARTLARININ KARŞILANMASI

1. BAĞ-KUR'A İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	143
1.1. Bağ-Kur'un Kuruluşu ve Mevzuatı.....	143
1.2. Bağ-Kur'da İdari Yapı.....	145
1.3. Bağ-Kur'un Personel Yapısı.....	148

1.4. Bağ-Kur'da Sosyal Güvenlik Hizmetleri.....	148
1.4.1. Hizmet Sunulan Kesim.....	148
1.4.2. Sigortalama İşlemleri.....	149
1.4.3. Tahsis İşlemleri.....	150
1.4.4. Sağlık Sigortası Yardımları.....	151
1.5. Hizmet Sunumunda Yaşanan Sorunlar.....	152
1.5.1. Sigortalı Profili.....	152
1.5.2. Yasal Düzenlemeler.....	154
1.5.3. Ülkemizin Ekonomik Yapısı ve Aktüeryal Denge.....	155
1.5.4. Kuruma Karşı Suistimaller ve Bilgilendirme Sorunları.....	156
1.5.5. İş ve İşlemlerde Yaşanan Gecikmeler.....	158
1.5.6. Diğer Sorunlar.....	158
2. BAĞ-KUR'DA KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI VE ISO	
9001:2000 STANDARDININ UYGULANMASI.....	160
2.1. Eğitim Faaliyetleri.....	161
2.2. Kalite Organizasyonunun Oluşturulması.....	162
2.3. Dokümantasyon ve Kalite Yönetim Sisteminin Uygulamaya Konulması.....	162
2.4. Kalite Yönetim Sisteminin Belgelendirilmesi ve Kalite Sistem Belgesinin Alınması.....	163
2.5. ISO 9001:2000 Standardının Şartlarının Karşıllanması.....	165
2.5.1. Genel Şartlar.....	165
2.5.2. Dokümantasyon Şartları.....	165
2.5.2.1. Kalite El Kitabı.....	166
2.5.2.2. Dokümanların Kontrolü.....	167
2.5.2.3. Kayıtların Kontrolü.....	167
2.5.3. Yönetimin Sorumluluğu.....	168
2.5.3.1. Yönetimin Taahhüdü.....	168
2.5.3.2. Müşteri Odaklılık.....	169
2.5.3.3. Kalite Politikası.....	169
2.5.3.4. Planlama.....	170

2.5.3.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim.....	170
2.5.3.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi.....	171
2.5.4. Kaynak Yönetimi.....	172
2.5.4.1. Kaynakların Sağlanması.....	172
2.5.4.2. İnsan Kaynakları.....	172
2.5.4.3. Altyapı.....	173
2.5.4.4. Çalışma Ortamı.....	173
2.5.5. Ürün Gerçekleştirme.....	174
2.5.5.1. Ürün Gerçekleştirme Planlaması.....	174
2.5.5.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler.....	175
2.5.5.3. Tasarım ve Geliştirme.....	176
2.5.5.4. Satınalma.....	176
2.5.5.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması.....	177
2.5.5.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü.....	178
2.5.6. Ölçme, Analiz ve İyileştirme.....	179
2.5.6.1. İzleme ve Ölçme.....	179
2.5.6.2. Uygun Olmayan Hizmetin Kontrolü.....	179
2.5.6.3. Veri Analizi.....	180
2.5.6.4. İyileştirme.....	180
2.6. Kalite Yönetim Sistemi İçinde Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Sonuçları.....	181
2.6.1. Vatandaş Memnuniyeti.....	181
2.6.2. Çalışan Memnuniyeti.....	182
2.6.3. Bireysel Öneri Sistemi.....	183
2.6.4. E-Posta Yoluyla İletişim ve Web Uygulamaları.....	183
2.6.5. Danışma Birimleri.....	184
2.6.6. Müşteri Şikayetleri.....	184
2.6.7. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler.....	185
2.6.8. Eğitim Faaliyetleri.....	185
2.6.9. Performans Değerlendirmeleri.....	186
2.6.10. Diğer Faaliyetlere İlişkin Sonuçlar.....	186

2.7. Kalite Yönetim Sistemi Kurulması ve Uygulanmasında Yaşanan Sorunlar.....	188
---	-----

V. BÖLÜM

BAĞ-KUR'DA KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN BAŞARISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI.....	192
2. ALAN ARAŞTIRMASININ KONUSU.....	193
3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	194
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	194
5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	195
5.1. Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketi Analizlerinden Elde Edilen Bulgular.....	195
5.1.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Vatandaşların Genel Profilleri.....	196
5.1.2. Anket Sorularına Verilen Cevaplardan Elde Edilen Bulgular...	198
5.1.2.1. Hizmet Sürelerinin Değerlendirilmesi.....	198
5.1.2.2. Çalışan Davranışlarının Değerlendirilmesi.....	198
5.1.2.3. Personel Sayısının Yeterliliğinin Değerlendirilmesi.....	200
5.1.2.4. Personelin Mevzuat Bilgisinin Değerlendirilmesi.....	201
5.1.2.5. Personelin Davranışlarının Memnun Edici Olma Düzeyinin Değerlendirilmesi.....	202
5.1.2.6. Hizmet Binasının Fiziki Koşullarının Değerlendirilmesi....	202
5.1.2.7. İşlemler Sırasında Bekleme Sürelerine İlişkin Değerlendirmeler.....	204
5.1.2.8. Vatandaşların Beklemelerine Yol Açan İşlemlere İlişkin Değerlendirmeler.....	205
5.1.2.9. Vatandaşların Yaşadığı Sorunların Kaynağına İlişkin Değerlendirmeler.....	205

5.12.10. Sigortalıların Yönetimde Temsil Edilmelerine İlişkin Değerlendirmeler.....	206
5.1.2.11. Kurumun Web Sayfasının Kullanımına İlişkin Değerlendirmeler.....	207
5.1.2.12. Yöneticilere Ulaşma Kolaylığının Değerlendirilmesi.....	207
5.1.2.13. Belge Güvenliği Konusundaki Değerlendirmeler.....	208
5.1.2.14. Bağ-Kur Mevzuatının Duyurulmasına İlişkin Değerlendirmeler.....	209
5.1.2.15. Danışma Masası Hizmetlerinin Değerlendirilmesi.....	210
5.1.2.16. ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesi Hakkındaki Bilginin Değerlendirilmesi.....	211
5.1.2.17. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Hizmet Kalitesine Etkileri.....	212
5.1.2.18. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Personel Davranışlarına Etkileri.....	213
5.1.2.19. Kalite Yönetim Sisteminin İşlemlere Hız Kazandırmasına İlişkin Değerlendirmeler.....	214
5.1.2.20. Bağ-Kur'un Hizmet Kalitesine İlişkin Genel Değerlendirme.....	215
5.1.2.21. Kurumda İyileştirmeye Açık Alanlar.....	216
5.1.2.22. Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketinden Çıkan Genel Sonuçlar.....	217
5.2. Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketi Analizlerinden Elde Edilen Bulgular.....	218
5.2.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Çalışanların Genel Profilleri	218
5.2.2. Anket Sorularına Verilen Cevaplardan Elde Edilen Bulgular...	221
5.2.2.1. Kalite Kavramına Yaklaşım İlişkin Değerlendirmeler.....	222
5.2.2.2. Kurumdaki Denetim Şekline İlişkin Değerlendirmeler.....	222
5.2.2.3. Personele Verilen Görevlerin Niteliklerine Uygunluğuna İlişkin Değerlendirmeler.....	223
5.2.2.4. Etkileşimli Birimlerle İlişkilerin Değerlendirilmesi.....	224

5.2.2.5. Yöneticilerin Lider Tutumuna İlişkin Değerlendirmeler.....	225
5.2.2.6. Kurumda İletişim Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmeler.....	226
5.2.2.7. Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonuna İlişkin Değerlendirmeler.....	228
5.2.2.8. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlere İlişkin Değerlendirmeler.....	230
5.2.2.9. Referans Dokümanlara Ulaşabilme Kolaylığına İlişkin Değerlendirmeler.....	235
5.2.2.10. Proses Etkileşimine İlişkin Değerlendirmeler.....	235
5.2.2.11. Güncel Mevzuatın Takibine İlişkin Değerlendirmeler.....	236
5.2.2.12. Anketlerin İyileştirme Fırsatı Olarak Görülmesine İlişkin Değerlendirmeler	237
5.2.2.13. Kalite Sistem Belgesinin Sağladığı Güvenceye İlişkin Değerlendirmeler.....	238
5.2.2.14. Kalite Sistem Belgesinin Kurum İmajına Etkisine İlişkin Değerlendirmeler.....	239
5.2.2.15. Kalite Yönetim Sisteminin Yararlarına İlişkin Değerlendirmeler.....	240
5.2.2.16. Etkin Bir Kalite Yönetim Sistemi İçin Personel Önerilerine İlişkin Değerlendirmeler.....	248
5.2.2.17. Kurumda Kalite Yönetim Sisteminin Devamına İlişkin Değerlendirmeler.....	249
5.2.3. Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketinden Çıkan Genel Sonuçlar.....	250
SONUÇ.....	252
KAYNAKÇA.....	254
EKLER.....	257
ÖZET.....	261
ABSTRACT.....	263

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
BAĞ-KUR	: Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu
C.	: Cilt
ÇMTA	: Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketi
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
Çev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	: Editör
ISO	: International Standard Organization
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MMTA	: Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
S.	: Sayı
TİD	: Türk İdare Dergisi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü

ŞEKİLLER

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1	Proses Yapısı ve Temel Unsurları.....	44
Şekil 2	Kalite Yönetiminde Sürekli İyileştirme.....	52
Şekil 3	Temel İletişim Prosesi.....	75
Şekil 4	Belgelendirme Süreci.....	101
Şekil 5	Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonuna Bir Örnek.....	106
Şekil 6	Bağ-Kur'da KYS Doküman Hiyerarşisi.....	166

TABLOLAR

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1	Standartların Tarihsel Gelişimi.....	24
Tablo 2	Sistem Yaklaşımının Klasik ve Davranışsal Yönetim Teorileriyle Karşılaştırılması.....	55
Tablo 3	Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000:2000 Standardı ve Klasik Kalite Yönetimi Kıyaslanması.....	125
Tablo 4	MMTA'ne Katılanların Genel Profilleri.....	196
Tablo 5	MMTA'ne Katılanların Kurumdan Hizmet Alma Sürelerine İlişkin Dağılım.....	198
Tablo 6	Çalışan Davranışlarının Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım.....	199
Tablo 7	Personel Sayısının Yeterliliğinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	201
Tablo 8	Personelin Mevzuat Bilgilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	201

Tablo 9	Personelin Davranışlarının Memnun Edici Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	202
Tablo 10	Hizmet Binasının Fiziki Koşullarının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	203
Tablo 11	Bekleme Süresi Konusundaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular.....	204
Tablo 12	Beklemeye Neden Olan İşlemlere İlişkin Bulgular.....	205
Tablo 13	Yaşanan Sorunların Kaynağını Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	206
Tablo 14	Yönetimde Temsil Edilmeleri Konusundaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular.....	206
Tablo 15	İnternette Yararlanma Durumuna İlişkin Bulgular.....	207
Tablo 16	Yöneticilere Ulaşma Kolaylığının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	208
Tablo 17	Belge Güvenliği Konusundaki İnançlara İlişkin Bulgular.....	209
Tablo 18	Mevzuat Değişikliği Duyurularının Yeterliliğine İlişkin Bulgular.....	210
Tablo 19	Danışma Masası Hizmetlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	210
Tablo 20	Kalite Sistem Belgesi Bilgisi.....	211
Tablo 21	ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Hizmet Kalitesine Etkilerine İlişkin Bulgular.....	212
Tablo 22	Kalite Yönetim Sisteminin Personel Davranışlarına Etkilerine İlişkin Bulgular.....	213
Tablo 23	Kalite Yönetim Sisteminin İşlem Hızı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	214
Tablo 24	Bağ-Kur'un Hizmet Kalitesine İlişkin Genel Değerlendirme.....	215
Tablo 25	İyileştirme Önerileri.....	216

Tablo 26	ÇMTA'ne Katılan Personelin Cinsiyet Dağılımı.....	219
Tablo 27	ÇMTA'ne Katılan Personelin Yaş Dağılımı.....	219
Tablo 28	ÇMTA'ne Katılan Personelin Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım.....	220
Tablo 29	ÇMTA'ne Katılan Personelin Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılım.....	220
Tablo 30	ÇMTA'ne Katılan Personelin Unvanlarına İlişkin Dağılım.....	221
Tablo 31	Kalite Kavramına Yaklaşım İlişkin Bulgular.....	222
Tablo 32	Denetime İlişkin Bulgular.....	223
Tablo 33	Personelere Verilen Görevlere İlişkin Bulgular.....	224
Tablo 34	Etkileşimli Birimlerle Koordinasyon ve İşbirliğine İlişkin Bulgular.....	225
Tablo 35	Yöneticilerin Lider Tutumuna İlişkin Bulgular.....	226
Tablo 36	Kurumda İletişim Yeterliliğine İlişkin Bulgular.....	227
Tablo 37	Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonuna İlişkin Bulgular.....	229
Tablo 38	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetlere İlişkin Bulgular.....	234
Tablo 39	Referans Dokümanlara Ulaşılabilirlik Kolaylığına İlişkin Bulgular.....	235
Tablo 40	Proses Etkileşimine İlişkin Bulgular.....	236
Tablo 41	Güncel Mevzuatın Takibine İlişkin Bulgular.....	237
Tablo 42	Anketlerin İyileştirme Fırsatı Olarak Görülmesine İlişkin Bulgular.....	238
Tablo 43	Kalite Sistem Belgesinin Sağladığı Güvenceye İlişkin Bulgular.....	239
Tablo 44	Kalite Sistem Belgesinin Kurum İmajına Etkisine İlişkin Bulgular.....	239
Tablo 45	Kalite Yönetim Sisteminin Yararlarına İlişkin Bulgular...	247
Tablo 46	Etkin Bir Kalite Yönetim Sistemi İçin Personel Önerilerine İlişkin Bulgular.....	249
Tablo 47	Kurumda Kalite Yönetim Sisteminin Devamına İlişkin Bulgular.....	250

GİRİŞ

Dünya, geçen yüzyılın son çeyreğinde ve günümüzde hemen her alanda büyük ilerleme ve gelişmeler yaşamakta, insanlığın yüzyıllardan bugüne getirdiği birikimler önemli ölçüde değişime uğramakta ve bunların üzerine çok hızlı bir biçimde yeni yapılar ve süreçler eklenmektedir.

Yeni yüzyılda çağa damgasını vuran çok yönlü değişimlerle karakterize edilen küreselleşme olgusu, uluslararası rekabet, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, farklı boyutlardaki değişimin yönünü, derinliğini ve etkilerini belirlemektedir. Bu etki halesi ulusal ve uluslararası kuram ve uygulamalara da dalga dalga yayılarak kavramları, kuralları ve kurumları kuşatmış, tüm ülkelerde, siyasal, toplumsal, kültürel ve yönetsel yapıların değiştirilmesi ve dönüştürülmesi baskılarını da beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerden en çok etkilenen alanların başında ise devlet, yönetim ve yönetimin temel dayanakları gelmektedir.⁽¹⁾

Geçmişte, kamu yönetimi statik, katı kuralları olan, hiyerarşik ve bürokratik ilişkilere dayanan bir faaliyet alanı olarak bilinmekteydi. Kamu yönetiminin bu özelliği uzun yıllar devam etmiş, genel kamu yönetimi imajı olarak yerleşmiştir. Ancak yaşanan gelişmelerle birlikte toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermiş, bu zorunluluğun bir sonucu olarak kamu yönetimi ve kamu hizmeti anlayışı değişmiştir.

İletişimin artmasıyla birlikte devletin karşısındaki konumu değişen vatandaş, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi, hizmet üretme biçimi ve anlayışını, bürokratik yapıyı ve yönetim yaklaşımını

⁽¹⁾Ali ÇETİNKAYA: “**AB Ülkelerinde İdarelerdeki Yeni Eğilimler**”, (Ankara: İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı İnceleme ve Araştırma Raporu, 21.01.2003), 1

sorgulamaktadır.⁽²⁾ İyi işlemeyen, pahalı hizmet sunan, hantal ve yozlaşmış bir kamu yönetiminden, daha etkili ve verimli hizmet üreten, hızlı karar verip harekete geçebilen, değişimlere ve toplumsal taleplere duyarlı bir kamu yönetimi isteği, otoriteleri, yeni yöntem ve teknikler içeren model arayışına itmiştir. Bunun için yeni bilimsel yaklaşımlar ortaya atılmış ve kamu yönetimini yeniden yapılandırarak mevcut bürokratik yaklaşımları temelinden sarsacak yeni modellerin uygulanması ihtiyacı doğmuştur

Kamu yönetimi alanında özellikle işletmecilik, piyasa odaklılık, rekabetçi eğilim, kamu girişimciliği, post bürokrasi, kalite yönetimi, müşteriye odaklanma gibi kavramların popüler hale gelmesiyle, kamu yönetiminde işlevsel, işleyişsel, kültürel değişim, diğer bir ifadeyle bir paradigma değişimi söz konusu olmuştur.⁽³⁾ Böylece, yönetimle ilgili daha önce yaygın olarak kabul gören ilkelerin gözden geçirilmesi, kavramların yeniden tanımlanması, yönetimin rolünün yeniden belirlenmesi, yeni tekniklerin geliştirilmesi, bazı kavram ve ilkelere yeni içerikler kazandırılması gündeme gelmiştir. Zira, geçmişte başarıyla uygulanmış yönetim kuram ve yöntemleri bugün aynı başarı ile uygulanamamaktadır.

Bununla birlikte başlayan arayışlar ve geliştirilen yönetim teknikleri, esas olarak kurumlarda yeni bir yönetim ve örgüt kültürü yaratmayı da amaçlamaktadır. Bu amaçla ortaya konulan pek çok yönetim yaklaşımı içinde, adından en çok söz edilen ve literatürde üzerinde en çok çalışma bulunan yaklaşım, “Önce Kalite”, “Müşteri Memnuniyeti”, “Sürekli İyileştirme” gibi anahtar kavramları olan kalite odaklı modellerdir.

⁽²⁾ Kadir ARDIÇ ve Türker BAŞ: “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları” 8.Ulusal Kalite Kongresi, 2000’li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.ceterisparibus.net/maliye/kamu.htm>, 1

⁽³⁾ Veysel EREN: “Yönetim Anlayışındaki Değişmelerin Nedenleri”, Türk İdare Dergisi, Sayı 445, (Aralık 2004), 85

Bu modellerde, klasik yönetimlerin yerini, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına dayanan, süreç yaklaşımli, sürekli gelişmeyi ve bunu da katılımcılıkla gerçekleştirmeyi hedefleyen kalite yönetimlerine bırakması amaçlanmaktadır.

Bilgi ve iletişim sektöründe kaydedilen ilerlemeler ışığında coğrafi uzaklıkların ortadan kalkması ve bu durumun her alandaki rekabeti küreselleştirmesiyle, kalite kavramı tüm kurum ve kuruluşlar için her zaman olduğundan daha büyük bir önem kazanmıştır.

İlk olarak özel sektörde başlayan kalite anlayışı, son yıllarda vatandaşın tüm beklentilerine zamanında cevap vermek durumuna gelen kamu sektörünü de zorlamaya başlamıştır.

Kalite ve standardizasyona ilişkin çalışmaların çok eskiye dayanmalarına rağmen, bütünsel bir yaklaşım içinde ele alınan Kalite Yönetimi, kendisine yöneltilen tüm eleştirilere rağmen, yeni yönetim yaklaşımlarının en popülerleri olarak son 25-30 yılda kamu yönetiminin de dikkatini çekmiştir. Özellikle Batı ülkelerinde, devletin yürüttüğü faaliyetlerde özel sektörün başarı ile kullandığı bu yöntemin kamu ve yerel yönetimlerde de uygulanması beklenmektedir.⁽⁴⁾

Ülkemizde de Kalite Yönetimini modern bir yönetim tekniği olarak benimseyen ve özümseyen kurumlar bulunmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri, Emniyet Genel Müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve bağlı-İlgili kuruluşları, belediyeler, valilikler⁽⁵⁾ başta olmak üzere bir çok kamu kurumunda vatandaş

⁽⁴⁾ Kadir ARDIÇ ve Türker BAŞ: “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları” 8.Ulusal Kalite Kongresi, 2000’li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.ceterisparibus.net/maliye/kamu.htm>, 1

⁽⁵⁾ **Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu**, (Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, 2003), 164-171

odaklı çalışmayı hedefleyen kalite ve iş mükemmelliği konularında önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından yayınlanmış olan ISO 9000 Standartları ise, kalite odaklı yönetim yaklaşımlarını uygulamak isteyen kuruluşların başvurdukları ilk adım olarak önem kazanmaktadır.

1980'li yıllardan itibaren ABD kamu yönetiminde, on yıl gecikmeyle de Türk kamu yönetiminde uygulanma şansı bulan ISO 9001 Standardının, tüm uygulama aksaklıklarına rağmen, başarılı sonuçlar ortaya koyduğu yaygın bir kanıdır ve Türkiye'de bu standardı uygulayan kamu kurumlarının sayısının giderek artması da bunun en belirgin kanıtıdır.

I. BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI

1. KALİTE VE KALİTE İLE TEMEL KAVRAMLAR

Ekonomi, teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler, kalite ve kalite ile ilgili diğer kavramlara değişik boyutlar ve anlamlar kazandırmıştır.⁽⁶⁾ Globalleşen dünyada üretilen bir malın ya da hizmetin kullanıcıya ulaşması ve rekabet ortamında kendine pazar bulabilmesi, artık onun kalitesine ve güvenilirliğine bağlıdır. Bu noktada kalitenin tanımı ve boyutlarına ilişkin tartışmalar önem kazanmaktadır.

Gerek kalitenin tanımlanmasında ortaya çıkan terimlerin, gerekse süreç içinde yaşanan gelişmelerin getirdiği yeni kavramların ne olduğuna ilişkin açıklamalara ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1. KALİTE KAVRAMI VE KALİTENİN BOYUTLARI

Geçirdiği tarihsel evrim ve çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle, kalitenin, üzerinde görüş birliği bulunan bir tanımını yapmak pek kolay değildir.

Yaşamın her alanında kullanılmasına rağmen, herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılmasında yaşanan güçlük, kalite kavramının yanlış veya olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmasına yol açmaktadır. Dar anlamda kalite, yalnızca ürün/hizmet kalitesi anlamında kullanılırken, geniş anlamda, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, süreç

⁽⁶⁾ Sıtkı GÖZLÜ: **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İTÜ Yayınları, (İstanbul,1990), 1

kalitesi, insan kalitesi, sistem kalitesi, donanım kalitesi, örgüt kalitesi ve hedeflerin kalitesini de içerecek bir anlama sahiptir.⁽⁷⁾

Küreselleşmenin tek pazar haline getirdiği dünyamızda, insanların ve sistemlerin hata yapmama ve mükemmele ulaşma isteğinden ortaya çıkan ve yüksek rekabet gücünü sağlayan en önemli araç olan kalite, kavram olarak, Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “Qualis” sözcüğünden türetilmiş ve “Qualitas” sözcüğü ile ifade edilmiştir.⁽⁸⁾

Kalite, bu kavramın belirlendiği yıllarda “standartlara uygunluk” biçiminde tanımlanırken⁽⁹⁾, kullanıcı istek ve beklentilerindeki değişimin artması ve zaman içinde algılamamanın farklılaşmasıyla “kullanıma uygunluk” olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

Bütün tanımların ortak noktalarının ortaya konulabilmesi için, çeşitli kişi ve kurumlarca yapılmış kalite tanımlarına bakmak yeterli olacaktır.

- Kalite, kullanıma uygunluktur. (Dr. Joseph M. Juran)
- Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir. (Kaoru Ishikawa)
- Kalite, tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, tasarım, üretim ve kalitenin sürdürülmesi özelliklerinin bileşimidir. (Feigenbaum)
- Kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu minimum derecesidir. (Taguchi)
- Kalite, mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır. (American Society for Quality Control)

⁽⁷⁾Nurcan KAYAN: “**Kalite Kavramı ve Gelişimi I**”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Sayı 419, (Kasım 1996), 103

⁽⁸⁾Muhittin ŞİMŞEK: **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniv. Yayınları 2. Baskı, (İstanbul, 1998), 5

⁽⁹⁾Murat SİĞİRCİ: “**İşletmelerde Kalite Sağlama ve Geliştirme Süreci**”, MPM Anahtar Dergisi, Sayı 6/68, 6

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenen gereksinimlerini karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür. (American National Standards Institute-ANSI)
- Kalite, bir mal yada hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Organizasyonu)
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren üretim sistemidir. (Japon Standartlar Enstitüsü-JIS)
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. (TS-ISO 9005)
- Kalite, yapısal özellikler takımının şartları yerine getirme derecesidir. (ISO 9000 Standardı)
- Kalite, tüketicinin istediği ya da üreticinin sağlayabileceği bir spesifikasyona ya da standarda uygunluk, değişmez yakınlıktır.⁽¹⁰⁾

Bu tanımlar, kalitenin, müşteri isteklerinin tatmini, belirlenmiş ihtiyaçlara uygunluk, müşteriye memnun etmek ve mükemmellik derecesi olduğu noktasında birleşmektedir.

ISO 9000 Standardının altında yatan temel kalite yaklaşımı ise, bütün bu tanımların beraberinde getirdiği müşteri beklentilerinin karşılanması düzeyindeki kalite anlayışıdır. Buna göre kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür ve ürün ya da hizmet, belirlenen veya olabilecek müşteri ihtiyaçlarını karşıladığı oranda kaliteli demektir. Bu açıklamalar ışığında, fiyat açısından daha pahalı, özellikleri açısından daha kullanışlı, görünümü açısından daha estetik vb. nitelikler taşıyan bir ürüne, ancak kişinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa “kalitelidir” demek mümkündür.

⁽¹⁰⁾K.S. STEPHENS: **Quality and Quality Control**, Çev. Ahmet MAHİROĞLU, (DPT Yayınları, Ankara)

Örneğin, pahalı bir otomobil satın alan müşterinin, otomobilden kontak anahtarını bir kez çevirmesi ile çalışabilecek bir motora sahip olması gibi bir beklentisi varsa ve anahtar bir kez çevrildiğinde motor çalışmıyorsa, müşterinin beklentisi karşılanmamış olacak, böylece müşteri, aracın kalitesini yetersiz olarak algılayacaktır. Demek ki, önceleri “pahalı olan şey, kalitelidir.” şeklindeki hakim görüş önemini kaybetmiştir.

Kalite, ihtiyaç ve beklentilerin değişkenliğinden etkilendiği gibi, sunulan üründen, üretimin ve hizmetlerin yenilenmelerinden de etkilenir. Bu etkilenmelerden dolayı sürekli olarak değişir ve bu değişme içinde yeni nitelikler kazanarak farklı boyutlarda karşımıza çıkar. Bu da, kalitenin içeriğini oluşturan karakteristikleri çoğaltır ve karmaşılaştırır.

Müşterilerin beklentilerine tam olarak cevap verebilen bir ürün veya hizmetin kalitesini belirleyen belli başlı özellikler, kalitenin boyutlarını oluşturur.

Kalite boyutunu bilmek, müşterinin ürün veya hizmeti nasıl algıladığını bilmek açısından önemlidir. Ancak kalite boyutunu anlayarak kalite ölçümleri gerçekleştirilebilir ve mal veya hizmet kalitesi arttırılabilir.

Mal ve hizmet kalitesinin algılanmasına ilişkin yapılan araştırmalarda belirlenen kalite boyutları şunlardan oluşmaktadır:⁽¹¹⁾

Görüntü : Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu

Güvenilirlik : Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu

⁽¹¹⁾A. PARASURAMAN: “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, (Fall 1985), 41-49

Cevap verme : Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verebilme durumu

Yeterlilik : Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi

Nezaket : Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması

Kredibilite : Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi

Güvenlik : Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması

Ulaşılabilme : Gerek hizmete ve gerek personele kolayca ulaşabilme durumu

İletişim : Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumu

Müşteriyi anlama : Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımaya çalışma

Kalitenin boyutlarına ilişkin bir başka yaklaşım ise şu şekildedir:

Performans (İşlevsellik) : Kalitenin en önemli boyutunu oluşturan performans, ürünün kendinden beklenen işlevi ne derecede yerine getirdiğini gösteren bir ölçüdür. Buna, gerçek kalite karakteristiği de denilebilir.

Uygunluk : Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk derecesidir.

Özellikler : Ürünün esas işlevinin dışında kalan ama ürünün kalitesini tamamlayan diğer karakteristikleridir.

Dayanıklılık : Dayanıklılık, ürünün fiziksel olarak bozulana kadarki kullanım süresini gösterir. Kalite bütününü oluşturan dengeler, ürün ya da hizmetin yaşam süreci boyunca değişebilmektedir. Kuruluşun en önemli görevlerinden biri, ürünün yaşam süreci boyunca, tüketicinin kalite tanımlamasında ve seçimlerindeki değişikliği zamanında anlayabilmektir.

Güvenilirlik : Ürünün özelliklerinin ve kalite karakteristiklerinin varlığına ve vaad edilen süre içinde devam edeceğine olan güveni tanımlar.

Sunum Sonrası Hizmetler : Hizmetler de bir kalite boyutu olarak düşünülmekte ve sunum sonrasında ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin çözümlenmesi kalite boyutu olarak ele alınmaktadır.

Estetik : Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneğidir. Bir diğer ifadeyle, müşterinin görünüm, tat, ses ve benzeri algılarının ölçüsüdür.

İtibar : Ürünün geçmişi, marka ve moda değeri, ürünün imajını sergileyen karakteristiklerin tümüdür.

Bunlar ve diğer ürün özellikleri, belli oranlar ve dengeler içinde bir araya geldiği zaman, o ürün için gerçek anlamda “kalite” bütünlüğü sağlanmış olur.

Garvin'e göre ise, kalitenin beş boyutu aşağıda sıralanmıştır⁽¹²⁾:

- 1. Performans boyutu** (üründe bulunan birincil özellikler): Bu bağlamda kalite, üstünlük ve mükemmellikle aynı anlamdadır.
- 2. Ürünü esas alan kalite boyutu:** Bu tanıma göre, kalite ölçülebilir bir değişkendir. İki ürün veya hizmet kalitesi arasındaki fark, bunların bazı özelliklerine ilişkin nitelik farkından doğar. Ancak bu tanım, kalite ile maliyet arasında her zaman doğrusal bir ilişki varmış gibi yanıltıcı bir değerlendirmeye yol açabilmektedir.
- 3. Kullanıcıyı esas alan kalite boyutu:** Tüketicilerin gereksinmelerinin ve isteklerinin farklı olması doğaldır. Bu da kalite açısından farklı standartlar demektir.
- 4. Üretimi esas alan kalite boyutu:** Bu tanıma göre, kalite tasarıma uygunluktur. Tasarım, ürün ve hizmete ilişkin her türlü özellik ve ölçünün saptanmasıdır. Bu durumda ürün ve hizmet kalitesini belirleyen öğeler tasarım ve bu tasarıma uygun olarak yapılan üretimdir.
- 5. Değeri Esas Alan Kalite Boyutu:** Bu tanımın temelinde, üretim maliyeti ve fiyat yatar. Kabul edilebilir bir maliyetle tasarıma uygun bir biçimde üretilen ve uygun bir fiyat karşılığında tüketicinin gereksinmelerine cevap veren ürün veya hizmet, kaliteli olarak nitelendirilir.

⁽¹²⁾Birol BUMİN ve Hakan ERKUTLU: “**Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri**” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, (2002 Bahar), 2-3

Günümüzde kalite, 3 aşamada yürütülmektedir:⁽¹³⁾

Tasarım Aşaması Kalitesi: Bir ürünün, üretime veya servise hazır hale getirilene kadar müşteri ihtiyaçları ile işletme içi ve dışı etkenlerin dikkate alınarak planlanması sürecini kapsar.

Üretim Aşaması Kalitesi: Ürünün tasarım aşamasındaki planlara ve müşteri isteklerine göre üretilerek teslim edilmesi sürecini kapsar.

Kullanım Aşaması Kalitesi: Ürünün müşteriye teslim edilmesi sonrasında verilen hizmetleri ve müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi sürecini kapsar.

Kalite, tüketicinin ürün veya hizmet ile karşılaştığı an yaşadığı deneyime dayalı olarak belirlediği bir nitelik olup, tüketici beklentilerine göre ölçülebilir. Bu beklentiler yazılı ya da sözlü, bilinçli ya da içgüdüsel, kullanıma dayalı olarak veya sadece dışardan bakarak belirlenmiş olabilir. En geniş anlamda müşteri beklentilerini karşılama yeteneği temelinde tanımlanan kalitenin ölçülmesinin amacı, ürünün ya da hizmetin, müşteri tatmininin ne kadarını hangi düzeyde sağlayabildiğini belirlemektir. Kalitenin tayin edilmesinde tek karar verici müşterilerdir.

1.2. KALİTENİN GELİŞİM SÜRECİNDE ORTAYA ÇIKAN KAVRAMLAR

Muayene yoluyla kalitenin sağlanmaya çalışıldığı geçmişten Toplam Kalite Yönetiminin oldukça popüler hale geldiği günümüze kadar geçen tarihsel süreç içinde kalite yaklaşımı farklı boyut ve kavramlarla karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1. Muayene

Muayene, uygun olduğunda ölçme, deney ve mastarlama ile gerçekleştirilen, kanaat veya gözlem yoluyla yapılan uygunluk

⁽¹³⁾A.V. FEIGENBAUM: **Total Quality Control**, 3. Baskı, (McGraw Hill, 1983)

değerlendirmesidir. Deney ise, bir veya daha çok karakteristiğin bir prosedüre göre tayin edilmesi durumudur.⁽¹⁴⁾

1900'lerin başından 1930'a kadar olan dönemde, işin daha hızlı yapılabilmesi için bilimsel yöntemlerin uygulanmasını öngören Taylor felsefesine göre, işçiler, yaptıkları işi kontrol edebilecek kapasiteye sahip değildir. Bu nedenle üretimin sonunda, bitmiş ürünlerin muayenesi gerekir.⁽¹⁵⁾ Bu aşamadaki kalite yaklaşımı, mamul ya da yarı mamulün muayene edilerek hatalı olanların ayıklanması işinden ibarettir.⁽¹⁶⁾ Muayene yoluyla yapılan denetim, kaliteye ulaşmak için kullanılan en ilkel ve en basit yöntemdir. Amaç tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesinin önlenmesidir.

Yalnız imalat biriminde uygulanan bu yöntem basit olmakla birlikte maliyeti oldukça yüksektir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler, üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir. ⁽¹⁷⁾

1.2.2. Kalite Kontrol

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikaların almasıyla, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kalmış, tüketici gereksinmelerinin giderek artması ve buna paralel olarak genişleyen üretim hacmi, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiştir. Bu koşullar, muayeneye dayalı denetim sisteminin işleyişini imkansız hale

⁽¹⁴⁾ **TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitim Notu**, TSE, (Ankara) 4

⁽¹⁵⁾ **Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, (Ankara, 2003) 26

⁽¹⁶⁾ Mina ÖZEVREN: **Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, (İstanbul, 1996), 7

⁽¹⁷⁾ İsmail EFİL: **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, (Bursa, 1996) 6-7

getirdiği gibi maliyetlerin artmasına da yol açmış ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur.

Bu gelişmelerin sonucu olarak, “muayeneci” kalite anlayışı değişerek, son kontrol ile birlikte ara ve giriş kontrolleri de dahil edilerek “kalite kontrol” anlayışına dönüşmüştür.⁽¹⁸⁾ Böylece, kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde organizasyon içinde yerini almıştır.⁽¹⁹⁾ Kalite kontrol, kalite yönetiminin, kalite şartlarının yerine getirilmesine odaklanmış bir bölümdür.⁽²⁰⁾ Kontrol sistemi de hatasız ve güvenli olmakla birlikte yalnızca hata saptama esaslıdır ve imalat biriminde uygulanmaktadır.

1924 yılında bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını ortaya atmıştır.⁽²¹⁾

Böylece istatistik temelli yeni anlayış ve çözümler gündeme gelmiştir. Bu araçların yaygın olarak kullanılmaya başlanması ile, hatalı üretimi en aza indirmeyi hedefleyen yöntemler ile örnekleme muayene sistemleri uygulanmıştır. 1950’lerde Deming ve Feigenbaum’un çabaları bu yöntemlerin Japonya’da da yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Buna karşın, kalite sağlama anlayışında bir yenilik olmamış ve kalite kontrolün belirli bir ekibin sorumluluğu olarak görülmesi değişmemiştir.

⁽¹⁸⁾ **Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, (Ankara, 2003), 26

⁽¹⁹⁾ Mahmut TEKİN: **Üretim Yönetimi**, Cilt 2, 3. Baskı, (Konya, 1996), 70

⁽²⁰⁾ **TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitim Notu**, TSE, (Ankara) 6

⁽²¹⁾ Rıdvan BOZKURT: **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Yayın No.549, (Ankara,1995), 2

1.2.3. Kalite Güvencesi

1960'lı yıllardan itibaren kalite anlayışı hata bulmadan, hata önlemeye doğru kaymaya başlamıştır. Çünkü hata bulmaya yönelik olan sistem, bir yığın hurdaya ve yeniden işlemeye neden olmaktaydı. Bu nedenle hataları daha çıkmadan belirleyerek önleyecek bir sistem ihtiyacı doğmuş, önemli olanın gelen ürünlerin tümünün kabul edilebilir nitelikte olması gerekliliği anlaşılarak “kalite güvencesi” gündeme gelmiştir.⁽²²⁾

Kalite güvence sistemi, hatayı önleme ve hata kaynaklarını ortadan kaldırma yaklaşımının yalnızca üretim birimiyle sınırlı kalmayıp kuruluşun tüm faaliyetlerinde geçerli olmasıdır ve kalite yönetiminin, kalite şartlarının yerine getirileceğine dair güvence sağlamaya odaklanan bir parçası olarak, bir ürün veya hizmetin, verilen kalite taleplerini karşılayacak, yeterli düzeyde güvenin sağlanması için gerekli, planlanmış ve sistematik faaliyetlerin tümüdür. (DIN ISO 8402/04.1989)

Kalite güvencesi, kalite kontrolünün özünü oluşturmaktadır ve müşterinin hatalı hiç bir ürün almamasını garanti etmek amacını taşır. Bu amaç ise, ürün kontrolü ile değil, üretim sürecinin kontrolü ile gerçekleştirilir. Diğer bir ifadeyle, tasarımdan sunuma kadar geçen tüm üretim sürecinin kalitesinin güvence altına alınması esastır ve kalite güvenliği ile ilgili sorumluluk yalnızca kalite kontrol bölümünde değil, tüm bölümlerdedir.

Kalite güvencesi alanındaki gelişmeler; ticaretin ve rekabetin büyük boyutlara ulaşması, Japonya'nın dünya devlerinden biri olması gibi nedenlerle, ISO tarafından yayımlanan “ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Sistemi Standartları”nın benimsenmesi ile yaygınlık kazanmıştır.

⁽²²⁾ **Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, Ankara, 2003, 26-27

1.2.4. Toplam Kalite Aşaması

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edward Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. Toplam Kalite Yönetiminin kökeni, II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonların yeniden kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın ABD’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlamaları, 1940’lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar ABD’de geliştirilmiş, ancak bunları uygulayan ve benimseyen ilk toplum Japonlar olmuştur.⁽²³⁾

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını sağlamayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.⁽²⁴⁾ TKY, mal ve hizmetlerin iyileştirilmesi amacıyla, maliyetlerin düşük düzeyde tutularak, önceden belirlenmiş müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için kuruluş performansını geliştiren bir yönetim stratejisidir.

TKY, ISO 9000’in aksine bir programlar veya standartlar serisi değil, bir yönetim serisidir. TKY, memnun edilmiş müşteriler ve çalışanlar yaratarak kuruluş hedeflerini başarmak için entegre edilmiş felsefeler, araçlar ve süreçlerden oluşan bir sistemdir. Günümüzde modern yönetim anlayışını temsil eden TKY, kuruluş genelinde müşteri odaklılık kültürünü oluşturan, bu amaçla iç ve dış müşteri beklentilerinin anlaşılmasını temel amaç olarak alan,

⁽²³⁾Mahmut TEKİN: **Üretim Yönetimi**, Cilt 2, 3. Baskı, (Konya, 1996), 70

⁽²⁴⁾Ömer PEKER: **“Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”** Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, (Ankara, 1996), 45

Çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır.

2. KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMLAR

2.1. Kalite Yönetimi

Müşteri tatmininin sağlanması ve tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi için, bütün çalışanların kesin ve aktif katılımı gerekmektedir. Bu anlayış, çalışanların ve süreçlerin müşteri odaklı olarak organize edilmesini ilke edinen yönetim biçimini gerektirmektedir. Kalite yönetimi bu görevi üstlenerek, organizasyon içinde kalite standartlarının kurulmasını ve süreç ve çalışanların bu standartları sağlayacak şekilde yapılandırılmasını sağlamaktadır.⁽²⁵⁾ Diğer bir ifadeyle kalite yönetimi, belirlenmiş ve tüm ilgililerce kabul gören bir kalite politikasının mevcudiyeti ve bu politikanın uygulanması amacıyla gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

2.2. Kalite Yönetim Sistemi

Kaliteye verilen önemin artmasına paralel olarak, kuruluştaki tüm süreçleri kapsayan kalite yönetim sistemine geçilmiştir. KYS, bir ürün veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁽²⁶⁾ Diğer bir ifadeyle, bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yöntemdir ve çalışanların katılımı ve müşteri merkezli bir modelle, süreçlerin iyileştirilmesi amacına yöneliktir.

⁽²⁵⁾Kaan SOYLU ve Ahmet SUER: **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü-Terimler ve Tanımlar**, (İstanbul, 1998), 2

⁽²⁶⁾Murat YILMAZ: “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, (Ankara, Kasım 2003), 7

Bir ürünün ya da hizmetin kalitesini garantileyebilmek için araştırma, planlama, tasarım, üretim, sunum ve sunum sonrası hizmet bölümlerinin tümünü içine alan bir kalite yönetim sistemi kurulması temel şarttır.

Kalite bakımından idare ve kontrol, genelde kalite politikasının ve kalite hedeflerinin oluşturulmasını, kalite planlamasını, kalite kontrolünü, kalite güvencesini ve kalite iyileştirmesini içerir.

3. KALİTEYE İLİŞKİN DİĞER KAVRAMLAR

3.1. Ürün

En genel anlamıyla ürün, bir kuruluşun girdilerini belli bir süreçten geçirdikten sonra elde ettiği “çıktı”dır.⁽²⁷⁾ Dört genel ürün kategorisi mevcuttur:

- a-** Hizmetler
- b-** Yazılım
- c-** Donanım
- d-** Prosesten geçmiş malzemeler

3.2. Şart

Genellikle ima edilen veya zorunlu olarak beyan edilen ihtiyaç ve beklentidir. Şartlar, bir dokümanda beyan edilmiş olabileceği gibi yazılı hale getirilmemiş beklentilerden de oluşabilir.⁽²⁸⁾ Şartlar ilgili taraflarca veya bir 3. tarafça belirlenir. Örneğin özel nitelikteki sözleşmelerde taraflar şartları serbestçe belirledikleri halde, kamu kurumlarının sunduğu hizmetlerde şartlar, bir 3. taraf olarak yasa koyucu tarafından belirlenmiştir ve bunlar da

⁽²⁷⁾ Tez anlatımında mal ve hizmet olarak kullanılmaktadır.

⁽²⁸⁾ **TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitim Notları**, TSE, (Ankara), 5

mevzuatta yer almaktadır. Bu durum, hizmet alanların kamu kurumlarına karşı herhangi bir şart ileri sürmesinin mümkün olmadığı anlamına gelmemektedir. Zira yazılı olmasa bile, devletin taşıdığı sorumluluklar ve vatandaşlarına sunduğu yasal haklar doğrultusunda, vatandaşların, doğruluk, hız, güvenilirlik, eşitlik gibi beklentileri bulunmaktadır.

3.3. Müşteri

Müşteri kavramı iki boyutta ele alınmaktadır.

- a-** Dış Müşteri: Kuruluşun kendilerine sağladığı ürün ve hizmetlerden faydalanan, ürün veya hizmet alan veya bir şekilde bunlarla ilişkisi olan kişiler, birimler ve kuruluşlardır.
- b-** İç Müşteri: Bir kurum içinde, üretilmekte olan bir mal ya da hizmeti, bir bölüm ya da çalışandan sonra teslim alan ve bunları kullanan bir sonraki kişi, grup veya bölümler birbirinin iç müşterisidir.

3.4. Proses

Proses, girdileri çıktılara dönüştüren birbirleriyle ilgili veya etkileşimli faaliyetler takımı olarak tanımlanabilir.⁽²⁹⁾ Genel olarak bir prosesin girdileri, diğer proseslerin çıktılarıdır.⁽³⁰⁾ Bir kuruluş içindeki prosesler, katma değer sağlamak için kontrollü şartlar altında planlanır ve gerçekleştirilir.

3.5. Misyon

Misyon, kuruluş açısından “Niçin varız?” sorusuna yanıt verir ve kuruluşun kimliğini ortaya koyar. Her kuruluşun, yaptığı işi ve amaçlarını

⁽²⁹⁾ TS EN ISO 9000 Standardı, (Mart 2001), 3

⁽³⁰⁾ TS EN ISO 9004 Standardı, Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz, (Nisan 2001), 1

belirleyen bir misyonu vardır. Misyonunun tanımlanması, yönetimi, kuruluşun hangi hizmetleri yaptığını veya yapması gerektiğini belirlemeye zorlar.

Misyon, kuruluşun ilkelerini belirten veya kuruluşu tanımlayan, kuruluşun kime hizmet götürdüğünü, görev tanımı ile ve uzun vadeli bir görüş halinde açıklayan bir ifadedir.⁽³¹⁾

3.6. Vizyon

Vizyon, bir kuruluşun geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedeflerini ifade eder ve kuruluşun ulaşmak istediği geleceğin bugünkü resmidir.

Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan ve kuruluşun bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene zihni bir bakış, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, kuruluşun potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak da tanımlanabilir.

Vizyon tanımı ile, kuruluşun geleceğe ilişkin düşünceleri, öncelikleri, ilke ve değerleri ortaya konulur. Vizyonun, kuruluşun gelecekteki ölçeği, stili ve yapısı hakkında ve önceden belirlenen hedeflere nasıl ulaşacağı konusunda anlamlı bir açıklama getiren yönü de söz konusudur ve bu yönüyle bir rehber niteliği taşır.

⁽³¹⁾Coşkun Can AKTAN: “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, Türk İdare Dergisi, Yıl 71, Sayı 425, (Aralık 1999), 1-15

II. BÖLÜM

STANDARDİZASYON VE ISO 9000 STANDARTLARI

1. STANDARDİZASYON

İnsanlığın karışıklıktan kurtulma ve belirli bir düzen kurma gayretinden doğan ve yeryüzünde kıt olan iktisadi kaynakları optimum değerlendirme çabalarının bir ürünü olarak ortaya çıkan standardizasyon olgusu, insanlık tarihi kadar eskidir.⁽³²⁾

Enformasyon ve üretim teknolojilerindeki gelişme ile birlikte hızlı bir küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde standartlar, uluslararası ticaretin ortak dili haline gelmiştir. Artık, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmenin yolu standartlara uygun ve kaliteli üretimden geçmektedir.

Belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere, bütün ilgili tarafların yardım ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemi olarak tanımlanabilecek standardizasyon, bu özelliği ile öncelikli olarak can ve mal güvenliğini hedeflerken, aynı zamanda kalitenin alt sınırını tespit etmek suretiyle, belirlenen düzeyin altında mal ve hizmet üretimine izin vermemeyi amaçlamaktadır.

Standardizasyon işlemi sonucunda ortaya çıkan “Standart” ise, üretimde, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örneklik oluşturur.

Ancak standartlara uygun olarak yapılan üretim, kaynakların optimum değerlendirilmesini mümkün kılmakta, böylece toplumun refah düzeyinde önemli bir artış sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

⁽³²⁾ <http://www.izmir.tse.org.tr/StandardGenel.asp>

Standardizasyonun; **üretici açısından**, üretimin belirli plân ve programlara göre yapılmasına yardımcı olmak, uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlamak, kayıp ve artıkları asgariye indirmek, verimliliği artırmak, maliyeti düşürmek; **ekonomi açısından**, kaliteyi teşvik etmek ve gelişmesine yardımcı olmak, kalite seviyesi düşük üretimle meydana gelecek emek, zaman ve hammadde israfını ortadan kaldırmak, sanayii belirli hedeflere yöneltmek, arz ve talebin dengelenmesinde yardımcı olmak, yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak, ihracatta ve ithalatta üstünlük sağlamak, yan sanayi dallarının kurulması ve gelişmesine yardımcı olmak, rekabeti geliştirmek, kötü malı piyasadan silmek, **tüketici açısından** ise; can ve mal güvenliğini sağlamak, karşılaştırma ve seçim yapmayı kolaylaştırmak, fiyat ve kalite yönünden aldanmaları önlemek ve tüketicinin bilinçlenmesine yardımcı olmak gibi yararları söz konusudur.⁽³³⁾

2. STANDARDİZASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite ve standartlara ilişkin ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Babil Kralı Hammurabi Kanunlarının 229. maddesinde kaliteye referans verilebilir. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir”. Bu maddede öngörülen ceza, ilkel de olsa, kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır.⁽³⁴⁾

Fenikelilerde bir denetçi, kalite standartlarına bir aykırılık gördüğünde, bunun tekrarlanmasını önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisine sahiptir. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın

⁽³³⁾ <http://www.izmir.tse.org.tr/StandardGenel.asp>

⁽³⁴⁾ **Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, (Ankara, 2002), 26

oluşturulmasının sağlanması idi.⁽³⁵⁾ M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Aztekler de kullanmıştır.⁽³⁶⁾

Standardın öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından anlaşıldığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Bayezid tarafından çıkarılan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'da, hemen tüm tarım ve hayvansal ürünler ile sanayi mamulleri, nitelik ve fiyat yönlerinden standart sayılabilecek esaslara bağlanmıştır.⁽³⁷⁾ Osmanlı'da kalite olgusunun 13. yüzyıl boyunca gelişen çıraklık ve esnaf loncalarında başladığı söylenebilir.⁽³⁸⁾

Kalite standartları bir çok farklı şekilde yorumlanarak çok eski tarihlerden beri varolmakla beraber, gerçek anlamda ilk ortaya çıkışları, II. Dünya Savaşına rastlar. Amerikan ordusu, II. Dünya Savaşı sırasında, yaptığı malzeme satın alımlarında, belirli bir kalite düzeyini tutturabilmek ve satın alınan malzemelere bir standart getirebilmek amacıyla, standartlar konusundaki çalışmaları başlatmıştır. Bu çalışmaların sonucunda ortaya, Amerikan Askeri Standartları (US Military Standards-MIL-Q-9858) çıkmış⁽³⁹⁾, bu standartlarla birlikte istatistiksel kalite kontrol sistemi de gelişmiştir. Standart, muayene yöntemini kaldırarak ürün güvencesinin sağlanması fikrine dayanmaktadır.⁽⁴⁰⁾ 1968 yılında MIL-Q-9858'in yerini NATO için hazırlanan AQAP (Allied Quality Assurance Publication) almıştır.⁽⁴¹⁾

⁽³⁵⁾Murat YILMAZ: “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, (Ankara, Kasım 2003), 10

⁽³⁶⁾Rıdvan BOZKURT ve Aynur ODAMAN: **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, (Ankara, 1995), 1

⁽³⁷⁾Türk Standartları Enstitüsü: “**TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Programı Notları**”, (Ankara, 2002), 8

⁽³⁸⁾Rıdvan BOZKURT ve Aynur ODAMAN: **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, (Ankara, 1995), 1

⁽³⁹⁾Atilla ANDAÇ: **ISO 9001 Yorumu ve Uygulama Örnekleri**, Çağlayan Kitabevi, (İstanbul, 1996), 16-24

⁽⁴⁰⁾Muhsin HALİS: **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınevi, (İstanbul, 2000), 235

⁽⁴¹⁾İsmail EFİL: **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, 3. Baskı, Vipaş A.Ş., (Bursa, 1998), 216

II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda çok büyük bir ekonomik kriz yaşayan Japonya'da, 1950'li yılların başından itibaren, Amerikan Askeri Standartlarını oluşturan ve uygulatan Walter Shewhart'ın öncüsü olduğu, İstatistiksel Kalite Kontrol teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. Japonya'da geniş uygulama alanı bulan bu teknikler, Deming ve Juran tarafından daha da geliştirilerek kapsamı genişletilmiş, Japonların kalite devrimini yaratmasını sağlamıştır.

Japonya'da bu gelişmeler yaşanırken, Avrupa Topluluğunun temelini atan 12 Avrupa ülkesi de, aralarındaki mal alışverişini arttırabilmek için topluluğun ortak standartlarını oluşturma çalışmalarına başlamışlar, böylece temelde prensipleri aynı olan, ancak farklı biçimlerde uygulanan kalite ve denetim standartları ortaya çıkmıştır. Amerika, Avrupa ve Uzakdoğu ülkeleri arasındaki standart farklılıkları, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Standards Organization - ISO) içinde bir grup kurularak, ortak standartlar oluşturma çalışmalarına yol açmıştır.

TC 176 (Technical Committee 176) adlı bu komite, bütün kuruluşlar için, geniş çaplı kalite standartlarını belirleyerek, ne sadece üstün teknoloji sahibi dev şirketlerin elde edebileceği kadar katı ve pahalı, ne de herhangi bir firmanın çaba göstermeksizin elde edeceği kadar kolay olmayan ve dünya çapında geçerli olan ISO 9000 serisi standartları meydana getirmiştir.⁽⁴²⁾

1980'li yıllarda Japon ürünlerinin ABD ve Avrupa pazarlarında etkisini yoğun biçimde hissettirmesi, ISO 9000 standartlarının yayılmasına neden olmuştur. Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini güvence altına alan standartlar serisinin, doğru kavranması, iletişim kolaylığı ve uygulamada paralelliğin sağlanması amacıyla "Kalite Sözlüğü" Standardı hazırlanmıştır.

⁽⁴²⁾Muhsin HALİS: **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınevi, (İstanbul, 2000), 236, 240

1960'lı yıllarda askeri alanda başlayan standartlaşma sürecinin 2000'li yıllara kadar olan aşamaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁽⁴³⁾

Yıl	Gelişme
1963	MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
1968	AQAP Standardları(NATO üyesi ülkelerde)
1970	10 CFR 50 Nükleer ve Sıvı Yakıtlı Enerji Santralleri
1971	ANSI N 45.2 Nükleer Tesisler
1973	ASME 3 NCA 4000 Kalite Güvencesi Standartları
1978	Atom Enerjisi Santralleri İçin Kalite Güvencesi
1979	CSA Z299 1-4 Kanada
1979	BS 5750 İngiltere
1979	ANSI Z-1.15 ABD
1987	ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
1988	EN 29000 standartları(CEN tarafından)
1988	TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
1991	TS-EN-ISO 9000
1994	ISO tarafından revize edildi. (9001:1994,9002:1994,9003:1994)
1996	EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.
2000	ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.

Tablo 1. Standartların Tarihsel Gelişimi

3. ULUSLARARASI STANDARDİZASYON ORGANİZASYONU VE TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ

Uluslararası alanda standardizasyonu sağlamak amacıyla 23 Şubat 1947 tarihinde kurulmuş olan Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu, 138 ülkenin ulusal standart hazırlama kuruluşlarını bünyesinde toplayan bir federasyondur.

⁽⁴³⁾ ISO 9000:2000 ve Tarihçesi, http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso_9000_2000.asp

Farklı ülkelerde veya bölgelerde benzer teknolojiler için geliştirilen farklı standartlar, zaman zaman "ticaret için teknik engel" olarak kullanılmaktadır. İşte ISO'nun günümüzdeki en önemli misyonu, ISO 9000 kalite yönetim standartları ve diğer ürün standartları gibi uluslararası kabul görmüş standartlar hazırlayarak ticaretin önündeki bu tip teknik engelleri ortadan kaldırmak ve tüm dünyada standardizasyonu teşvik ederek entelektüel, bilimsel, teknolojik ve ticari faaliyetlerde işbirliğini geliştirirken, ürün ve hizmetlerin uluslararası dolaşımını sağlamaktır.

ISO, halen 135 ülkeden (her ülkeden bir üye olmak ve eşit oy hakkına sahip olmak üzere) ulusal standard kuruluşlarının katılımıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. ISO bünyesinde standart çalışmalarını yürüten 187 Teknik Komite, 552 Alt Komite ve 2100 Çalışma Grubu vardır. ISO'nun yayınladığı 13025 Uluslararası standart ve standart niteliği taşıyan doküman bulunmaktadır.

Türk Standartları Enstitüsü ise, ISO'nun üyesi ve Türkiye'deki tek temsilcisidir. Bu temsilcilikle TSE, ISO'nun yürütmekte olduğu standart hazırlama çalışmalarına, TSE bünyesinden veya sanayiden uzmanlarla birlikte katılmakta ve katkıda bulunmaktadır. TSE, 1955 yılından beri üyesi olduğu ISO'nun 35 Teknik Komitesi ile 89 Alt Komitesi'nin de asal üyesidir.

Türk Standartları Enstitüsü, 132 sayılı kuruluş yasasında belirtilen "Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmayı yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri düzenlemek" görevini yerine getirirken, her türlü madde ve mamuller ile usul ve hizmet standartlarının hazırlanması görevi de Türk Standartları Enstitüsü'ne verilmiştir.

TSE tarafından hazırlanan standartlar Türk Standardı adını alır. TSE, standartları hazırlarken ülke şartları, can ve mal güvenliği, Gümrük Birliği,

Üretim ve ihracatı geliştirme, ithalatı denetleme, tüketici meseleleri, kalite ve evre konularına öncelik ve önem verilerek yayımlanmış ve bölgesel standartlar ile diğeri gelişmiş ülkelerin ulusal standartlarını esas almaktadır.

TSE'nin Kalite Sistem Belgelendirme faaliyetleri Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK ve Hollanda Akreditasyon Kurumu RvA tarafından akredite edilmiştir.

4. ISO 9000 STANDARTLARI

4.1. ISO 9000 Standartlarının Ortaya ıkışı ve zellikleri

Globalleşme ile rekabetin boyutlarının ülke sınırlarını aşması ve kalite anlayışının büyük boyutlara ulaşması, bütün dünyada geçerli olan bir kalite güvence sistemine ihtiyaç doğurmuştur. Bu nedenle, üretim ve hizmet sektörlerinde kalite güvencesini sağlamak, bir kalite güvence sistemi oluşturmak veya mevcut bir kalite sistemini değiştirmek için, ilk olarak 1987 yılında ISO tarafından uluslararası standard olarak ISO 9000 standard serisi yayınlanmıştır.⁽⁴⁴⁾

Bu standartlar, kuruluşların uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtir. Bunlar, sadece birkaç kuruluşun değil, tüm kuruluşların yerine getirebilecekleri ve ihtiyaç duyabilecekleri genel şartları içeren uygulanabilir dokümanlardır.

⁽⁴⁴⁾ Murat YILMAZ: “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, (Ankara, Kasım 2003), 26

ISO 9000 serisi beş ana kısımdan oluşmaktadır.

- **ISO 9000 Standardı:** Seçim ve kullanım kılavuzu olup, kalite güvence sistemi standartlarını seçerken, hangi kriterlere göre seçim yapılması gerektiğini gösterir.
- **ISO 9001 Standardı:** Bu standart, tasarım/geliştirme, satış, üretim planlama, satın alma, üretim, montaj, son muayene ve servis gibi bölümleri içeren kuruluşların yerine getirmesi gereken şartları vermektedir.
- **ISO 9002 Standardı:** Bu standart, içinde tasarım/geliştirme bölümü olmayan, fakat satış, üretim planlama, satın alma, üretim, montaj, son muayene ve servis gibi bölümleri bulunan kuruluşların yerine getirmesi gereken şartları vermektedir.
- **ISO 9003 Standardı:** Bu standart, içinde son muayene ve deneyleri içeren kuruluşların yerine getirmesi gereken şartları vermektedir.
- **ISO 9004 Standardı:** Kalite yönetimi ve sistem elemanlarını içeren bir kılavuzdur.
- **ISO 9005 Standardı:** Kalite sözlüğüdür.

ISO 9000 serisi standartlar, kuruluşların yaptıkları işlerin kapsamlarına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, üretimin yanı sıra tasarımla da uğraşan bir firmanın, sadece muayene ve deney süreçleri ile uğraşan bir firmaya göre daha çok dikkat etmesi gereken ayrıntı bulunmakta, her iki firma da kendi sistemleri için ISO 9000 belgesine başvurduklarında alacakları belgenin yapısı ve içeriği değişik olmaktadır.

ISO 9000 serisi standartlar, mal veya hizmet üretimine müşteri açısından bakmakta; müşteriye, üretim yöntemi belirtmeden kalite güvence sistemi olduğunu göstermektedir.

ISO 9000 standardı, bir firmanın kalite sistemini çalıştırmasını, geliştirmesini ve belgelemesini ister. ISO 9000, sahip olunan kalite düzeyinin

elde edilmesi sırasında uygulanan işlemlerin kayıt altında olduğunu ve öngörülen işlem akışlarının uygulandığını gösterir.

Bugün, ISO 9000 serisi standartlar, hemen hemen her ülkenin kendi diline çevrilmiş ve uygulanır durumdadır. Bölgesel standart örgütlerinden Avrupa Standardizasyon Komitesi (CEN, European Committee for Standardization) ve Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Komitesi (CENELEC, European Committee for Electrotechnical Standardization) bu standartları EN ISO 9000, Amerikan Standartlar Komisyonu (COPANT, Pan American Standards Commission) COPANT-ISO 9000, Afrika Standartlar Bölgesel Örgütü (ARSO, African Regional Organization for Standardization) de ARS 9000 olarak uyarlamışlardır. Dünyadaki seksenden fazla ülke de ISO 9000 standartlarını kendi ulusal standartları olarak benimsemişlerdir. Örneğin İngiltere’de BS EN ISO 9000, Almanya’da DIN EN ISO 9000, ABD’de ANSI/ASQC Q9000, Fransa’da NF EN ISO 9000, Danimarka’da DS/EN 9000, Japonya’da JIS Z 9900, Kanada’da CAN/CSA-ISO 9000 ve Türkiye’de TS-ISO 9000 olarak anılmaktadır. Aynı standartlar AT (Avrupa Topluluğu) tarafından 1988 yılında EN 29000 standartları olarak kabul edilmiştir.

ISO 9000 standartları TSE tarafından 1988’de TSE 6000, 1991’de de TSE/ISO 9000 standartları olarak kabul edilmiştir. 1994 yılında ISO 9000’de yapılan değişiklik aynı yıldan itibaren TSE tarafından da uygulanmıştır.

ISO 9000 Standardlarına dayalı olarak Kalite Sistemi tesis eden kuruluşlar açısından, yönetim sistemlerinin yeni bir kavram olması nedeniyle, 1987 yılından 1994 yılına kadar standartlarda revizyon yapılmamıştır. 1994 yılında yapılan revizyon, küçük değişiklikleri içeren bir güncellemedir. Ancak 2000 yılının Aralık ayında yapılan revizyon, kalite alanındaki gelişmelerle ISO 9000 uygulamasından edinilen tecrübelerin göz önüne alındığı köklü değişimleri içermektedir. Bu revizyon öncesi dünya çapında 1120 kurum ve kuruluşu kapsayan bir anket yapılmıştır. Yeni standartlar genel bir yapıda

oluşturularak kamu ve özel sektörde küçük, orta, büyük ölçekli kuruluşlar ile sanayi, hizmet, yazılım ve diğer alanlar dahil tüm sektör kullanımlarına eşit şekilde uygulanabilir olması benimsenmiş ve ISO 9000 (1994) versiyonunda “Kalite Güvence Sistemi” olarak ifade edilen standartlar, ISO 9000:2000 versiyonunda “Kalite Yönetim Sistemi” olarak ifade edilmiştir.

ISO 9000:2000 Serisi Standartlar birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan 4 temel standarttan oluşmaktadır.⁽⁴⁵⁾

Bu standartlar;

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Kavramlar,

Terimler: ISO 9000:2000 ISO 9000, ana standartlara giriş niteliğini taşımakta olup, kalite yönetim sistem serisinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu doküman kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisini içerir. İçerdiği temel bilgiler ve terminoloji açıklamaları sayesinde, diğer üç standardın daha iyi anlaşılıp, kullanılabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar: Bu doküman kalite yönetim sisteminin şartlarını tanımlar ve organizasyonun müşteri gereksinimlerini ve ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını karşılama yeterliliğini göstermek için kullanılır. TS EN ISO 9000:1994 Standard serisinde belgelendirme modeli olarak kullanılan 9001, 9002 ve 9003 standartları TS EN ISO 9001:2000 standardı olarak tek modele dönüştürülmüştür. Bu modelde hangi şartların uygulama dışında kalabileceği standardın 7. Maddesinde tanımlanmış olup, kuruluşlar uygulama alanları dışında kalan şartları belirleyerek Sistem dokümanlarında açıklayacaklardır.

ISO 9001:2000, Kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesi, müşteri şartlarının karşılanması yoluyla müşteri memnuniyetinin arttırılması için proses yaklaşımının benimsenmesidir.

⁽⁴⁵⁾ Murat YILMAZ: “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, (Ankara, Kasım 2003),30-31

ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Performansının İyileştirilmesi

İçin Kılavuz: Bu doküman müşteri gereksinimlerini karşılayacak, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması, yönetimi ve sürekli iyileştirilmesine rehberlik sağlar. ISO 9001:2000 Standartlarının ötesine geçmek isteyen yöneticilere yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. ISO:9004:1994'ü iptal etmiş ve yerini almıştır.

ISO 19011:2000 Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri- Tetkik Kılavuzu:

Standarda göre kurulmuş olan kalite ve çevre yönetim sistemlerinin tetkikine yardımcı olan kılavuz dokümandır.

ISO 9000 Standartları; kalite yönetimi için genel bir çerçeve sağlanması(yönetim sistemi ve yapısı), kuruluşlar arasında güven ortamı yaratması, proseslerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesinin sağlanması, devam ettirilmesi ve iyileştirilmesi ve müşteriye ürün ve hizmetlerin tutarlılığının güveninin verilmesi amacına yöneliktir.

ISO 9000 Standartlarını uygulayan kuruluşlar ise; yeni pazarlara girmek, firmanın/ürünlerin tanıtımında avantaj elde etmek, piyasadaki konumlarını güçlendirmek ve rekabet imkanlarını artırmak gibi amaçlar gütmektedirler.

4.2. ISO 9001 Standardının İlkeleri

4.2.1. Müşteri Odaklılık

ISO 9001:2000 Standardının en temel dayanağı, müşteri odaklılıktır ve müşteri odaklı bir yönetim sistemi kurulması, standardın ilk koşuludur.

Kuruluşun tüm karar süreçlerini ve proseslerini müşterilerinin beklentilerine uygun ürün/hizmet üretmek düşüncesiyle organize etmesi

şeklinde gerçekleşen ve nihai amacı müşteri memnuniyetini sağlamak olan müşteri odaklılık ilkesi, kurum ve kuruluşların sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini kendilerinin önceden belirledikleri özellikleri baz alarak değerlendirmeleri yerine, müşterilerinin bu mal ve hizmetleri nasıl gördükleri ve değerlendirdiklerini, diğer bir deyişle müşterinin sunulan mal ya da hizmetin kalitesini algılayış biçimini dikkate almayı gerektirir .

Müşteri odaklılık ilkesini benimsemiş bir kuruluşta; üst kademe yöneticilerinin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda liderlik yapması, bu ilkenin tüm çalışanlarca benimsenmesi, kuruluşun kalite standartlarının bulunması, istikrarlı bir iletişim sisteminin varlığı, organizasyon yapısının ve sistemlerin müşterilere yönelik kurulması, bütün çalışanların kişisel olarak yaptıkları işlerde bilgili ve yeterli olmaları gibi koşullar sağlanmış olmalıdır.

Standardın etkin bir şekilde uygulanması en zor ilkesi olan müşteri odaklılık, kuruluşa uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak unsurdur.⁽⁴⁶⁾ Kuruluşların varlığı ve devamlılığı müşterilerine bağlıdır, dolayısıyla kuruluş, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de karşılamak için çabalamalıdır.

Müşteri odaklılık ilkesinin hayata geçirilebilmesi için yapılması gereken ilk iş, kuruluşun misyonu doğrultusunda müşterinin kim olduğunun belirlenmesidir.⁽⁴⁷⁾ Bu belirleme için, ihtiyaç ve beklentileri karşılanacak müşteri grubunun kim olduğu, hangi ihtiyaç ve beklentilerin nasıl karşılanacağı sorularının cevaplanması ve cevapların tüm çalışanlarla paylaşılması gerekir.

⁽⁴⁶⁾ Mete ŞİRVANCI: “**Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri**”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, (İstanbul, 1993), 13

⁽⁴⁷⁾ Bilçin TAK: “**Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma**”, Uludağ Ün. İİBF Dergisi, Cilt XXI, Sayı 2, (Bursa 2002), 146

Kuruluşun müşteri odaklılık ilkesi çerçevesinde yapması gereken başlıca faaliyetleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

a- Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını doğru algılamalıdır:

Müşteri beklentilerini karşılama, kalite hareketinde anahtar kavramdır. Müşterilerin beklentileri, onların istek ve ihtiyaçlarıdır. Kuruluş ürettiği mal ya da hizmetin kalitesini belirlerken, kendi düşüncesinden çok, müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı sorusundan hareket etmelidir. Bu soruya verilecek cevap ise, müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının ne olduğunun bilinmesine bağlıdır.

Bu nedenle kuruluş müşterilerin memnuniyetini, üründen/hizmetten beklentilerini ve bu konudaki fikirlerini araştırmak, takip etmek ve analizini yapmak zorundadır.

Günümüz müşterisinin beklentileri, geçmişe göre daha yüksektir. Değişen ekonomik ve teknolojik koşullar, müşteri isteklerini de sürekli olarak etkilemektedir. Bu faktör, müşterilerin beklentilerinin tespitine yönelik çalışmaların da süreklilik göstermesine yol açar.

Müşteriler çoğu zaman tam olarak ne istediklerini tanımlamamakta, ürün veya hizmetten duydukları memnuniyeti pek sık dile getirmemekte, ancak herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında tepkilerini şikayet olarak göstermektedirler. Bu nedenle müşteri şikayetlerinin araştırılması, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde kuruluşa önemli ip uçları vermektedir. Bu nedenle müşterilerden gelen şikayet ve itirazların öğrenilmesi, hatta müşterilerin şikayet, itiraz veya diğer isteklerini söylemeleri için daha fazla cesaretlendirilmeleri gerekir.

Müşterilerin mal ve hizmetler hakkında bildirdiği şikayetler, iyileşme çalışmaları için önemli fırsatlardır. Problemin ne olduğunu bilmeyen kuruluşun, iyileştirme çalışması yapma fırsatı da olmayacaktır.

b- Müşterileri ile iletişim kurmalıdır:

Kuruluşun, müşterilerinin beklentilerini öğrenebilmesi için yapması gereken en temel faaliyet, müşteri ile iletişim kurmaktır. İletişim aracılığıyla müşterinin beklentilerini, ihtiyaçlarını, şikayetlerini ve kuruluşun sunduğu mal/hizmet hakkındaki düşüncelerini öğrenmek mümkündür. Ancak bunun için kurulan iletişim sisteminin, çift yönlü, açık, aktif, hızlı ve güvenilir olması, seçilen iletişim yöntemlerinin müşteri grubunun özelliklerine uygun olması gerekir.

Müşterilerin beklentilerini algılamak için en yaygın olarak kullanılan yöntemler, memnuniyet anketleri, öneri ve şikayet kutuları ve danışma masası uygulamalarından, basından elde edilen bilgilerden de yararlanılabilir.

Kuruluşun müşterisiyle etkin bir iletişim sağlayabilmesi için öncelikle uygun bir öğüt yapısı kurması, müşteriye ilettiği haberin veya verdiği bilginin geri dönüşünü sağlaması, iletişim için birden fazla kanal kullanması, amaca yönelik bilgi vermesi, uzmanlık bilgisinden yararlanması, müşteri ile mümkünse yüz yüze iletişim kurması ve iletişim ortamının özelliklerini dikkate alması gerekir.

c- Müşteri beklentilerinin kuruluş içinde her düzeydeki personele iletilmesini ve anlaşılmasını sağlamalıdır:

Müşteri ile kurulan iletişim aracılığıyla tespit edilen müşteri beklentilerinin yalnızca üst yönetim tarafından bilinmesi ve strateji ve

politikaların buna uygun şekilde belirlenmesi yeterli değildir. Bu strateji ve politikaları belirleyen yalnızca üst yönetim olsa bile, bunların hayata geçirilmesi için asıl görev, uygulayıcı olarak çalışanlara düşmektedir. Bu nedenle, müşterilerin beklentilerinin kuruluş içinde her düzeydeki personele iletilmesi ve bunların anlaşılması sağlanmalıdır. Aksi halde, elde edilen bilgilerin müşteri odaklılık ilkesine uygun olarak kullanılması mümkün değildir.

d- Müşteri beklentileri ile kuruluş amaçları arasında denge sağlamalıdır.

Beklenti ve ihtiyaçları her geçen gün artan ve çeşitlenen müşterilerin her birinin farklı istekleri olabileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu beklentilerin tümünün aynı anda karşılanması mümkün olmayacağı gibi, kuruluşun var oluş nedeni olan misyonu ve ulaşmaya çalıştığı hedefleri ile çelişkili durumların ortaya çıkması da kaçınılmazdır. Bu nedenle, müşterilerinin beklentilerini karşılamaya odaklanmış bir kuruluşun, bu amaca yönelik faaliyetleri ile kendi amaçları arasında bir denge kurması gerekmektedir.

e- Kuruluş hedeflerini müşteri ihtiyaç ve beklentileriyle ilişkilendirmelidir;

Kuruluş, vizyonuna uygun olarak belirlediği hedefleri ile bunlara ulaşmak için gerçekleştireceği stratejileri, müşterilerinin beklentilerine uygun hale getirmelidir. Örneğin müşterinin hizmetlerin hızlı ve zamanında sunulması gibi beklentisi varsa, diğer bir ifadeyle işlerin yavaşlığından şikayet ediliyorsa, kuruluşun belirleyeceği hedef ve stratejiler, işlerin hızlandırılmasına yönelik olmalıdır.

f- Müşteri memnuniyetini sürekli izlemeli, ölçmeli, artırmalıdır;

ISO 9001:2000 Standardında yer alan en önemli konulardan biri de, Kalite Yönetim Sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluşun, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemesidir.

Önceliklerine göre müşterilerin beklentileri öğrenildikten sonra, kuruluş, bunları ne derecede karşılayabildiğini ölçmeli ve değerlendirmeli, ayrıca bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için gerekli metotları belirlemelidir. Bunun için, müşteri ile doğrudan iletişim kanalları kurulması, sektörel veya müşteri grubu bazında anketlerin yapılması, müşteri şikayetlerinin ve basın-yayın organlarından alınan bilgilerin değerlendirilmesi ve kuruluş içinde müşteri ile doğrudan ilişki kuran personelin fikirlerinden yararlanılması mümkündür.

Bu kanallardan elde edilen bilgiler, sürekli iyileştirmede veri oluşturulması, ürün/hizmet kalitesinin ölçülmesi, gerektiği durumlarda proses değişiminin sağlanması ve müşteri memnuniyetinin artırılması için iyileştirme fırsatlarının yakalanması için kullanılır.

g- Müşteri ile ilişkileri yönetmelidir:

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için kuruluşun, yönünü müşteriye memnun etmek için yaptığı ve yürüttüğü tüm faaliyetleri kapsayan bir müşteri ilişkileri yönetimine çevirmesi gerekir. Bunun için, yaptığı işin öneminin farkında olan ve konuyla ilgili gerekli bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip çalışanlara ihtiyaç duyulacaktır.

Kuruluş, tüm bu faaliyetleri gerçekleştirirken Kalite Yönetim Sisteminin iç müşteri olarak tanımladığı çalışanlarını da dikkate almak zorundadır. İç müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları, dış müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları gibi dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için yukarıdaki aşamalardan önce, kuruluştaki proseslerin, diğer proseslerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Proses etkileşimi belirlendikten sonra, bu prosesleri gerçekleştirenlerle yapılan karşılıklı görüşmeler ya da anket yöntemiyle elde edilen bilgiler, çalışanların beklentilerinin karşılanması amacıyla Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına dahil edilmelidir.

Müşteri odaklılık ilkesinin kamu sektöründe uygulanmasında ise, kamu kurumları, kapsamı ve boyutları tartışmalı olan bazı özel durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İlerleyen bölümlerde konu tekrar ele alınacak olmakla birlikte, bu bölümde kısaca değinmekte yarar görülmektedir.

Geleneksel olarak kamu kuruluşlarında arz yönelimli bir eğilim hakimdir. Bu çerçevede çoğunlukla tekel konumunda olan, bürokratik ve merkezileşmiş bir yapı içinde hizmetlerden yararlananların istek ve beklentilerine duyarsız bir hizmet sunumu üzerinde odaklanılmaktadır. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için arz yöneliminden talep yönelimli bir yaklaşıma yani müşteri odaklı bir anlayışa geçilmesi zorunlu görünmektedir.

Kamu sektörünün kapsamlı ve büyük bir yapıya sahip olması, genel bir müşteri tanımı yapmayı güçleştirmektedir.⁽⁴⁸⁾ Kamunun belli bir bedel karşılığında sunduğu hizmetlerde müşteri kolay bir şekilde tanımlanabilir. Ancak yarattığı faydanın bölünemediği bazı hizmetler için müşteri tanımı yapmak oldukça güçtür. Ayrıca kamu kesiminin müşteri kavramına olan

⁽⁴⁸⁾ Murat ÖNDER: “**Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması**”, 5. Ulusal Kalite Kongresi, (İstanbul, 13-14 Kasım 1996), 125-135

yabancılığı ve bu konudaki tartışmalar, müşteri tanımı yapmayı biraz daha zorlaştırmaktadır.

Vatandaş/müşterilerin tatminlerinin tanımlanması zor da olsa müşteri odaklılık ilkesinin uygulanmasında genel olarak adaletli ve eşitlikçi yaklaşım, bireysel gereksinimlere ve durumlara göre esneklik ve kolaylık sağlamak, değişime açıklık, yaptığı işin ve davranışın sorumluluğunu almak, daha iyi hizmet için öğrenen organizasyon olmak, karar alma ve uygulama süreçlerini vatandaş/müşteriye açık tutmak gibi davranış biçimlerini aramak gerekir.

Kamu kurumlarının, faaliyetlerini yerine getirirken toplumun ve çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmeleri gerekir. Toplumun ve çalışanların ihtiyaçları belirlenirken, sosyal fayda ilkesi, öncelik sıralaması, toplumla işbirliğini sağlayacak hizmet standartlarının oluşturulması ve toplumun zümrelere ayrılmaması gibi konuların göz önünde bulundurulması esastır.

Günümüzde kamu kurumlarının hizmet sunduğu toplumda yaşayanlarla ilişkileri, yeni anlayışta vatandaşları bir müşteri gibi görme biçimine dönüşmüştür; işin yapıyor olmasının yanında, bu işlerin vatandaşların gereksinimlerini hangi ölçüde tatmin ettiği de önem kazanmıştır. Bu bilgiler aynı zamanda, kurumların performansını da göstermektedir. Zira kurumların hizmet sundukları kesimlerin gereksinimlerini ölçülebilir olarak tanımlayabildikleri oranda başarıları da ölçülebilmektedir. Bu nedenle stratejik hedeflerin olanaklar ölçüsünde, zaman, sayı, oran içerecek biçimde açıklanması gerekir. Vatandaş/müşterilerin tatmin ve memnuniyetlerin çeşitli yöntemlerle ölçülmesi bu kriterin geçerliliğini sağlamak için zorunlu bir yöntemdir. Bu ölçüm için, vatandaş panelleri, kamuoyu araştırmaları, anketler, dilek-şikayet kutuları gibi yöntemlerden yararlanılabilir. Ayrıca şikayet sayısı, dilekçeler, mahkemelerde açılan davaların sayısı, hizmet içi eğitim süresi, istenen evrak sayısı, işin görülme süresi gibi rakam ve bilgilere de başvurulabilir.

4.2.2. Liderlik

ISO 9000 uygulamalarında kuruluşun üst yöneticileri anahtar rolündedir. Yöneticilerden, klasik anlamda yöneticilik yapmalarından öte, liderlik fonksiyonunu üstlenmeleri beklenmektedir.

Liderlik, geleneksel anlamda yöneticilikten farklı bir yöntem ve anlayış biçimidir. Yöneticiler, statik bir yapıda, gücünü bulunduğu kadrodan alan, kuruluş tarafından belirlenmiş amaçları yine kuruluşun belirlediği kurallara uygun şekilde yerine getiren, kurallara uygunluğu denetleyen kişilerdir. Liderler ise, kuruluş içi ve dış çevre analizleri yaparak kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini belirler, kuruluşun şu anda bulunduğu noktayı açıkça tanımlarlar; ileriye dönük, uzun vadede, kuruluşun nerede bulunması gerektiği konusundaki büyük iddialarını ve ideallerini, vizyon, misyon ve ilkeler bildirimi ile ortaya koyarlar; bunlara uygun uzun vadeli amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlerler.

Kalite Yönetim Sisteminin ilkelerinden biri de, kuruluşun üst yönetiminin, personelin, hedeflerin başarılmasına tam olarak katkıda bulunmasını, amaç ve yönetim birliğinin sağlanması için liderlik yapmasıdır.

Üst yönetimin lider tutumunun; proaktif olmak, dış çevredeki değişiklikleri anlamak, müşterilerin ihtiyaçlarını göz önüne almak, kuruluşun her seviyesinde paylaşılan değerler sistemini kurmak, güven sağlamak ve korkuyu bertaraf etmek, gerekli kaynakları sağlamak, açık ve dürüst iletişimi desteklemek , hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli stratejileri belirlemek, eğitim faaliyetlerini ve takım çalışmasını desteklemek gibi gerekleri vardır.

Üst yönetim kendini ISO 9000 çalışmalarından soyutlamamalı, bilakis bu çalışmalara katılarak kuruluşun diğer çalışanlarına örnek olmalı ve onları katılımcılık konusunda motive etmelidir.⁽⁴⁹⁾ Bu nedenle liderlik vasfına sahip yöneticilerin temel sorumluluğu Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına görünür bir şekilde destek vermek ve çalışanları bu yönde geliştirmektir.

Ayrıca iyileştirme fırsatlarının tespitinde ve karar alma süreçlerinde katılım kanallarının tespit edilerek yaşama geçirilmesi, cesaretlendirici ve teşvik edici bir tavır sergilenmesi de, üst yönetimin sorumluluğundadır.

Özellikle kamu kurumlarındaki lider yöneticilerin, kamu kurumlarının bulunduğu çevreyle ilgili olarak, hükümet ve yasama organıyla kurumun ilişkilerini iyi düzeyde tutmak; görev alanında bulunan vatandaş/müşteriler, sivil toplum örgütleri, çıkar grupları, özel sektör kuruluşları ve diğer kamu kuruluşları ilişkileri geliştirmek, halkın ihtiyaçlarına, piyasa ve çevre şartlarına duyarlı olmak, kurumunu sürekli geliştirmek gibi özel nitelikli görevleri de vardır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, kamu kurumlarındaki yöneticilere, bu görevleri başarıyla yerine getirmeleri için önemli bir fırsat sunmaktadır.

4.2.3. Çalışanların Katılımı

Klasik yönetim anlayışında insan kaynağının potansiyelinin ancak küçük bir bölümünden yararlanılır. Kalite Yönetim Sisteminde ise çalışanların yönetime ve kararlara katılması, motivasyonunun sağlanması ve bilgi ve becerilerinin artırılması, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı esas alınarak çalışanların bütün potansiyelinin harekete geçirilmesi amaçlanmaktadır. Çünkü kuruluşun başarısı ve sürekli iyileştirme, çalışanların kalitesinde ve

⁽⁴⁹⁾Berker TELEK ve Ayşe ERTOPUZ: “Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik” TÜSİAD, 3. TKY Makale Yarışması, (2000), 97

katılımında d    mlenmektedir.   alı anların katılımı, sistemin devamlılığı için   st yönetimin kararlılığı kadar önemli bir unsurdur.

Çalışanların potansiyeli, "kuruluşun değerleri" ve "güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü" ile ortaya çıkarılır. "Bir i i en iyi, o i i yapan bilir" temel prensibini esas alan bu anlayışta i  süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o i i yapan personelin katılımı çok önemlidir. Öncelikle birey olarak herkes kalitenin önemini anlamalı ve kaliteye ulaşmak için sorumluluk hissetmelidir.

Kalite Yönetim Sisteminde katılımın hedefi, üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değil, kuruluştaki her çalışan için hem "**düşünmenin**" hem de "**uygulamanın**" birle tirilmesidir.

Günümüzde bilgi ve kültür seviyesi artan çalışanların, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek yönünde taleplerinin bulunması da, bu ilkenin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Kendi geleceklerini, içinde bulundukları kuruluşta gören çalışanların, kuruluş ile veya kendi gelecekleri ile ilgili kararlara katılmaları, onların her türlü sorumluluğa da ortak olmalarını diğer bir deyişle "tam katılım"ı sağlayacaktır. Katılım, düşünsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için, motivasyon, aidiyet duygusu ve gönüllüğü gerektirir.

Yetki delegasyonu, bireysel öneri sistemleri, başarının ödüllendirilmesi, açık kapı politikası, şeffaf yönetim, dönüşümlü i , i  zenginleştirme ve düzeltici/önleyici faaliyetler, çalışanların katılımının sağlanması için geliştirilen yolların ba lıcalarıdır.

Çalışanların katılımında en etkili yollardan bir diğeri ise, grup çalışmasıdır. Ortaya çıkabilecek sorunların çözümü ve sürekli geliştirme/iyileştirme süreci, etkin olarak organize olan gruplar aracılığıyla sağlanabilir. Grup çalışmaları, kalite kavramının sağlanması ve devam ettirilmesi konusunda önemli faydalar sağlar. Gruplar aracılığıyla bireysel olarak görülemeyen kuruluş sorunları görülebilir ve gerekli tedbirler alınabilir. Ayrıca, grup çalışmalarının kişilere güven sağlayan ve motive eden bir yönü de mevcuttur. Grup çalışmaları için gerekli ortam ve alt yapının sağlanması görevi üst yönetime aittir. Farklı; ama birbirini destekleyici ve tamamlayıcı görevleri, yetenekleri ve bilgileri olan insanların kuruluş için önemli stratejileri meydana getirmesi, sorunları çözmek için ortak hareket etmesi anlamına gelen takım çalışmasının en güzel örneği Ishikawa tarafından geliştirilen Kalite Çemberleridir.⁽⁵⁰⁾

Grup çalışmalarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Ayrıca, "işletme körlüğü" nün aşılmasını sağlama, çalışanların bilgilerinin geliştirilerek işlerini daha iyi anlamalarına ve konuya bütünsel bakmalarına yardımcı olma, çalışanların sorun çözme yeteneklerinin, iletişim alışkanlıklarının ve yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunma ve kişisel ilişkileri güçlendirme gibi sonuçlar da doğurur.

Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik olarak yapılması gereken ilk çalışma, eğitimidir. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artıran, motivasyonlarını sağlayan, çalışanları öneriler geliştirmek ve bunları ifade etmek için cesaretlendiren bu eğitimler, hem çalışanların grup faaliyetlerine etkin bir şekilde katılmalarını hem de ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlar.

⁵⁰ Murat SİĞİRCİ: "İşletmelerde Kalite Sağlama ve Geliştirme Süreci", MPM Anahtar Dergisi, Sayı 6/68, 6

Bu ilkenin uygulanması öncesinde yapılacak diğer hazırlık çalışmaları ise, bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması, kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi ve ödüllendirme sisteminin kurulmasıdır. Kaliteyi üretmek ve sürdürmek herkesin işi olduğundan, optimal iş sonuçlarının başaranabilmesi için çalışanlara yetki verilmesi gerekir. Yapılan araştırmalar, çalışanlara daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve ürün/hizmet kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu göstermiştir. Bu bakımdan çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği ve katılımcı düşüncenin ön planda tutulduğu bu yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çok yakından denetim ve bireylere tanınmış çok kısıtlı karar verme yetkilerinin olduğu emir-komuta zinciri biçimindeki örgüt türüyle katılımcılığı hayata geçirmek mümkün değildir. Bu nedenle, kuruluş içerisinde esnek bir hiyerarşik düzen oluşturulmalıdır.

Çalışanların katılımı konusuna kamu kurumları açısından bakıldığında ise, kamu kurumlarının farklı bir boyutla karşı karşıya oldukları görülür. Kamu kurumlarının alışlagelmiş yönetsel yapılarında, hiyerarşik düzenlerinde ve mevzuat sistemlerinde katılımcılığa yer verildiği oldukça nadir görülen bir durum olup, genellikle yöneticilerin kişisel tercihleri sonucunda uygulama alanı bulabilmektedir.

Diğer taraftan, kamu kurumlarının, faaliyetlerini yerine getirirken yalnızca çalışanların değil, toplumun katılımını da sağlamaları gerekir. Çünkü faaliyetlerin temelinde sosyal fayda vardır ve sosyal fayda ilkesi gereği hem çalışanlar hem de toplum bireyleri tatmin edilip, alınan karar ve uygulamalarda destekleri sağlanmalıdır. Katılım sayesinde kamu hizmetlerin daha verimli ve rasyonel olması sağlanır.

Bunun için kamu katılım tekniklerine işlerlik kazandırılması, katılım planı ve programı oluşturulması, belirli aralıklarla arama konferansları ve katılım toplantıları düzenlenmesi, broşür, rapor, kitapçık, afiş gibi yayınlarla halkın yapılan uygulamalar konusunda doğru bilgilendirilmesinin sağlanması, yönetimde açıklık ilkesine önem verilmesi, vatandaşların bilgi edinme, bilgiye ve görevlilere ulaşabilme haklarına işlerlik kazandırılması, vatandaşların mümkün olduğu ölçüde kamu kurum ve kuruluşlarının toplantılarına katılma ve dinleme haklarının sağlanması da özel önem taşımaktadır.

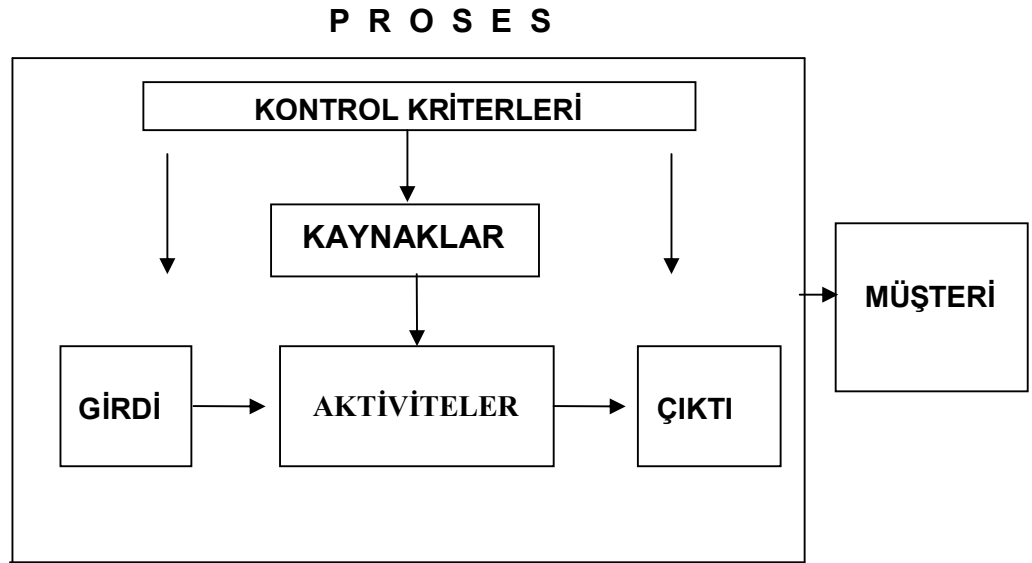
Ayrıca mevcut yapı içinde çalışanların yönetime ve kararlara katılımının sağlanması için, çalışanların motivasyonunun artırılmasına, başarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesine, dış müşteriler kadar çalışanların da istek ve beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetinin sağlanmasına ve çalışanlar arasında adil ve dengeli ilişkilerin kurulmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilmesi de diğer önemli unsurlardır.

4.2.4. Proses Yaklaşımı

ISO 9001 Standardının öngördüğü Kalite Yönetim Sistemi, proses odaklı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, doğrudan sonuçlara bakarak değerlendirme ve iyileştirme çalışması yapmak yerine, sonuçları etkileyen tüm proseslerin sistematik olarak değerlendirilmesi ve iyileştirme faaliyetlerinin bu değerlendirmelere dayandırılması esastır.

Kalite Yönetim Sisteminde kuruluşun, özellikle müşteri memnuniyetini etkileyen tüm faaliyetleri proses olarak ele alınır. Kuruluşun proseslerinin tanımlanıp dokümanite edilmesi, proses akışları ve birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesi, proseslerin izlenmesi için gerekli bilgilerin sağlanması, çevrim sürelerinin izlenmesi, analizi ve sürekli iyileştirme faaliyetinin gerçekleştirilmesi gerekir.

Kuruluş içinde yer alan tüm proseslerin tanımlanabilme, ölçülebilme, yinelenebilme, kontrol edilebilme ve katma değer yaratma, ayrıca, girdiyi daha değerli bir çıktıya dönüştürebilme, proses sonucunda ortaya çıkan bilgileri tekrar veri olarak kullanma ve defalarca aynı şekilde işleyebilme gibi özellikleri vardır ve proses yaklaşımı, proseslerin bu özelliklerinden yararlanır.



Şekil 1 Proses Yapısı ve Temel Unsurları

4.2.4.1. Proses Yaklaşımının Amaçları

Proses yaklaşımında tek amaç yalnızca üretim proseslerinin yönetimi değildir. Üretim prosesleri yaklaşık yüz yıldır izlenmekte, ölçülmekte ve iyileştirilmektedir. Yeni olan, iş proseslerinin (üretim prosesleri dışında kalan ve/veya üretim proseslerine destek olan proseslerin) yönetimidir.

Proses yaklaşımli bir yönetimde; kuruluşun toplam prosesi, daha etkin yönetilmek üzere küçük proseslere bölünebilir. Ancak bu küçük proseslerin diğer proseslerle ilişkileri tanımlanır. Proses yaklaşımıyla, kuruluş içinde gerçekleşen tüm alt proseslerin, girdilere karşı doğru çıktı vermesinin sağlanması ve proses etkileşimi dikkate alınarak tüm proseslerin doğru

sonuçlanmasıyla nihai mal ya da hizmetin kalitesinin kontrol altına alınması amaçlanır.

Kuruluştaki kaynaklar ve faaliyetler, bir proses olarak yönetildiğinde, Kalite Yönetim Sisteminden beklenen sonuçların daha etkin ve tatmin edici olarak elde edilmesi, yüksek performans, etkin kaynak kullanımı, daha kısa çevrim zamanları ve daha düşük maliyetle çalışma sonuçlarına ulaşılması beklenir.

Proses yaklaşımı, mükerrer, hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılmasının önlenmesi, çevrim veya işlem sürelerinin kısaltılması ve hatalı çıktıların azaltılması yoluyla kuruluş faaliyetlerinde iyileştirme sağlamaya yardımcıdır.

Proses yaklaşımı ayrıca, müşteriye odaklanmayı, strateji ve vizyonun tüm çalışanlarla paylaşımını, sürekli gelişme anlayışını kazanmayı, takım anlayışı, sinerji ve empatinin gelişimini, performans yönetimine alt yapı oluşturmak üzere proses performanslarının izlenmesini ve bu sonuçların iyileştirme faaliyetlerine yönelik olarak kullanılmasını sağlar.

Taylor yönetim modelinin aksine bu yaklaşım, kuruluştaki bir aksama olduğunda kişileri değil prosesleri veya sistemin kendisini sorumlu tutar. Bu nedenle proses bazında çalışma, çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duyulduğundan, çalışanları motive eden bir boyuta da sahiptir.

4.2.4.2. Proses Yaklaşımın Adımları

Proses yaklaşımı; proseslerin belirlenmesi, tanımlanması, sıralaması ve etkileşimlerinin belirlenmesi, operasyon, kontrol ve izlenmesi için kriter ve metodlarla gerekli kaynak ve bilginin mevcudiyetinin sağlanması, izlenmesi,

ölçülmesi ve analiz edilmesi ile proseslerin sürekli iyileştirilmesi ve planlanan sonuçlara ulaşılabilmesi için gereken faaliyetlerin uygulanması adımlarından oluşur.

Proses yaklaşımının ilk adımı operasyonel ve destek proseslerin, kuruluşun misyon, vizyon, politika ve hedefleri doğrultusunda belirlenmesidir. İkinci adım olarak, belirlenen prosesler tanımlanır. Bir proses; içinde yer aldığı proses, alt prosesleri, diğer prosesler arasındaki yeri ve etkileşimi, girdileri, çıktıları, aktiviteleri, tedarikçileri, müşterileri, kaynakları, kontrol yöntemi ve performans kriterleri ile birlikte tanımlanır. Proseslerin yönetimi için ayrıca, proses sahibi ve sorumlular, bunların yetkileri ve sorumlulukları da açıkça tanımlanmalıdır.⁽⁵¹⁾

Yapılan proses tanımlamasında genellikle iş akış şemalarını da içeren dokümanlardan yararlanılır. Bu dokümantasyon, aynı girdilerle başlayan prosesin hep aynı çıktıyı vermesi konusunda güvence sağlar. Ayrıca, proseste artı değer yaratmayan etkinliklerin, kaliteyi düşüren ya da akışı yavaşlatan bozuklukların/problemlerin, kaynak kaybına yol açan tekrarların görülmesini sağlar ve prosesin yeniden düzenlenmesi için bir fırsat yaratır.

Proseslerin belirlenmesi ve tanımlanmasının ardından proses yaklaşımının temel ilkeleri olan proses etkileşimi ve proses iyileştirme adımları önem kazanır.

4.2.4.3. Proses Etkileşimi

Kuruluşun iş kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkileyen çok sayıda prosesinin her birinin ayrı ayrı doğru planlanması, uygulanması, kontrol

⁽⁵¹⁾ **Herkes İçin İPK**, Kalite Ofisi Yayını, No:7, www.kaliteofisi.com

edilmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi gerekir. Çünkü bir prosesin çıktısının başka bir prosesin girdisi olabildiği bir sistemde, proses etkileşiminden söz edilir ve yanlış sonuçlanan bir prosesin diğer prosese yanlış girdi sağlaması nedeniyle tüm prosesler zincirleme olarak yanlış sonuçlanmış olur. Bu nedenle her bir prosesin birbirini nasıl etkilediğini gösteren etkileşim haritalarının çıkarılması gerekir.

4.2.4.4. Proseslerin İzlenmesi, Ölçülmesi ve İyileştirmesi

Sürekli iyileştirme, proses gerçekleştirilmesinde olumlu değişikliklerin yapılmasını ifade eder. Bu, iş akışlarının oluşturulması, nihai çıktıya hiçbir katma değeri olmayan çabaların elimine edilmesi, farklı uygulamaların azaltılması, tedarikçi-müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi, proseslerin kontrolünü ve belirlenen performans kriterlerine uygunluğu da içerir ve proses yaklaşımının ayrılmaz bir parçasıdır.

Kalite Yönetim Sisteminin en önemli özelliklerinden birisi, kuruluşun proseslerindeki sorunlardan gerçekçi ölçümlere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve doğru teşhis koyabilme gücüdür. Proses yaklaşımının Kalite Yönetim Sisteminin iyileştirilmesine asıl katkısı ise, proseslerin izlenmesi, ölçülmesi, elde edilen verilerin analizi ve sonuçların prosesin iyileştirilmesinde kullanılmasıdır.

İzleme ve ölçme için belirlenecek kontrol yöntemi ve performans kriterleri, öncelikle kuruluşun kalite politikası, misyon ve vizyonuna uygun olmalı, müşteri memnuniyetini sağlama amacı taşınmalıdır. Örneğin Kalite Politikasında “doğru, hızlı ve güvenilir” olmayı taahhüt etmiş bir kuruluşun proses izleme yöntemi, proseslerin doğru çıktı vermesi ve prosesin çevrim süresinin kısa olması amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlenmelidir.

İzleme ve ölçme aşamalarından önce mevcut durumun ortaya konulabilmesi için, proseslerin dokümente edilmesinin yanı sıra, girdilerinin yeterliliğinin kontrolü, tekrar edilen faaliyetlerin tespiti, prosese veya çıktıya artı değer katmayan faaliyetlerin durumu, işlem adımlarının azaltılmasının mümkün olup olmadığı ve çıktının hedeflere uygunluğunun gözden geçirilmesi gerekir. Mevcut durumun tespiti ve prosesin standartlaştırılması, proste iyileştirme yapmanın ilk aşamasıdır. Prosesin standart hale getirilmesi, prosese, en iyi uygulanması konusunda kurumsal bir nitelik kazandıracaktır. Bu standart, PUKÖ döngüsü⁽⁵²⁾ ile yakalanacaktır.

Prosesin standartlaştırılmasından sonra iyileştirme faaliyetlerine başlanabilmesi için, prosesle ilgili verilerin toplanması gerekir. Kuruluş hangi verileri, nasıl toplayacağına ve hangi yöntemle analiz edip sonuçlarını nasıl değerlendireceğine ilişkin belirlemeyi kendisi yapar. Veri toplama faaliyeti, prosesin geliştirmeden önce ve sonraki durumlarının karşılaştırılmasına imkan verir.

Ölçme ve ölçüm sonuçlarının hedeflere göre değerlendirilmesi, süreç yönetiminde olmazsa olmazlardandır. Süreç performansını izlemek için ölçüm sistemi oluşturulmalı ve ölçümler düzenli olarak izlenerek hedeflerle karşılaştırılmalıdır. Ölçme yapılmayan alanlar, ilerleme/gelişme gösteremezler.

Proseslerin iyileştirilmesinde proses performansından elde edilen veriler kadar, benzer proseslere sahip birimlerin performansı ile yapılan karşılaştırmalardan ve müşterilerin istek ve şikayetlerinden elde edilen bilgilerden de yararlanılır.

⁽⁵²⁾ Deming tarafından ortaya atılan bu döngü, planla, uygula, kontrol et, önlem al aşamalarından oluşan ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinin dayandırıldığı bir yöntemdir.

Tüm prosesler için oluşturulan performans göstergelerine; proses ile ilgili talep edilen Düzeltici/Önleyici faaliyet sayısı, proses hakkında alınan müşteri şikayet ve övgü sayısı, prosesin çevrim süresi, maliyet, hatalı çıktı oranları örnek olarak verilebilir.

Yapılacak iyileştirmeler yalnızca ölçüm yapıp veri toplayanların değil, o prosesle ilgili olan tüm çalışanların görevidir ve bunun için çalışanlardan gelen önerilerden yararlanılması büyük önem taşır.

Proses iyileştirme faaliyetleri bir defa yapıp bitirilen işleri değil, kuruluştaki tüm çalışanların katılımını gerektiren bir çalışmayı ve devamlılık arzeden bir döngüyü kapsar. Proses iyileştirme; müşteri istekleri, teknoloji, rakiplerin iş yapış şekillerinin sürekli değişmesinden ve “her zaman, her şey daha da iyi yapılabilir” düşüncesinden beslenmektedir.

Ülkemizde pek çok kamu kurum ve kuruluşunda henüz proses standartları oluşturulmuş değildir. Ancak, Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 1997 yılında ISO 9000 çalışmalarına başlamasıyla bazı hizmet standartları oluşturulmuş ve proses yaklaşımı için kamuda ilk adım atılmıştır.⁽⁵³⁾

Proses yaklaşımıyla birlikte, kamu kurumlarının hizmet sunum proseslerini gözden geçirilerek, stratejik amaçlar ve politikalar doğrultusunda ve vatandaşlara dönük olarak hizmet sunmaları beklenir.

Hizmetin türü ve niteliği ne olursa olsun (ekonomik, sosyal, insan kaynaklarına veya politika oluşturmaya yönelik, teknoloji, bütçe) her kurum, öncelikle iş tanımını yapmalı, iş akış şemasını ve çıktılarını açıklamalıdır. Kamu kurumlarının iç ve dış çevre analizlerine, değişen şartlara, beliren

⁽⁵³⁾M. Ulvi SARAN ve Ahmet GÖÇERLER: “**Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi**”, Türk İdare Dergisi, Yıl 70, Sayı 421 (Aralık 1998), 254

gereksinimlere göre iş akışı yeniden belirlenmelidir. İş akışı ve hizmet sunum biçimleri basitleştirilmeli, kolay sunulabilir hale getirilmeli, vatandaşların yakınmaları azaltılmalıdır. Bu yeniden oluşturma aşamasında, yetkileri işi doğrudan yapan birimlere kadar aktarmak, çalışanların, doğrudan yetki ve sorumluluğunu sağlamak gerekir. Hizmet sunum biçimleri yeniden belirtilirken, olanak bulunan hizmetlerde, vatandaşların da sürece katılımını düşünmek gerekir.

4.2.5. Sürekli İyileştirme

Klasik yönetimde, tanımlanan bir standarda ulaşmak esasken, Kalite Yönetim Sisteminde standart hangi seviyede olursa olsun, o standardın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi esas alınır. Bu özelliğiyle Kalite Yönetim Sistemi; geleneksel süreç ve yapıları bir yana bırakarak, bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder ve işi geliştirmek için her zaman mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklarla ilerlemeyi öngörür⁽⁵⁴⁾. Çünkü kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefidir.⁽⁵⁵⁾

Kalite Yönetim Sistemi uygulama sürecinde; müşteri tatmininde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda ve eğitiminde, kısacası bütün süreçlerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli geliştirme temel unsurdur.

Sürekli iyileştirme sürecinin kaynağı "Kaizen" felsefesidir. Kaizen, "herkesi kapsayan sürekli iyileşme" anlamında kullanılmaktadır. Hedef,

⁵⁴ Ersen HALDUN: **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, (İstanbul, 1997), 74.

⁵⁵ **TS EN ISO 9000 Standardı**, (Mart 2001), 1

belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan seviye ne olursa olsun, o seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir.

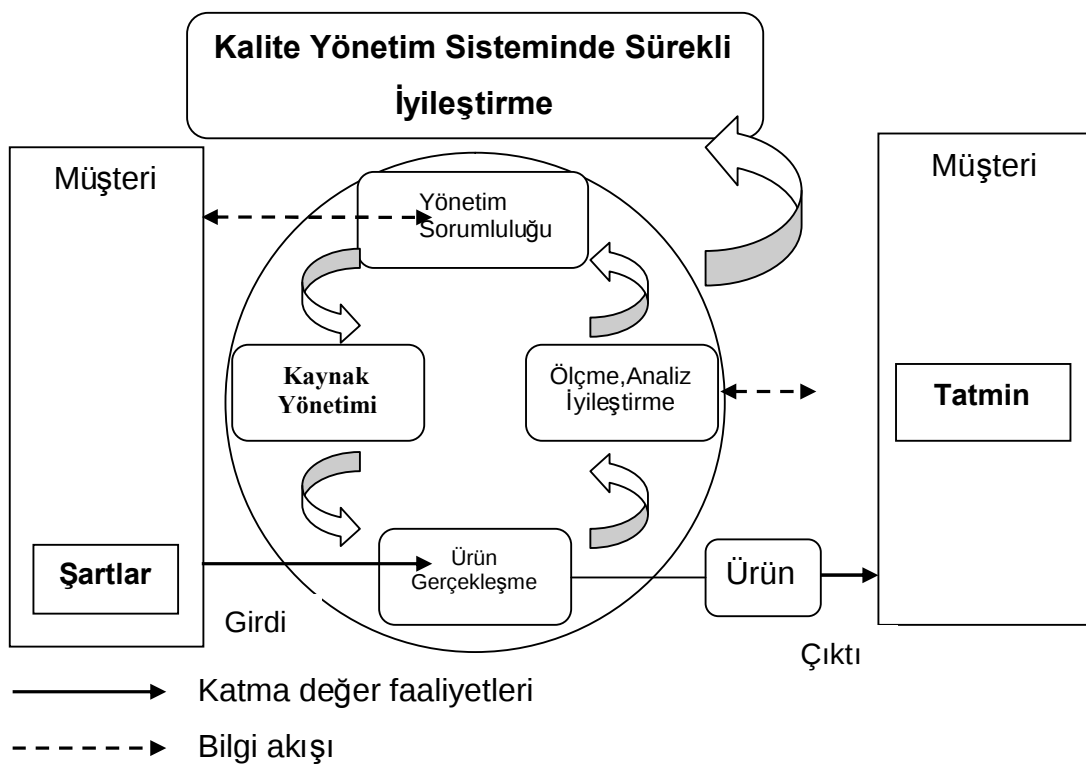
Sürekli iyileştirme anlayışında en önemli değerler “yaratıcılık” ve “değişime açıklık”tır. Bu nedenle, çalışanlara, problemlerin temel nedenlerine ulaşmaları ve mantıklı kararlar verebilmeleri için veri toplama öğretilmekte, sürekli iyileştirmenin temel ilkesi olan ve Deming Döngüsü olarak da bilinen PUKÖ döngüsüne işlerlik kazandırılmaktadır.

PUKÖ süreci, sürekli gelişmeyi hedef alan, elde edilen bilgi veya verinin kullanılmasını öngören bir çevrimdir ve bu döngünün tekrarı, sürekli mükemmeli aradığı için hiçbir zaman bitmemektedir. PUKÖ döngüsünde, önerilen çözüm bir kez uygulamaya konulduğunda, ikinci adım onun ne denli etkili olduğunu kontrol etmektir. Önerilen çözüm bir iyileştirme sağlıyorsa, bu iyileştirme yeni bir standart olarak uygulanır.

Sürekli iyileştirme faaliyetleri planlanırken kuruluşun misyon ve vizyonu, politika ve stratejileri, müşteri ve tedarikçilerin beklentileri, mevcut ölçüm sisteminin özellikleri, kuruluş içi ilişkiler sistemi ve kuruluşun öncelikleri gibi faktörler göz önünde bulundurularak karar verilmelidir. Ayrıca sürekli gelişme sürecinin bir kuruluşta kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir.

Herhangi bir iyileştirme için başlangıç noktası, bulunulan noktayı doğru belirlemektir. Her çalışan, her makine, her yönetici ve her proses için tam bir ölçüm standardı olmalıdır. Tüm kuruluş çalışanlarında her faaliyette daha iyisinin olabileceği anlayışının yerleştirilmesi ve çalışanların bu şekilde motive edilmeleri gerekmektedir. Kararlar kişilerin inanç, düşünce ve isteklerine göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir.

Ölçüm ve istatistik olmadan sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Beyin fırtınası, balık kılçığı diyagramı, pareto analizi, delphi tekniği, ağaç diyagramı, nominal grup tekniği, histogramlar, akış diyagramı tekniği, güç kaynağı analizi, dağılım diyagramı, ilişkilendirme diyagramı, kontrol şemaları, radar diyagramı gibi araç ve teknikler, sürekli iyileştirme faaliyetlerine dayanak oluşturan verilerin toplanması ve değerlendirilmesi yollarından bazılarıdır.⁽⁵⁶⁾ Bu veriler, tetkik bulgularından, yönetimin gözden geçirmelerinden, düzeltici/önleyici faaliyetlerden, müşteri ve çalışan istek ve şikayetlerinden, proses izleme faaliyetlerinden ve performans ölçüm sonuçlarından elde edilir.



Şekil 2 Kalite Yönetiminde Sürekli İyileştirme⁽⁵⁷⁾

⁽⁵⁶⁾Coşkun Can AKTAN: “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, Türk İdare Dergisi, Yıl 71, Sayı 425, (Aralık 1999), 1-15

⁽⁵⁷⁾ TS EN ISO 9004 Standardı, Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz, (Nisan 2001), 2

Sürekli iyileştirmenin; kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılık meydana getirmek, çalışanların aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmasını ve birimlerin, kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmelerini kolaylaştırmak, etkileşim içinde olan birimlerin ortak sorunlarını en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlmelerine yardımcı olmak, çalışanların bilgi ve beceri düzeyini yükseltmek, motivasyonu artırmak, prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurlarının daha hızlı gelişmesini sağlamak gibi yararları bulunmaktadır.⁽⁵⁸⁾

4.2.6. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Birbirleriyle ilişkili veya etkileşimli elemanlar takımı olarak tanımlanabilecek sistemde, her parçanın kendine has bir işleyiş özelliği vardır, ancak önemli olan bütündür ve parçalar, sisteme katkıda bulunduğu sürece önemlidir. Bir sistem olarak ele alınması gereken yönetimde kuruluş;

- Çalışanlar
- Görevler
- Birimler/bölmeler
- Makinalar
- Maddi kaynaklar
- Formal yetki ilişkileri
- Küçük informal gruplar'dan oluşan bir özellik göstermektedir.

Sistem yaklaşımında, bileşenlerden, parçalardan çok, bileşenler arasındaki ilişkilere odaklanılır. Böylece parçalar arasındaki bütünü görebilme yeteneği kazanılır. Bu yaklaşımda sistem, kendini meydana getiren parçaların toplamından daha büyüktür. Parçalar arasındaki ilişkilerin yoğunluğu, basit bir değişikliğin sonuçlarda yol açacağı etkilerin de belirleyicisidir. Sistem yaklaşımında önemli parçaların hangileri olduğu,

⁽⁵⁸⁾ TS EN ISO 9000 Standardı, (Mart 2001), 5

bunları birbirine bağlayan ve uyumunu sağlayan proseslerin neler olduğu ve sistemin hangi amacı gerçekleştirmek istediği gibi soruların cevaplanması gerekmektedir.

Yönetimde sistem yaklaşımının yöneldiği konu, yönetim faaliyetinin ve birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; yönetim faaliyetlerini başka faaliyetlerle ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Bu özelliği ile sistem yaklaşımı, kuruluşu birbirine bağlayan bir haberleşme ve karar verme sürecidir.

Sistem yaklaşımı proses yaklaşımıyla birlikte, yapılan işin başlangıcından son müşteriye ulaşana kadar süren periyotta, o sürecin etkin çalışmasını engelleyen unsurları ortaya koyarak, bu unsurlar üzerinden iyileştirme sağlamaya çalışmaktadır. Temel amaç bütünselliktir ve tüm ara amaçlar bütünleştiğinde sistem daha etkin ve verimli çalışmaktadır.

Kalite Yönetim Sistemi, birbirleriyle ilgili proseslerin/faaliyetlerin sistematik olarak tanımlanması, planlanması ve yönetilmesinin, kuruluş hedeflerinin başarılmasında etkinliğe ve verimliliğe katkı sağlayacağını öngörmektedir.⁽⁵⁹⁾

Sistem yaklaşımı şu aşamaların gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır:

- Belli bir hedefi etkileyen proseslerin tanımlanması ve geliştirilmesi
- Sistemin hedefe ulaşmak için etkin şekilde yapılandırılması
- Sistem prosesleri arasındaki bağımlılığın anlaşılması
- Sistemi ölçüm ve değerlendirme yoluyla geliştirme
- Faaliyetler öncesinde kaynak sınırlamalarının belirlenmesi

⁽⁵⁹⁾ **TS EN ISO 9000 Standardı**, (Mart 2001), 1

Sistem yaklaşımı, kuruluşa esneklik kazandırılmasını, yöneticinin sadece kendi fonksiyonunu değil diğer alt sistemleri ve çevre şartlarını da göz önüne alabilmesini, yönetici ve çalışanların kendi amaçlarını sistemin amaçlarıyla ilişkilendirmelerini, kuruluş yapısının alt sistemlerle uyumlu kurulmasını ve alt sistemlerin ana sisteme yaptığı katkının kolayca değerlendirilebilmesini sağlamaktadır.

YÖNETİM TEORİSİ	KURULUŞ YAPISI	TEMEL PROSESLER	İLGİLİ DEĞER YARGILARI
KLASİK YAKLAŞIM	- Ayrıntılı görev tanımları - Departmanlaşma hiyerarşisi	- Amaçlar - Planlama - Kuruluş - Emir Komuta - Karar Verme	- Rasyonellik - Başarı - Çok çalışma - Tasarruf
DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM	- İnfomal kuruluş - İnfomal küçük gruplar	- Kararlar katılma	- Duygular - Anlama - Doğruluk
SİSTEM YAKLAŞIMI	- Bilgi işleyen kuruluş - Açık sistem - Bilgi akışı - Alt sistemler arası ilişkiler	- Bilgi / Haber - Bilgi işleme - Karar verme - Kontrol	- Şeffaflık - Bütünlük

Tablo 2 Sistem Yaklaşımının Klasik ve Davranışsal Yönetim Teorileriyle Karşılaştırılması

4.2.7. Verilere Dayalı Karar Verme

Kalite Yönetim Sistemi , verilere dayalı karar vermeyi vurgular ve veri toplama ve değerlendirme faaliyeti, Kalite Yönetim Sisteminin çok önemli bir parçasını oluşturur.

Kalite Yönetim Sistemi içinde verilen kararların doğru ve etkili olabilmesi için, bu kararların bilgi ve veri analizine dayanması gerekir.⁽⁶⁰⁾

⁽⁶⁰⁾Canan ÇETİN, Besim AKIN ve Vedat EROL: **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, (İstanbul, 2001), 15

Doğrulanmamış verilere, içgüdülere, deneyimlere, güvenilen kişilerin görüşlerine dayalı olarak verilen kararların doğru ve isabetli olma ihtimali düşüktür. Oysa kararların, doğrulanmış verilerden elde edilmiş bilgiye dayalı olması, doğru ve isabetli karar verme oranını artıracaktır. Karar verme sürecindeki riskleri ve belirsizliği azaltmada verilerden yararlanılmaktadır. Tek bir kaynaktan değil , proseslerin iyileştirilmesini sağlayacak bir çok kaynaktan veriler toplanır ve bu verilerin uygun yöntemlerle analizden elde edilen sonuçlar yönetimin karar vermesinde etkili olurlar.

Çok miktarda olan, ancak anlaşılması ve yorumlanması zor ve tutarsız veriler, karar verme sürecinin aydınlatılmasında yeterli değildir. Bu veriler, uygun yöntemlerle toplanmalı, analiz edilmeli, bilgiye dönüştürülmeli ve ilgili proseslere girdi oluşturmalıdır. Böylece kuruluşun belirlediği hedefler ve hedeflere ulaşmak için gerekli stratejilerin daha gerçekçi belirlenmesi suretiyle iyileştirme fırsatlarını yakalamak ve toplam performansı artırmak mümkün olmaktadır. Ayrıca gelecekteki problemlerin önlenmesi için tedbir alınmasında da veri ve bilgi esastır.

4.2.8. Tedarikçilerle Karşılıklı Faydaya Dayanan İlişkiler

Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşun, tedarikçileri ile karşılıklı faydaya dayanan bir ilişki kurmasını öngörmektedir.⁽⁶¹⁾

Kalite Yönetim Sistemi ile kuruluşun prosesleri tanımlanarak, her prosese girdi temin eden tedarikçilerin karşılaması gereken şartlar belirlenir. Bu şekilde, hem tedarikçilerin istekleri karşılama kapasiteleri hem de kuruluşun ve tedarikçilerinin amaçlarının birbirine uygunluğu değerlendirilir. Bunun sağlanması için ise kuruluş ile tedarikçisi arasında açık ve sağlıklı bir bilgi akışı olmalıdır.

⁽⁶¹⁾ **TS EN ISO 9000 Standardı**, (Mart 2001), 1

Tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurulabilmesi için, öncelikle anahtar tedarikçilerin tanımlanması ve seçilmesi gerekir. Açık bir iletişim sistemi kurulması, proses iyileştirme çalışmalarında ortak çalışma yapılması, proses ihtiyaçlarının net olarak belirlenmesi, gelecek planlarının ve bilgilerin paylaşımı da bu ilişkiyi destekleyen diğer adımlardır.

Bu ilkenin en önemli adımı ise, kuruluşun kendi tedarikçilerinin uygunluğunu, yeterliliğini ve performansını değerlendirmesi ve tedarikçi-kuruluş ilişkilerinin devamlılığına bu değerlendirme sonuçlarına göre karar vermesidir. Kuruluş, bunun için bir değerlendirme yöntemi belirlemeli ve tedarikçilerine ikinci taraf tetkikleri⁽⁶²⁾ yapmalıdır. Yöntemin dokümente edilmiş olması ise, her iki taraf için de belirlilik ve kolaylık sağlayacaktır.

Bu ilkeye ve ilkenin gereklerine kamu kurumları açısından bakıldığında ise, durumun özel sektör kuruluşlarından farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Özel sektör kuruluşları tedarikçilerini belirlerken geniş bir serbestiye sahipken, kamu kuruluşlarının tedarikçilerinin diğer kamu kuruluşları ve vatandaşlar gibi bir kısmı tamamen kuruluşun iradesi dışında tedarikçi durumundadırlar, özel sektör kuruluşlarından oluşan tedarikçilerin seçiminde ise kamu kuruluşunu bağlayan mevzuat hükümlerinin oluşturduğu kısıtlamalar söz konusudur.

Kamu kuruluşları, misyonlarına uygun görevleri yerine getirmek ve amaçlarına ulaşmak için diğer kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşları ve vatandaşlarla sağlıklı ilişkiler kurmak zorundadırlar. Kamu kuruluşları gereksinim duydukları girdi ve kaynaklar üzerinde her zaman sınırsız bir kontrol sağlayamazlar. Sahip oldukları girdi ve kaynakların doğru veya yanlış, az veya çok olduğuna tek başlarına karar veremezler. Bu nedenle kamu

⁽⁶²⁾ İkinci taraf tetkikler, bir kuruluşun kendi tedarikçilerine yaptığı tetkiklerdir.

kurumlarının, proseslerini gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaşmak için tedarikçileri ile stratejik ortaklıklar kurabilmeleri önem taşır.

Tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurma ilkesi, kamu kuruluşları için, sundukları hizmetler ve aldıkları kararlarda, vatandaşları kamu kurumlarıyla işbirliği yapmaya cesaretlendirmek ve böyle bir işbirliğini mümkün kılmak sonucunu da doğurur.

Kamu kurumları, bu ilkenin gereklerini yerine getirebilmek için, iş ve işlemlerinde açıklık ve hesap verebilirlik ilkelerini benimsemelidir. Bilginin kurum içinde ve vatandaş/müşterilere yönelik olarak açık ve paylaşılabılır olması gerekir. Bilgi edinme hakkının ve kurumlara ait bilgilerin türlü araçlarla kamuyla paylaşılması sağlanmalıdır.

4.3. ISO 9001:2000 Standardının Şartları⁽⁶³⁾

Kalite Yönetim Sistemini kurmak ve uygulamak isteyen kuruluşların, yerine getirmeleri gereken şartları gösteren ISO 9001:2000 Standardı, bu şartları, 8 ana başlık altında toplamıştır. Ancak Standardın ilk üç maddesi herhangi bir şart içermemekte, amaç, kapsam ve terimler konusunda açıklamalara yer vermektedir.

4.3.1. Dokümantasyon Şartları (Madde 4.2.)

ISO 9001:2000 Standardının uygulanması ve sürdürülmesi en güç maddesi dokümantasyon ve dokümanların kontrolüdür. Yapılan işle ilgili bilgi ve belgelerin bir sistem ve düzen içinde kayda geçirilmesinden ibaret olan dokümantasyon, aynı zamanda Kalite Yönetim Sistemi işleyişinin yazılı

⁽⁶³⁾ TS EN ISO 9001:2000 Standardı, TSE, (2000)

ifadesidir. Etkin bir sistem oluşturmanın ilk basamağı, iyi bir dokümantasyon yapısına sahip olmaktır.

Dokümanların kontrolü, doküman ve belgelerin, üretiminden son düzenlenmesine kadar süren sistematik bir faaliyettir. Böyle bir sistematik yaklaşım; bir kuruluşta artan kırtasiyeyi azaltmak, bilgi ve belge isteklerine etkin erişim sağlamak, güncelliğini yitiren belgeleri kullanımdan kaldırarak depolamak, dokümantasyon gereksinimlerini karşılamak ve kuruluşun tarihi kayıtlarını korumak gibi doküman ve belgelerin yaşamının tüm aşamalarını kontrol etmek için gereklidir.⁽⁶⁴⁾

Dokümanların kontrolü, denetimi ve doküman yönetim sistemini gerektiren nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:

- a)** Gerek kurum ve kuruluşların, gerekse faaliyet alanlarının genişlemesi, belge ve doküman üretiminde artışa neden olurken, bu artışın bir takım sorunları beraberinde getirmesi,
- b)** Çalışan kişilerin bilgi ve becerilerinin yetersiz olmasından kaynaklanan pek çok yanlışlıkların yaşanması,
- c)** Bilgi ve becerileri yeterli olan kişilerin, dokümantasyon ve belge üretim işlemlerini önemsememe eğiliminde olmaları,
- d)** Uygulamaya ilişkin kural ve standartların olmaması,
- e)** Dokümantasyon ve belge üretiminde yanlış kural ve kararların uygulanması, kuralların uygulama ile bağdaşmaması,
- f)** Uygulama değişiklikleri, kusurları ve yanlışlıkları, (kural, yasa ve standartlar gibi dokümanların farklı yorumlanması)
- g)** Ard niyetten kaynaklanan eylemler ve girişimler varlığı,
- h)** Kurum ve kuruluşların iş, işlem ve faaliyetlerindeki düzensizlik ve yetersizlik

⁽⁶⁴⁾ “Belge Kontrolü ve Belge Yönetimi” Yönetimde Verimlilik Sempozyumu-97: 19-20 Haziran 1997: 163-174

ISO 9001:2000 Standardının 4.2. maddesinde “Dokümantasyon Şartları” düzenlenmiştir. Bu madde başlığı altında yer alan 4.2.1. alt maddesi, dokümantasyonun genel şartlarını belirlemekte ve kuruluştaki kalite politikasının, kalite hedeflerinin, kalite el kitabının, Standardın öngördüğü prosedürlerin, kuruluştaki bulunan proseslerin etkin planlanması, uygulanması ve kontrolünün güvence altına alınması için ihtiyaç duyulan dokümanların ve Standardın öngördüğü diğer kayıtların dokümante edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.⁽⁶⁵⁾

Kalite Yönetim Sistemi dokümanlarının sayısı, çeşitliliği ve detay durumu, kuruluşun büyüklüğüne, faaliyetlerinin tipine, proseslerinin karmaşıklığına ve etkileşimine, personelinin yeterliliğine ve içinde bulunduğu sektörün özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Dokümantasyon ortamları, kağıt, elektronik veya manyetik, optik ortamlar olabildiği gibi, fotoğraf, levha, işaret gibi ortamlar da olabilir.⁽⁶⁶⁾

Standart;

- a) Dokümanların kontrolü
- b) Kayıtların kontrolü
- c) İç tetkik
- d) Uygun olmayan ürünün kontrolü
- e) Düzeltici faaliyet
- f) Önleyici faaliyet

maddeleri ile ilgili dokümantasyonu zorunlu olarak istemektedir. Bunların dışında kalan konularda kuruluş, dokümantasyon yapıp yapmayacağına kendisi karar verir ve Kalite Yönetim Sisteminin etkin uygulanması,

⁽⁶⁵⁾ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistem Dokümantasyonu, Kalder Eğitim Notu, (2001), 22-38

⁽⁶⁶⁾ TS EN ISO 9004 Standardı, Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz, (Nisan 2001), 4

planlanması, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerle ilgili proseslerin kontrolünün güvenceye alınması amacıyla ihtiyaç duyduğu diğer dokümanları belirler.

“İki farklı çalışan belirli bir işi aynı şekilde yapabilirler mi” sorusunun cevabı “Hayır” veya “Belki” ise, o konuda bir dokümana ihtiyaç olduğunun düşünülmesi gerekir.

Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonu, kalite el kitabı, prosedür, proses dokümanları, iş talimatları, kayıtlar ve spesifikasyonlardan oluşur.⁽⁶⁷⁾

Bu dokümanlardan;

Kalite El Kitabı: Genel sistemi göz önüne seren, Kalite Yönetim Sisteminin kapsamını belirleyen, proses yönetiminin ve etkileşiminin tarifini içeren en üst düzey Kalite Yönetim Sistemi dokümanıdır. Standart şartlarının karşılanma şekli ve kalite politikasına ilişkin bilgi ve taahhütler de burada yer alır. Kalite el kitabı, örgütün yapısına ve büyüklüğüne göre, tüm birimlere ait bilgileri içerebilir veya her birim için ayrı ayrı olabilir. Önemli olan, kuruluş işleyiş biçiminin, kalite el kitabında belirtilen şekilde olmasıdır.

Prosedür: Standart şartlarının yerine getirilmesinde ve müşteri beklentilerinin karşılanmasında etkili olan faaliyetleri kapsayan ve bu faaliyetlerin amacını ve kapsamını belirleyen, kalite politikasını destekleyerek gerekli yönlendirmeyi yapan dokümanlardır. Prosedürlerin amaca uygun olarak dokümente edilmesi için, ne-neden-ne zaman-nasıl-nerede ve kim tarafından sorularının cevaplanması gerekir. Kalite Yönetim Sistemini tanımlamak için 12-25 prosedür yeterlidir ve bunlar, kuruluşun belirlediği formata uygun olarak hazırlanır.

⁽⁶⁷⁾ Murat YILMAZ: “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, (Ankara, Kasım 2003), 40-42

İş talimatları: Ne yapılması gerektiğini gösteren, kısa, basit, anlaşılır ifadeler taşıyan ve spesifik hedeflerin belirlendiği dokümanlardır. Genellikle prosedürlerin nasıl uygulanacağını gösteren belgelerdir. Özellikle prosesler tanımlanırken, detaylı konularda iş talimatları kullanılabilir. Talimatlar, fotoğraf, şema, akış diyagramı ve numuneler gibi görsel malzemelerle desteklenebilir. İş talimatları için özel bir format oluşturma şartı bulunmamaktadır. Dolayısıyla mevcut talimatlar herhangi bir değişiklik yapılmaksızın kullanılabilir. Standart, iş talimatlarının bulunmaması halinde kalitenin olumsuz etkileneceği durumlar için talimat hazırlanmasını öngörür, eğitilmiş ve deneyimli iş gücü, talimatlara olan ihtiyacı azaltmaktadır.

Kalite planları: Belirli bir ürün, hizmet, sözleşme veya proje ile ilgili özel kalite uygulamalarını, kaynakları ve faaliyet sıralarını ortaya koyan dokümanlardır.

Formlar: Çoğunlukla bir prosedür veya talimatın eki olan ve bu dokümanların uygulanması sırasında kayıtların tutulması için kullanılan yardımcı dokümanlardır.

Dokümantasyon, kuruluşun faaliyetlerinin her zaman aynı biçimde yapılmasını, çalışanlar arasında uygulama birliği sağlamayı ve etkin ve açık bir iletişimi mümkün kılmayı amaçlar. Ayrıca, bilgiye erişim zorluklarını da ortadan kaldırır.

ISO 9001, dokümantasyon konusunda gereken esnekliği sağlamış, dokümantasyon yapısı ve şeklinin seçimini tamamen kuruluşa bırakmıştır.⁽⁶⁸⁾ Bu durum, aynı zamanda Standardın sektör ve büyüklük ayırt edilmeden tüm kuruluşlarda uygulanabilir olma özelliğinin bir sonucudur.

Ancak, dokümantasyon sırasında bazı noktalara özellikle dikkat edilmelidir:

⁽⁶⁸⁾ TS EN ISO 9000 Standardı, (Mart 2001), 4

- a) Dokümanlar, faaliyetin sorunsuz ve aralıksız yapılmasını sağlayacak kadar ayrıntılı olmalıdır.
- b) Faaliyetin güçlüğü ve faaliyeti icra eden kişilerin bilgi düzeyi ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- c) Kullanıcı odaklı olmalı ve edilgen cümlelerden kaçınılmalıdır.
- d) Okunması ve anlaşılması kolay, kısa ve yalın ifadeler taşımalıdır.
- e) Dokümanlarda yer alan ifadeler birbiriyle ya da başka bir dokümanla çelişkili olmamalıdır.
- f) Her faaliyet için mutlaka bir doküman oluşturmak gerekmez, ancak etkin bir uygulama için dokümantasyon gereken konularda da boşluk bırakılmamalıdır.

Bazı kuruluşlarda, dokümantasyon yapısında tek bir sistemden daha fazlasına ihtiyaç duyulabilir. Kalite Yönetim Sistemi dokümanları ile kuruluşun kendi faaliyet alanına özel dokümanlarda, farklı sistemler kullanılabilir.

Dokümantasyon için basit bir işlem programı (örneğin Word) kullanılabileceği gibi, mevcut bir veri tabanı programından ya da bir doküman kontrol yazılım paketinden de yararlanılabilir.

Kalite Yönetim Sisteminde yararlanılan diğer bir doküman grubu da, dış kaynaklı dokümanlardır. Bunlar, müşteriye ait dokümanlar, kuruluş mevzuatı, ISO 9000 Standartları ve kuruluş dışında oluşturulmuş olan dokümanlardır. Bunlar da diğer dokümanlar gibi kontrol altında tutulmalıdır.

4.3.1.1. Dokümanların Kontrolü (Madde 4.2.3)

Standart, dokümantasyon kadar, bu kapsamda hazırlanan dokümanların kontrol edilmesi konusunda da bazı şartları zorunlu kılmakta ve bu kontrolün yapılabilmesi için bir yöntem belirlenmesini istemektedir.

Dokümanların kontrolünde amaç, dokümanların;

- a) Kolay ve hızlı biçimde erişilebilir olması,
- b) Okunabilir kalması ve kolaylıkla ayırt edilmesi,
- c) Yayınlanmadan önce yeterlik açısından onaylanması,
- d) Gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa güncellenmesi,
- e) Değişikliklerin ve revizyon durumlarının izlenmesi,
- f) Geçerli olanlarının ve kullanım noktalarında bulundurulması,
- g) Güncelliğini yitirmiş ve yürürlükten kaldırılmış olanların, istenmeyen kullanımlarının önlenmesi
- h) Dış kaynaklı olanlarının belirlenmesi ve izlenmesidir.

Bu kontrollerin sağlanması için, dokümanların hazırlanması ve onaylanması için yetkililer belirlenmeli, dokümanlar yayımlanmadan önce ve her revizyonda yetkili kişilerce onaylanmalı, yeterliliği belli aralıklarla gözden geçirilmeli, revizyon durumlarının takibi için yöntem belirlenmeli, dokümanların ilgili oldukları birimlerde ve güncel olarak bulundurulmaları sağlanmalı, dağıtımları kontrol altına alınmalı, yürürlükten kalkmış veya güncelliğini kaybetmiş dokümanların istenmeyen kullanımları önlenmeli, fiziksel koşullar bakımından uygun ortamlarda saklanarak okunabilir kalması sağlanmalı, dış kaynaklı dokümanlar da benzer yöntemlerle izlenmelidir.⁽⁶⁹⁾

Dokümanların kontrolü yöntemi, dokümanın bulunduğu ortama göre farklılık gösterebilir. Örneğin kağıt ortamındaki dokümanlar ile bilgisayar ortamındaki dokümanlar için ayrı ayrı kontrol sistemleri geliştirmek mümkündür.

Standardın dokümanların kontrolüne ilişkin olarak öngördüğü tüm şartların yerine getirilebilmesi için, doküman kontrolünün yöntemi mutlaka belirlenmiş olmalıdır. Aksi halde, pek çok sorunla karşı karşıya kalmak

⁽⁶⁹⁾ **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi**, Kalder Eğitim Notu, (2000), 1

kaçınılmazdır. Örneğin doküman terminolojisinin tanımlanmamış olması, dokümanların tutarsız kullanımına yol açacak, iyi hazırlanmayan dokümanlarda sık sık revizyon ihtiyacı ortaya çıkacak, revizyonların çok zaman alması veya kullanım noktalarında güncelliğini yitirmiş dokümanların bulunması ise geçerli dokümana dayanmayan proses gerçekleştirilmesine neden olacaktır. Ayrıca, çok fazla doküman oluşturulması ve bu dokümanların yaygın bir alana dağıtılması, dokümantasyon maliyetlerini artıracak gibi, dağıtımın kontrol altında tutulmasını da zorlaştırabilir.

Dokümanların kontrolü faaliyetinin;

- Yönetsel işlevlerin, çalışma yöntemlerinin ve belge işlemlerinin basitleştirilmesi,
 - Kullanıcılar için uygulama birliği sağlaması ve işin standartlaşması,
 - Hizmetten yararlananlar için eşitlik sağlaması,
 - İş, bir ya da birkaç çalışanın tek elinden kurtarması ve hizmetlerin kesintiye uğramasını önlemesi,
 - Yasal doküman hazırlamaya yardımcı olması, yasa koyucu ve düzenleyicilerin bilgi gereksinimlerini karşılaması,
 - Kırtasiyeciliği önlemesi ve maliyetleri azaltması,
 - Yeni belgeler için referans olması,
 - Belgelerin ve dokümanların kontrolü için sistematik yaklaşım sağlaması,
 - Kurumsal verimlilik açısından çok değerli dosyaları koruması ve gereksiz belgelerin üretimlerini önlemesi,
- gibi fonksiyonları vardır.

4.3.1.2. Kayıtların Kontrolü (Madde 4.2.4)

İzlenebilirliğin sağlanması için kullanılan, elde edilen sonuçları beyan eden veya gerçekleştirilen faaliyetlerin delilini sağlayan kayıtlar da, ISO

9001:2000 Standardında doküman olarak ele alınmış ve kontrol altında tutulması koşulu getirilmiştir.

Kayıtlar, Kalite Yönetim Sisteminin etkin bir şekilde işlediğinin ve faaliyetlerin, Standart şartlarına uygunluğunun delilini sağlamaktadır. Bu nedenle kayıtlar, okunabilir kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir olmalı ve gerektiğinde tekrar ulaşılabilmek üzere gerekli tedbirler alınarak muhafaza edilmelidir. Kuruluş, Kalite Yönetim Sistemi içinde hangi kayıtların oluşturulacağını, ne kadar süreyle muhafaza edileceğini, bozulma, silinme, kaybolma risklerine karşı hangi koşullarda saklanacağını, gerektiğinde kayıtlara tekrar nasıl ulaşılacağını ve elden çıkarmanın hangi yöntemle yapılacağını belirlemeli ve bunun için belirlediği yöntemi dokümante ederek uygulamalarını buna uygun olarak yürütmelidir.

Dokümanların kontrolünde olduğu gibi, kayıtların kontrolüne ilişkin belirlenen yöntem de, kayıtların tutulduğu ortama göre farklılık gösterebilir. Fiziksel ortamda tutulan kayıtlar ile elektronik veya manyetik ortamda tutulan kayıtların kontrolü ve muhafazası birbirinden farklı yöntemle yapılabilir. Bu konudaki seçim, kuruluşa bırakılmıştır.⁽⁷⁰⁾

Kayıtların kontrolü konusunun kamu yönetimi açısından en önemli boyutu, belge yönetimi ve arşiv sistemleridir. Kural olarak kamu yönetiminin işleyişi yazılıdır ve kamu kurumlarının faaliyetleri sırasında ortaya çıkan belge ve kayıtların bir düzen içinde arşivlenmesi, yasal bir zorunluluktur. Buna rağmen bir çok kamu kuruluşunda kayıtların muhafaza ve arşivlenmesi ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Zira, arşivlere bakış çoğunlukla yüzeysel kalmış ya da kamu belgeleri ve arşivler kamu yönetiminin bir parçası olarak görülememiştir. Oysa belge ve kayıtlar, yönetimin çalışmasını gösteren en somut kanıttır.

⁽⁷⁰⁾ **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi**, Kalder Eğitim Notu, (2000), 11

Kamu yönetiminde, yönetimin doğal faaliyetleri sonucu ortaya çıkan, kuruluşun birinci elden bilgi kaynaklarını oluşturan ve önemli kurumsal bilgileri barındıran belgelerin oluşturulması, kurum içindeki akışını ve muhafazasını kontrol altına alan bir yöntemin belirlenmesi gereği kaçınılmazdır.

Bilgi Edinme Kanunu gereğince, kamu kurum ve kuruluşları, gerçek ve tüzel kişilerin talep etmeleri halinde, istenen bilgi ve belgeleri kanunda belirtilen istisnalar dışında vermekle yükümlüdürler. Kamu kurum ve kuruluşlarının, bu kanun ile kendilerine verilen yükümlülüklerini yerine getirebilmek için, düzenli bir arşiv sistemi içinde muhafaza edilen sağlıklı ve güvenilir belge ve kayıtların varlığına ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, kayıtların kontrolünün bir enformasyon teknolojisi olarak ele alınması ve kuruluşun her kademesinde görev yapan personel tarafından bu konudaki sorumluluklarının yerine getirilmesi gerekmektedir.

Kayıtların kontrol altına alınmasının sağlayacağı yararları şöyle sıralamak mümkündür:

- a)** Kayıtlardaki standartlaşma, kayıtların ayıklanması ve imhasında, düzenlenmesinde, dosyalanmasında, erişiminde kolaylık sağlar.
- b)** Kurum ve kuruluşlar arasında düzenli, hızlı, etkili ve verimli bir yazılı haberleşme sisteminin kurulmasını sağlar.
- c)** Kurum ve kuruluşlarda ve kurumlar arasında, belge üretiminde ve yazılı haberleşmede otomasyona geçişi sağlar.
- d)** Kurum içi ve kurumlararası belge akışı ve bilgi alışverişinin düzenli, doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlar ve verimliliği artırır.
- e)** Belgelerin üretilmesinde standartların uygulanması sonucu arşivlerde toplanan belgelerde birlik sağlanır.
- f)** Kurum içi ve kurumlararası belge ve iş takibini kolaylaştırır.

g) Belge, haberleşme ve erişim hizmetlerinin daha az sayıda personelle, daha hızlı ve düzenli olarak yürütülmesi mümkün olur, personel ve diğer harcamalarda tasarruf sağlanır.

h) Arşiv hizmetlerini ve özellikle belgelerden yararlanmayı kolaylaştırır.

4.3.2. Yönetim Sorumluluğu (Madde 5)

ISO 9001:2000 Standardı, Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve etkin biçimde uygulanması için en büyük görev ve sorumluluğu, kuruluşu en üst seviyede idare eden kişi veya kişiler grubuna, yani kuruluşun üst yönetimine vermiştir.

Üst yönetimin sorumluluğu, Kalite Yönetim Sisteminin geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütte bulunması, müşteri odaklı bir kuruluş kültürü yaratılması için çaba göstermesi, kuruluşun kalite politikasını belirlemesi, Kalite Yönetim Sisteminin planlanması, kalite hedeflerinin belirlenmesi ve izlenmesi, kuruluş içinde bulunan tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kuruluşta etkin bir iletişim sisteminin kurulması ve belirli aralıklarla yönetimin gözden geçirme toplantıları yaparak Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının izlenmesi konularında kendini göstermektedir.⁽⁷¹⁾

Üst yönetimin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi halinde, çalışanlardan Kalite Yönetim Sistemine katkı sağlamaları ve kalite konusunda olumlu düşünce ve davranış sergilemeleri beklenemez. Zira Standardın “Liderlik” ilkesi de göz önünde bulundurulduğunda, uzun vadede kalıcı başarı hedefleniyorsa, Kalite Yönetim Sisteminin bizzat üst yönetim tarafından yönlendirilmesi ve her aşamasında desteklenmesinin önemi daha açık ortaya çıkmaktadır.

⁽⁷¹⁾ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Kalder Eğitim Notu, (2000), 13

4.3.2.1. Yönetim Taahhüdü (Madde 5.1)

Üst yönetim, kuruluştaki uygulanan Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirildiğine dair delil oluşturmak üzere, müşteri şartlarının yerine getirilmesinin önemini eğitim, uyarı yazıları vb. yollarla kuruluşa iletmek, kalite politikasını ve kalite hedeflerini belirlemek ve güvence altına almak, yönetimin gözden geçirme toplantıları aracılığıyla uygulamaları izlemek ve personel, alt yapı, çalışma ortamı gibi kaynakları sağlamak zorundadır.⁽⁷²⁾

4.3.2.2. Müşteri Odaklılık (Madde 5.2)

Kalite Yönetim Sistemi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve artırılması için müşteri şartlarının karşılanmasını, bunu sağlamak üzere de müşteri odaklı bir yönetin anlayışı geliştirilmesi düşüncesi üzerine kurulmuştur.

Standardın bu şartının yerine getirilebilmesi için, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğru olarak anlaşılmalı ve Kalite Yönetim Sistemi bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak şekilde planlanmalı, sürdürülmeli, sürekli iyileştirilmeli ve müşteri memnuniyeti ölçülerek müşteri ile ilişkiler yönetilmelidir. Bütün bunların yapılması ise, üst yönetimin kararlı bir tutum içinde ortaya koyduğu ilke ve yöntemlerle gerçekleşecektir.

4.3.2.3. Kalite Politikası (Madde 5.3)

Standart, “Kalite Politikası” başlıklı maddesinde, kuruluştan, kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve görevi

⁽⁷²⁾ TS EN ISO 9000 Standardı, (Mart 2001), 4

görecek ve Kalite Yönetim Sisteminin şartlarına uyulması ve sürekli iyileştirilmesi taahhüdünü içerecek bir Kalite Politikası belirlemesini istemektedir.⁽⁷³⁾

Kalite Politikası, kuruluşun tepe yönetiminin, kuruluşun tüm niyet ve amaçlarını, kaliteye yönelik olarak açıklamasıdır.⁽⁷⁴⁾

Kalite Politikasının, kuruluş içinde iletilmesi ve çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması gerekir. Ayrıca sürekli uygunluk için gözden geçirilmesi ve bunun da Yönetimin Gözden Geçirme Toplantılarında görüşülmek suretiyle yapılması esastır.⁽⁷⁵⁾

Kalite Politikası içinde, “kuruluş kalitede önderlik konusunda çaba gösterecek mi, ürün/hizmet güvenilirliğinde hangi düzeye ulaşacak, müşteri ihtiyaç ve şikayetleri analiz edilecek ve değerlendirilecek mi, tüm personelin desteği ve katılımı sağlanacak mı, kaynaklar için sürekli koruyucu ve önleyici bakım sağlanacak mı ve çevre hassasiyeti ve taahhütleri neler olacak” sorularına ilişkin cevaplar yer alır.

Kalite Yönetim Sistemini benimsemiş bir kuruluş ne yöne gittiğini bilmek, amacının ve hedeflerinin ne olduğunu saptamak zorundadır. Bu nedenle, Kalite Politikası, Kalite El Kitabında, misyon ve vizyon bildirimi ile birlikte yer alır. Bu bildirimlerde, kuruluşun hayata ve çevreye bakışını içeren felsefesi ve gelecekle ilgili hedefleri uyumlu bir biçimde değerlendirilir, çalışanlara rehberlik yapılması amaçlanır.

⁽⁷³⁾ TS EN ISO 9000 Standardı, (Mart 2001), 3

⁽⁷⁴⁾ Ichiro MIYAUCHI: “**Quality Management in Japan**”, International Congress and Exhibition Hall, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, (İstanbul, 1999), 13

⁽⁷⁵⁾ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Kalder Eğitim Notu, (2000), 14

Kalite Yönetim Sisteminin öngördüğü örgütsel değişim döneminin karmaşası içinde çalışanlara yön gösteren, yaratıcılıklarını körükleyerek gerekli adımları atmalarını sağlayan ya da kolaylaştıran esas unsur, bu bildirimlerdir. Ancak bunların kendilerinden beklenen işlevi yerine getirebilmeleri için, kuruluş içinde paylaşılması ve benimsenmesi, bunu sağlamak üzere de basmakalıp sözcükler taşıyan boş sloganlar yerine, somut eylem planları ile desteklenen spesifik, ulaşılabilir ve motive edici nitelikleri olan ve çalışanları ikna edebilecek güce sahip ifadelerden yararlanılmalıdır.

4.3.2.4. Planlama (Madde 5.4)

Standardın bu maddesinde kalite hedefleri ve kalite yönetim sisteminin planlanmasına ilişkin şartlar yer almaktadır.

4.3.2.4.1. Kalite Hedefleri (Madde 5.4.1)

Üst yönetim, kuruluşun gerçekleştirdiği tüm prosesler için, prosesin gerçekleştiği ilgili fonksiyon ve seviyelerde kalite hedefleri belirlemeli ve yazılı hale getirilmesini sağlamalıdır. Kalite hedefleri, Kalite Yönetim Sisteminin iyileştirilmesi ve kuruluşun performansının artırılması amacına yöneliktir. Bu amaca ulaşılabilmesi için, kuruluşun misyon ve vizyonu ile kalite politikasında yer alan sürekli iyileştirme taahhüdüne uygun, gerçekçi, ulaşılabilir ve orta ve uzun vadede ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi gerekir. Ayrıca, belirlenen hedeflerin yazılı hale getirilmesi sırasında, mevcut durum, hedeflenen nokta, hedefe ulaşmak için gerekli süre ve stratejiler de bu dokümantasyonda yer almalıdır.

Müşteri şikayetleri, memnuniyet ölçümleri, iç tetkikler, maliyetler, geri dönüşler, ürün tesliminde termin ve miktara uyma, yeniden işleme, tedarikçi

performansları, satınalma süreleri, iskartalar, hurdalar, personele verilen eğitim, verimlilik gibi konularda kalite hedefi belirlenebilir. Hedeflerin belirlenmesinde kuruluşun yaptığı izleme, ölçme ve analiz faaliyetlerinden elde edilen verilerden büyük ölçüde yararlanılır. Örneğin yapılan müşteri memnuniyeti anketinden (X) prosesi ile ilgili olarak prosesin sonuçlandırılmasında yaşanan gecikmelerden şikayet edildiği sonucuna ulaşılmışsa, bu proses için belirlenecek kalite hedefinin prosesin çevrim süresini kısaltmaya yönelik olması gerekir.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, kişisel hedefler, operasyonel hedefler, bölüm hedefleri ve kuruluş hedeflerinin aşağıdan yukarıya doğru birbirini destekler nitelikte olması ve hedeflere ulaşma durumu ile stratejilerden elde edilen sonuçların mutlaka izlenmesi/ölçülmesi gerekliliğidir.

Kalite hedefleri genellikle, Yönetimin Gözden Geçirme toplantılarının sonuçlarına dayanılarak belirlenmektedir.

4.3.2.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması (Madde 5.4.2)

Kuruluş, Standardın 4. maddesinde yer alan şartların (Kalite Yönetim Sisteminin kurulması, uygulanması, sürdürülmesi, sürekli iyileştirilmesi, bunları yaparken proses yaklaşımının gereklerinin yerine getirilmesi ve bu yolla müşteri memnuniyetinin artırılması) yerine getirilmesi için Kalite Yönetim Sistemini planlamak zorundadır.

Bu planlama, kuruluşun tüm proseslerini kapsar ve proseslerin sıralanmasını, etkileşimlerini, ihtiyaç duyulan kaynakları, izlenmesi ve ölçülmesi faaliyetlerinin belirlenmesini ifade eder. Ayrıca, prosesler için girdi oluşturan şartlarda herhangi bir değişiklik olması halinde, bu değişikliğin de

Kalite Yönetim Sistemine uyumu için gerekli gözden geçirmeleri ve revizyonları da içerir.

4.3.2.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim (Madde 5.5)

Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kuruluştaki etkili bir iletişim sistemi kurulması ve Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında kilit bir rolü olan Yönetim Temsilcisine ilişkin şartlar, bu madde başlığı altında belirlenmiştir.

4.3.2.5.1. Sorumluluk ve Yetki (Madde 5.5.1)

Kuruluştaki gerçekleştirilen tüm proseslerin yürütümünden ve kontrolünden sorumlu olan çalışanların görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olarak tanımlanması ve kuruluş içinde iletilmesi gerekir. Standardın bu şartının yerine getirilmesinde; görev tanımlarının yapılması, yetki ve sorumlulukların tanımlanması, iş tanımlarının hazırlanması, birimler arası koordinasyon, iletişim ve hiyerarşik ilişkileri içeren ve görevlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayan proses odaklı bir kuruluş şemasının hazırlanması, başvurulacak başlıca yollardır.

Görev tanımları yapılırken, kuruluştaki tüm çalışanları kapsayan bir çalışma yapılmalı, yetki ve sorumluluklar ise boşluk bırakmayacak ve karmaşaya neden olmayacak kadar açık, kesin ve ayrıntılı olarak belirlenmelidir. Ayrıca görevler belirlenirken, bu görevlerin Kalite Yönetim Sisteminin amacına uygun olarak gerçekleştirilebilmesini sağlayacak yetkiler de verilmelidir. Böylece, çalışanların görevlerini yaparken taşıdıkları sorumlulukların da farkında olmaları sağlanabilir.

Proses yaklaşımını esas alan Kalite Yönetim Sisteminde kuruluşun organizasyon yapısını belirleyen şemalar hazırlanırken, klasik yaklaşımdan çok, kuruluşta proses yapısını ve akışını gösteren şemalardan yararlanmak gerekir.

4.3.2.5.2. Yönetim Temsilcisi (Madde 5.5.2)

Kuruluşun üst yönetimi, diğer sorumluluklarına bakılmaksızın kendi içinden bir üyeyi Yönetim Temsilcisi olarak belirlemek ve bu kişiye, kuruluşta kalite bilincinin yerleşmesinin sağlanması, Kalite Yönetim Sisteminin kurulması, gerekli proseslerin oluşturulması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması, sistemin performansı ile iyileştirme çalışmaları için gerekli kaynakların üst yönetime raporlanması ve kalite çalışmaları konusunda diğer kuruluşlar işbirliği yapılması gibi görevleri yerine getirmek, üzere yetki ve sorumluluk vermek durumundadır.

Yönetim Temsilcisi bu görevleri yerine getirirken üst yönetim adına hareket eder. Bu nedenle, seçilecek kişinin üst yönetimin içinden biri olması ve yöneticilik görevi yanında liderlik vasfına da sahip, kalite çalışmaları konusunda duyarlı ve istekli olması önem taşır. Zira kuruluşta kalite bilincinin yerleştirilmesinde, çalışanların katılımının sağlanmasında ve böylece Kalite Yönetim Sisteminin etkin biçimde uygulanıp sürekli iyileştirilmesinin sağlanmasında en aktif rol, Yönetim Temsilcisine düşmektedir.⁽⁷⁶⁾

Yönetim Temsilcisinin görev, yetki ve sorumlukları, yapılacak görevlendirme sırasında ve Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonunda ayrıntılı olarak belirlenir.

⁽⁷⁶⁾ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Kalder Eğitim Notu, (2000), 16

İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardım eden temel bir öğedir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer çalışanlara oranla geniş olması ve alacağı kararların kuruluşun geleceğini doğrudan etkilemesi yöneticilerin bilgilerin doğru olmasını gerekli kılmaktadır.

İletişimin etkili olmadığı bir kuruluştaki;

- Çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda açık bir bilgiye sahip değildirler; bu da zaman ve kaynak kaybına yol açar.
- Yanlış anlaşılmalara nedeniyle çalışanlar arasındaki iş ilişkileri bozulur.
- Fikir ve becerilerini açıklayamayan çalışanların, beceri geliştirmede yavaş davranışlarına, sorunların çözümünün çok zaman almasına neden olur.
- Çalışanlar, yaptıkları işin amacını ve ulaşması gereken hedefleri bilmedikleri için, işleri üzerinde düşünme ihtiyacı duymadıkları gibi, işlerini geliştirme sorumluluğundan uzaklaşırlar.
- Esnekliği azalan ve değişen koşullara kısa sürede tepki gösteremeyen kuruluştaki, karar verme sürecinde gecikmeler yaşanır.

Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri bekleniyor ve işlerini doğru yapmaları isteniyorsa, onlara yaptıkları işlerle ve kuruluşun amaçları ile ilgili her türlü bilgi eksiksiz olarak verilmelidir. Bu da ancak, açık bir iletişim sistemi kurulması ve işletilmesi ile mümkün olabilir. Eksik veya gizlenmiş bilgilerle, çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini ve yaratıcı katkılarda bulunmalarını beklemek ve işbirliği yapmalarını istemek mümkün değildir.

Diğer taraftan, özellikle üst hiyerarşik basamaktan alta doğru gerçekleşen iletişimin söz konusu olduğu kuruluşlarda iletişim, üst düzeyin astlarına emir vermesi ile astların kendilerine verilen emri yerine getirdikleri konusunda verdikleri bilgiden yani geri bildirimden ibarettir. Bu iletişim biçimi bir anlamda, her iki tarafın da olağan görevidir. Oysa doğru ve etkili iletişim sisteminde, alt düzey çalışanların kendisinden hiçbir şey beklenmediği bir

durumda bile, yöneticisine bir mesaj iletme hakkı vardır. Üstelik bu hak bireysel tercihlere bağlı değil, kuruluşun yerleşmiş bir sistemidir.

Bunun için kuruluşlar; dahili yazışmalar, dokümanlar, ilan panoları, öneri/şikayet sistemleri, koordinasyon toplantıları, raporlama sistemi, kuruluş dergisi/bülteni, bilgisayara/teknolojiye dayalı bilgi alışverişi, performans değerlendirme toplantıları gibi formal yollarla, ayrıca kuruluş içi ve dışı çeşitli informal yöntemler aracılığıyla etkili, çok yönlü, açık ve hızlı bir iletişim sistemi kurmak zorundadırlar.

Etkili bir iletişim sistemine sahip olan kuruluşlarda;

- a. Kararlar daha sağlıklı alınır ve çözümler daha doğru olur.
- b. Etkileşimle birlikte çalışanların yaratıcılığı gelişir.
- c. İnsan ilişkileri ve iş ortamı iyileşir.
- d. Hiyerarşik yapı esnekleşir.
- e. İş kazaları, işe devamsızlık ve iş gücü devri azalır.
- f. Çalışanların yöneticilik vasıfları ve yetenekleri gelişir.
- g. Çalışanların iş doyumu ve kurumlarına aidiyet duyguları gelişir.
- h. Çalışanlar anlamlı ve değerli olduklarının bilincine varırlar.
- i. Çalışanların kararlara katılımını zorlaştıran bilgi eksikliği engeli ortadan kalkar, çalışanlar yönetsel kararların alınması sırasında düşünce ve isteklerini üst yönetime daha kolay iletebilirler.

Kuruluşların, Kalite Yönetim Sistemini hayata geçirebilmeleri için, hem kurum içi hem de kurum dışı iyi bir iletişim ağı oluşturmaları gerekir.

4.3.2.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi (Madde 5.6)

Üst yönetim, Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları konusunda en yaygın ve kapsamlı çalışmasını gözden geçirme toplantıları yoluyla yapar.

4.3.2.6.1. Genel (Madde 5.6.1)

ISO 9001:2000 Standardı, Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması kadar, sistemin etkinliği ve sürekli iyileştirilmesinin gerçekleştirilmesi için gerekli izleme faaliyetini üst yönetimin sorumluluğuna vermiştir. Bu izleme, Yönetimin Gözden Geçirme toplantıları aracılığıyla gerçekleştirilir. Üst yönetim, kuruluşun Kalite Yönetim Sistemini ve bu sistemin sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için planlanmış aralıklarla gözden geçirme toplantıları yapar ve bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içerir.

Gözden geçirmenin neleri içereceği ve hangi sıklıkla yapılacağı konusunda bir sınırlama söz konusu değildir. Bu kararları üst yönetim alır ve buna ilişkin ayrıntılara, Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonunda yer verilir. Yönetimin gözden geçirme toplantılarına tüm yöneticiler, ilgili uzmanlar ve varsa danışmanlar katılmalıdır. Bu toplantılarda yöneticiler sorumluluk alanlarındaki gelişmeleri sunabilir, ortak problemleri paylaşabilir ve çözüm önerileri geliştirebilirler. Ayrıca uygulamada karşılaşılan sorunların, meydana gelen tıkanıkların giderilmesi ve sürekli iyileştirme için yapılacak faaliyetleri belirleyerek bunlar için gerekli kaynaklar tahsis edilebilir. Gözden geçirmeler yönetime, sistemin çeşitli elemanlarını etkinlik ve uygunluk açısından inceleme fırsatı sağlar. Ayrıca gözden geçirme çıktıları yönetimin kaliteye verdiği önemin somut kanıtlarıdır.

4.3.2.6.2. Gözden Geçirme Girdisi (Madde 5.6.2)

Üst yönetimin yapacağı gözden geçirmelerde; kalite politikası, kalite hedefleri, iç tetkik sonuçları, müşteri şikayetleri, kuruluşa özel kalite ölçütleri,

proses performansı, tedarikçi ilişkileri, daha önceki toplantı kararları, uygulanan düzeltici/önleyici faaliyetlerin sonuçları, sistemi etkileyebilecek değişiklikler, eğitim değerlendirmeleri ve planları, iletişim, iyileştirme önerileri, daha önceki toplantı kararları da göz önünde bulundurularak ele alınmalıdır. Çünkü bu girdilerin verdiği bilgiler, Kalite Yönetim Sisteminde yaşanan sorunların ve uygunsuzlukların neler olduğu kadar iyileştirme fırsatlarının da nerelerde yakalanabileceği konusunda yol gösterir.

Eğer kuruluşun faaliyetleri yasa ve mevzuat şartları ile yönetiliyor ya da bunlardan etkileniyorsa, bu şartlarda meydana gelen değişikliklerin etkileri de gözden geçirmelerde tartışılmalıdır. Yeni ürünler, prosesler, hizmetler, kolaylıklar ve metotlar gibi kalite yönetim sistemini etkileyecek konularda yapılan değişiklikler proaktif bir şekilde ele alınmalıdır. Eğer bu değişiklikler personel ve malzeme konularını etkiliyorsa, tedarik ve eğitim planları da güncellenmelidir.

4.3.2.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı (Madde 5.6.3)

Yönetimin gözden geçirme toplantılarında alınan kararlar, Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin ve müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesine yönelik faaliyetleri belirler ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereken kaynakların belirlenmesini ve teminini sağlar.

4.3.3. Kaynakların Yönetimi (Madde 6)

ISO 9001:2000 Standardı bu başlık altında kuruluşların sahip olduğu kaynakların yönetimine ilişkin ilkeleri belirlemektedir. Kuruluşun sahip olduğu insan kaynağı ile alt yapı ve çalışma ortamının, kuruluşun yönetim ve üretim kalitesini mutlak surette etkileyeceği gerçeğinden hareketle, kuruluştan bu

kaynakları temin etmesini ve etkin ve verimli biçimde kullanmasını istemektedir.

4.3.3.1. Kaynakların Temini (Madde 6.1)

Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi ve müşteri şartlarının karşılanması yoluyla müşteri tatmininin sağlanması için gerekli kaynakları belirlemek ve bunları temin etmek zorundadır.

Temel olarak insan kaynağı, alt yapı ve çalışma ortamından oluşan bu kaynaklara, bilgi, tedarikçiler, doğal kaynaklar ve finans kaynaklarını da eklemek gerekir.

Gerçekçi biçimde ve zamanında belirlenen bu kaynakların temini kadar verimli bir şekilde kullanımının sağlanması da önemlidir.

4.3.3.2. İnsan Kaynakları (Madde 6.2)

Kuruluşun ürettiği ürün ya da hizmet kalitesini etkileyen prosesleri yürüten personelin, yaptığı işe uygun eğitim, öğrenim, yetenek ve deneyimler konusunda yeterli kişilerden seçilmesi gerekir.

Bunun için öncelikle her bir proses için yetkinlik gereksiniminin tanımlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işe uygun eleman seçimi, sürekli eğitim ile geliştirilmesi ve kariyer planlaması, bireysel ve ekip hedefleri tanımlanması ve değerlendirilmesi, tanıma, takdir etme, iyileştirme katılımı ve yaratıcılığı teşvik önemlidir.

Standart “Yeterlilik, Bilinç ve Eğitim” maddesinde, ürün kalitesini etkileyen işleri yürüten personel için gerekli yeterliliğin belirlenmesini, eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasını ve etkinliğinin değerlendirilmesini, personelin yaptığı işin öneminin farkında olmasının sağlanmasını ve bu çalışmalarla ilgili tüm kayıtların muhafaza edilmesini öngörmektedir.

Dolayısıyla bu madde kapsamında kuruluşun yapması gereken ilk iş, her proses için gerekli yeterlilikleri, gelecekteki ihtiyaçları, çalışanların mevcut yetkinliği ve yasal gerekliliklerden kaynaklanan ihtiyaçları da dikkate alarak belirlemek ve bu yeterlilikleri taşıyan personelin bu işlerle ilgili faaliyet göstermesini sağlamak olmalıdır. Bunun yanında personelin eğitime önem verilerek bu yeterliliklerin artırılması ve kalite bilinci oluşturularak kalite hedeflerinin gerçekleşmesine nasıl katkıda bulunacağını belirlenmesi sağlanmalıdır.

Bu amaca yönelik olarak yapılan eğitim ve eğitim benzeri faaliyetlerin etkinliği değerlendirilmeli ve elde edilen sonuçlar, sonraki çalışmalara esas olacak şekilde muhafaza edilmelidir. Ayrıca eğitimlerin gerçekleştirilmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi için belirlenen yöntem, yazılı hale getirilmelidir.⁽⁷⁷⁾

Standardın bu maddesi konusunda kamu kuruluşlarını diğer kuruluşlardan ayıran temel farklılık, özellikle son yıllarda uygulanan merkezi seçme yöntemi ile kamu kuruluşlarının, personel alımı konusunda serbestlikten uzak olması ve kamu kurumlarına başvuru yapacaklardan, kanunların öngördüğü şartlar dışında spesifik özellikler isteyememeleridir. Ayrıca, özellik gösteren bazı unvan ve kadrolar dışında istenen şartlar genel niteliktedir ve kurumların bunun dışında bazı özel şartlar talep etmeleri çoğu zaman idari yargıda dava açılmasına neden olmaktadır.

⁽⁷⁷⁾ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Kalder Eğitim Notu, (2000), 20

4.3.3.3. Alt Yapı (Madde 6.3)

Bir kuruluşun altyapısı, binalar, çalışma alanları ve tesisler, yazılım ve donanım, ulaştırma ve iletişim gibi destek hizmetlerden oluşur. Kuruluş, ürün ya da hizmet kalitesinin uygunluğunu sağlayabilmek için altyapı unsurlarını sağlamalı ve bunların sürekliliğini sağlamalıdır.

Gerekli altyapı, kuruluşun faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterebilir ve bazı altyapı alanları daha öncelikli durumda bulunabilir.

4.3.3.4. Çalışma Ortamı (Madde 6.4)

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir. Çalışma ortamının insani ve fiziksel faktörleri bulunmaktadır. İnsani faktörlere örnek olarak, yaratıcı iş metodları, emniyet kuralları, ergonomi, çalışanlar için tesisler gösterilebilir. Fiziksel faktörlere örnek olarak sıcaklık, gürültü, aydınlatma, hijyen, nem, temizlik, titreşim, hava kirliliği ve hava akımı verilebilir.

Çalışma ortamının koşulları ürün kalitesini doğrudan etkileyebileceği gibi işi yapan personeli etkileyerek ürün uygunluğunun sağlanması için olumsuz bir etkiye dolaylı bir yoldan da neden olabilmektedir.

4.3.4. Ürün Gerçekleştirme (Madde 7)

Kuruluşların kendi faaliyet alanlarına göre şekillenecek olan ve bazı kapsam dışı bırakma kararlarının verilebileceği Ürün Gerçekleştirme şartları, Standardın en detaylı ve kapsamlı bölümüdür.

4.3.4.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması (Madde 7.1)

Kuruluş, ürün gerçekleştirilmesi için gerekli proseslerini belirlemeli, bu proseslerini yöneterek geliştirmelidir. Bunun için kalite planlarından yararlanmak mümkündür. Bu planlamada, kalite hedefleri ve ürünle ilgili şartlar, ürüne özel kaynak gereksinimi olup olmadığı, ürüne özel kabul kriterleri ve ürünün uygun şekilde gerçekleştiğini gösterecek kayıtlar belirlenmelidir.

Standart, ürün gerçekleştirme prosesleri olarak; ürün gerçekleştirmenin planlanması, müşteri ile bağlantılı prosesler, tasarım ve geliştirme, satınalma, üretim ve servis sağlama proseslerini belirlemiştir. Kuruluş, bu prosesler ile ihtiyaç duyduğu diğer prosesleri tanımlamak, dokümanla etmek, proses ilişkilerini belirlemek, proses performans değerlerini ve kabul kriterlerini ortaya koymak ve proses yaklaşımının tüm şartlarını uygulamak zorundadır.

4.3.4.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler (Madde 7.2)

Ürüne bağlı şartların belirlenmesi, bu şartların gözden geçirilmesi ve müşteri ile iletişim kurulmasını öngören bu madde gereğince kuruluş, öncelikle ürünün uygunluğunun sağlanacağı şartları belirlemelidir.⁽⁷⁸⁾ Bu şartlar, müşteri tarafından belirlenmiş ve formal veya informal yollarla iletilmiş olabileceği gibi, yasal ve mevzuat tarafından da belirlenmiş olabilir.

Belirlenen bu şartlar üzerinde, müşteriye yapılacak sunum taahhüdü öncesi mutabık kalınmış olmalıdır. Bu nedenle şartların gözden geçirilmesi ve

⁽⁷⁸⁾ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Kalder Eğitim Notu, (2000), 24-25

şartlar değiştiğinde ilgili dokümanlarda gerekli revizyonlar yapılarak uygulayıcıların bu değişikliklerden haberdar olmasının sağlanması gerekir.⁽⁷⁹⁾

4.3.4.3. Tasarım ve Geliştirme (Madde 7.3)

Tasarım ve geliştirmenin planlanması, girdi ve çıktıların belirlenmesi, faaliyetlerin gözden geçirilmesi, tasarım ve geliştirmenin doğrulanması ve geçerli kılınması ile değişikliklerin kontrolünden oluşan bu maddenin şartları, kuruluşun faaliyetlerinin türüne göre kapsam dışı bırakılabilir.

Bu maddede yer alan şartların yerine getirilmesi için kuruluş;⁽⁸⁰⁾

- Tasarım ve geliştirme faaliyetini planlamalı, bunun için de faaliyet aşamalarını, her aşamaya uygun gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılma yöntemini ve bu faaliyetin sorumluları ile bunların yetkilerini belirlemeli,
- Fonksiyon ve performans şartları, yasal ve mevzuat şartları, benzer tasarımlardan elde edilen bilgiler ve gerekli olan diğer şartlardan oluşan girdileri, yeterlilik bakımından kontrol etmeli,
- Faaliyetlerin sonucunda elde edilen çıktıların, girdilere karşı doğrulamayı sağlayabilecek nitelikte olup olmadığını, satınalma, üretim ve hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlayıp sağlamadığını, kabul kriterlerine uygunluğunu izlemeli,
- Planlamada belirlenen aşamalarda ve belirlenen yöntemle uygun olarak, tasarım ve geliştirme faaliyetlerini gözden geçirmeli ve geline aşamaya kadar yapılan faaliyetlerin planlamaya uygunluğunu değerlendirerek herhangi bir problemin yaşanması halinde alınacak önlemleri belirlemeli,
- Tasarım ve geliştirme çıktılarının, girdi şartlarını karşıladığından emin olmak için planlı düzenlemelere uygun olarak doğrulama yapmalı,

⁽⁷⁹⁾ TSE EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu, TSE, (Ankara), 71

⁽⁸⁰⁾ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Kalder Eğitim Notu, (2000), 26-30

- Tasarım ve geliştirme faaliyeti sonucunda nihai ürünün kullanım şartlarını karşılama yeterliliğinin teyidi için tasarım ve geliştirme faaliyetinin geçerliliğini yapmalı ve mümkün oluyorsa bu geçerli kılmayı, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlamış olmalı,
- Tasarım ve geliştirme faaliyetinin farklı aşamalarında meydana gelebilecek tüm değişiklikleri belirlemeli, kaydetmeli, uygun oldukça gözden geçirmeli, doğrulamalı, geçerli kılmalı ve onaylamalı,
- Tüm bu faaliyetlerini, belirlediği ve dokümante ettiği prosedüre göre yaparak sonuçlarını kayıt altına almalıdır.

4.3.4.4. Satınalma (Madde 7.4)

Satınalma, ürün kalitesine doğrudan etki eder. Bu nedenle kuruluş, satınalma faaliyeti sırasında bu maddede yer alan şartları yerine getirmek zorundadır. Bu şartları yerine getirmek için ise, dokümante edilmiş bir prosedür oluşturmalı ve prosesini bu yöntemle yönetmelidir.

Kuruluş satınalma yapmadan önce satınalma şartlarını belirlemeli ve oluşturduğu satınalma bilgisini tedarikçiye iletmelidir. Tedarikçinin seçimini, bu şartların tamamını karşılayan ürünü sağlama temelinde yapmalıdır. Bu değerlendirme için ise kriterler belirlemelidir ve bunlar; tedarikçinin daha önceki işlerde gösterdiği performans, referansları, ürün kalitesi, kalite belgesinin varlığı, Kalite Yönetim Sisteminin varlığı, son muayene ve deney yöntemi ve sıklığı, fiyat, sevkiyat şartları, teknik düzeyi, personelinin yeterliliği gibi kriterler olabilir.

Bu kriterler doğrultusunda yaptığı değerlendirmelere ait sonuçları kayıt altına almalı ve muhafaza etmelidir.

Standardın satınalma şartlarını belirlediği bu maddesinin, kamu kurumlarında uygulanması sırasında, kamu kurumlarının tabi olduğu satınalma mevzuatına uyma zorunluluğu bulunduğundan, yapılacak faaliyetlerde ve satınalma işlemlerinde öncelikle bu mevzuatın şartlarına uygun hareket edilmesi esastır.

4.3.4.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması (Sunulması) (Madde 7.5)

Kuruluş, üretim ve hizmet sağlamayı, önceden belirlediği kontrollü şartlar altında gerçekleştirmelidir. Kontrollü şartlar ise, ürünün özelliğini açıklayan bilgilerden, çalışma talimatlarından, uygun teçhizattan, izleme ve ölçme cihazlarından ve uygulamalarından oluşur ve bu şartlar kalite planlarında veya iş akış şemalarında gösterilebilir.

Proseslerden elde edilen çıktıların daha sonraki aşamalarda izleme ve ölçme yoluyla doğrulanmadığı durumlarda, bu proseslerin geçerli kılınması ve buna ilişkin yöntemin belirlenmesi gerekir. Bu şekilde geçerli kılınan prosesler, özel proses olarak tanımlanır ve özel proseslerde hata, ancak ürün kullanıma sunulduktan sonra ortaya çıkabilir. Özel prosesi bulunmayan kuruluşların bu maddeyi kapsam dışı bırakmaları mümkündür.

Kuruluşun ürünü, proses adımları boyunca uygun yollarla belirlenmelidir. Bu belirleme ürünün niteliğine göre değişebilmektedir. Örneğin üretim sektöründe bu belirleme seri numarası, barkod gibi araçlarla, hizmet sektöründe müşteri ismi, proje ismi gibi araçlarla, kamu kurumlarında ise proseslerde oluşan resmi belge ve evraklara tarih ve sayı numarası verilmek suretiyle yapılabilir.

Yapılan bu belirleme, proses çıktılarının izlenebilirliğinin sağlanmasında bir araç işlevi görürler ve bu kayıtlarla proses adımları takip

edilebilir. İzlenebilirlik, bir müşteri şartı olabildiği gibi yasal olarak belirlenmiş de olabilir.

Müşterinin, direkt kullanım ya da nihai ürünü oluşturacak şekilde diğer proses girdileriyle birleştirilmek üzere kuruluşa verdiği mülklerin ne olduğu, nasıl kullanılacağı ve hangi yöntemlerle muhafaza edileceği belirlenmiş olmalıdır. Çünkü bu mülkler, müşteri tarafından kuruluşun sorumluluğuna verilmiştir. Ayrıca kuruluş, müşteri mülkünün, proses için uygun girdi olup olmadığını da doğrulamalıdır.

Herhangi bir müşteri mülkünün kaybolması ya da hasar görmesi halinde durumun derhal müşteriye raporlanması gerekir.

Örneğin vatandaşların bir kurumun sunduğu hizmetlerden yararlanma şartlarına sahip olduklarını gösteren ve kuruma verilen belgeler, müşteri mülkü niteliğindedir⁽⁸¹⁾ ve kurum, bu belgeleri güvenle muhafaza etmek ve bunun için gerekli yöntemi belirlemiş olmak zorundadır.

Bu madde başlığı altında yer alan diğer bir şart da, ürünün korunmasıdır. Ürünün korunmasında amaç, ürünün, belirleme, taşıma, ambalajlama, depolama ve korumayı da içerecek şekilde muhafazasının sağlanmasıdır. Muhafaza sadece ürünün değil, ürünü oluşturan parçaların da korunmasını kapsar.

4.3.4.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü (Madde 7.6)

İzleme ve ölçme cihazlarının doğru sonuç vermesi, ürünün belirlenen şartlara uygun olup olmadığını gösteren deliller ortaya koymaktadır. Bu

⁽⁸¹⁾ Fikri mülkiyet hakları dahildir.

nedenle kuruluş, ürün şartlarına etki eden, diğer bir ifadeyle ürün kalitesini etkileyen izleme ve ölçme cihazlarını belirlemeli ve bunların kontrolünü yapmalıdır.

Kuruluşun kullandığı izleme ve ölçme cihazları düzenli aralıklarla veya kullanımdan önce uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına kesintisiz bir zincirle izlenebilir ölçme standartlarıyla kalibre edilmeli veya doğrulanmalı ve bu işleme ilişkin sonuçlar kayıt altına alınarak muhafaza edilmelidir. Bu işlemten sonra yapılacak ayarlamalar gözden geçirilmeli ve kalibrasyon işleminden önce gerçekleşmiş proseslerin sonuçlarının geçerliliği değerlendirilmelidir.

Kuruluş, izleme ve ölçme cihazlarının kalibrasyon periyodlarını; ekipman kullanım sıklığını, kullanım şartlarını, ekipman kullanan kişilerin yeterliliğini, cihazın durumunu, önceki kalibrasyon verilerini dikkate alarak belirlemelidir.

4.3.5. Ölçme, Analiz ve İyileştirme (Madde 8)

ISO 9001 Standardında 2000 yılında yapılan revizyonun en önemli özelliklerinden biri, ölçme, analiz ve iyileştirmeye büyük önem verilmiş olmasıdır.

4.3.5.1. Genel (Madde 8.1)

Kuruluş, sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi, müşteri memnuniyetinin karşılanabilmesi, proses performansının izlenmesi ve ölçülmesi, ürün uygunluğunun sağlanması, verilerin analizi amacıyla izleme, ölçme ve analiz yöntemlerini belirlemeli ve bu proseslerini yönetmelidir.

4.3.5.2. İzleme ve Ölçme (Madde 8.2)

Bu başlık altında müşteri memnuniyeti ile proseslerin izlenip ölçülmesi ve iç tetkik faaliyetlerine ilişkin şartlar yer almaktadır.

4.3.5.2.1. Müşteri Memnuniyeti (Madde 8.2.1)

Kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin müşterilerin algılamasının ne olduğunu belirlemek ve müşterinin memnuniyet düzeyini ortaya koymak için, bu bilgileri elde edebileceği yöntemleri belirlemek zorundadır. Bu bilgilerin elde edilmesi için gerekli kaynaklar, ölçüm yöntemleri, periyodu, kuruluş içindeki sorumlu birimler, iletişim kaynakları belirlenmeli ve planlanmalıdır.

Doğrudan iletişim kanalları, anket uygulamaları, müşteri şikayetlerinin toplanması, çeşitli yayın organların kuruluş hakkındaki yazı ve raporları, kuruluş içinde doğrudan müşteri ile ilişki kuran personelin fikirleri, müşteri memnuniyetinin ölçümünde kullanılabilecek araçlardır.

Bu yöntemlerle toplanan verilerin analizinden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması için gerekli faaliyetlerin planlanması, proses değişiminin sağlanması, sürekli iyileştirme için veri oluşturma, rekabet gücünün artırılması, ürün/hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve kaynakların etkin kullanılması amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılır.

4.3.5.2.2. İç Tetkik (Madde 8.2.2)

Standardın 8.2.2. maddesinde, bağımsız ve dokümente edilmiş bir proses olarak iç tetkik düzenlenmiştir. Kuruluşun, Kalite Yönetim Sisteminin

şartlara uygunluğunun tespiti için sistematik, tarafsız, dokümanlara ve beyanlara dayanılarak incelenmesi ve araştırılması şeklinde yapılan ve birinci taraf olarak gerçekleştirilen iç tetkikler, etkin ve sürekli bir uygulama için gerekli koşullardan biridir. Uygunluğu tespit edilmek istenen şartlar; ISO 9001:2000 Standardı, kuruluş tarafından belirlenen Kalite Yönetim Sistemi şartları ve kuruluşun mevzuatından ya da müşterilerin isteklerinden kaynaklanan şartlardır.

Bir proses olarak tanımlanmış olması nedeniyle, iç tetkikin kriterlerini, kapsamını, sıklığını, yöntemini belirleyen bir dokümana ihtiyaç vardır. Bu doküman genellikle prosedür olarak hazırlanır ve iç tetkikin planlanması, uygulanması, sonuçlarının rapor edilmesi ve izlenmesi, belirlenen uygunsuzlukların ortadan kaldırılması ve doğrulanması, hataların tekrarının önlenmesi için tedbir alınması ve oluşan kayıtların muhafazası sırasında ihtiyaç duyulan şart ve sorumluluklar bu prosedürde belirlenir.

İç tetkikler;

- Tarafsız değerlendirme esası ile gerçek verilerin sağlanmasına, kalite sisteminin gelişmesine, kuruluşun hedeflerine ulaşmasında yardımcıdır.⁽⁸²⁾
- Uygunsuzlukların azaltılması, önlenmesi için objektif delil sağlar.
- Kaliteye ulaşmak için uygun faaliyetlerin yapıldığı konusunda güvence verir.
- Kanunların ve mevzuatın yerine getirildiği konusunda güvence sağlar.
- Yönetim sistemlerinin statüsü, prosedürleri, metotlar ve eğitim imkanları hakkında önyargılı düşünceleri düzeltir.
- Sistemdeki zayıf veya iyileştirmeye açık alanların tespitini kolaylaştırır.
- Dokümanların yeterliliği ve takibi konusunda güvence sağlar.
- Haberleşmeyi geliştirir, üst yönetime doğrudan rapor sağlar.

⁽⁸²⁾ **TS EN ISO 9000 Standardı**, (Mart 2001), 5

- Tetkike taraf personel için eğitim niteliğindedir.
- Çalışanların sorumluluklarının geliştirilmesine yardımcı olur.

İç tetkikten beklenen yararın sağlanması için; planlanmış ve dokümente edilmiş olması, uygulamanın prosedüre uygun olarak yapılması, bağımsız olması, objektif delil ve dokümana dayanması, planlı aralıklarla tekrarlanması, sonuçlarının kayıt altına alınması, uygunsuzlukların ortadan kaldırılması için gerekli faaliyetlerin gecikmesizin başlatılması ve başlatılan faaliyetlerin uygunsuzluğu ortadan kaldırıp kaldırmadığının tespiti için takip edilmesi, daha önceki tetkik bulgularının da dikkate alınması ve yönetimin tüm tetkik sürecine destek vermesi gerekir.

Ayrıca, kuruluş çalışanlarından oluşan tetkikçilerin objektiflik, pozitiflik, naziklik ve analitik düşünme ve iletişim yeteneği gibi özelliklere sahip olmaları, bağımsızlık ve tarafsızlıklarının sağlanması, yasal şartlar konusunda bilgili olmaları, Kalite Yönetim Sistemi ile prosesleri ve prosesler arası etkileşimi anlamış olmaları da önem taşımaktadır.

Açılış toplantısı ile başlayan iç tetkik, tetkikin yapılması ve kapanış toplantısı ile devam eder, sonuçların raporlanması ile sona erer. Bir plan dahilinde yapılan tetkiklerde, tüm dokümanların incelenmesi mümkün olmadığından, genellikle örnekleme yöntemine başvurulur ve bulguların objektif delillere dayandırılması esastır. Raporlarda yer alan uygunsuzlukların giderilmesi için gerekli faaliyetler, tetkik edilen birimin sorumluları ile belirlendikten sonra, verilen uygun süreler sonunda sonuçların izlenmesi için takip tetkikleri gerçekleştirilir.

Kamu kurumları açısından farklı bir denetim türü olan iç tetkiklerin, geleneksel denetime benzeyen boyutları olmasına rağmen, bu denetimden ayrılan yönleri de bulunmaktadır. Örneğin, her iki denetim türünde de;

planlama yapılır, denetim elemanları bu planlama dahilinde, üst yönetimin görevlendirme ve onayı uyarınca denetim yapabilmektedirler ve denetim elemanlarının tarafsızlık ve bağımsızlıkları esastır. Ancak, teftişin aksine iç tetkikler, teftiş elemanlarınca değil, kuruluşun herhangi bir biriminde çalışan ve herhangi bir unvanda bulunan elemanlarca yapılmakta, denetim çıktıları üzerine odaklanmakta ve hata bulma yaklaşımı yerine eğitici bir yaklaşımla yararlı olma amaçlanmaktadır.

4.3.5.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi (Madde 8.2.3)

Kuruluş, proses yaklaşımının bir gereği olarak, proseslerin etkinliğini ve planlanan sonuçlarına ulaşmadaki yeteneğini gösterecek şekilde uygun izleme yöntemleri oluşturmalıdır. Proseslerin etkinliğini ölçmede izlenebilecek parametreler olarak doğruluk, güvenilirlik, çalışanların yeterliliği ve verimliliği, maliyet, iç ve dış taleplere cevap verme düzeyi, şartlara uygunluk, karşılanması gereken yasal mevzuat, güvenlik şartları gibi konular seçilebilir.

Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi sonucunda elde edilen verilerin uygun yöntemlerle analiz edilerek anlamlı bilgiye dönüştürülmeleri ve bu bilgilerin proseslerin iyileştirilmesi için kullanılması gerekir.

Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesinden elde edilen tüm sonuçlar kayıt haline getirilmeli ve muhafaza edilmelidir.

4.3.5.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi (Madde 8.2.4)

Kuruluş, ürün şartlarının karşılandığını doğrulamak için ürün özelliklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bunun için öncelikle, kullanım özellikleri, kullanım ömrü, kullanım şartları, güvenlik şartları, servis yükümlülüğü, yasal

gereklilikler gibi ürün için ileri sürülen tüm şartların özelliklerinin ortaya konulması gerekir.

Ürünün gerçekleştirilmesi sırasında ve prosesin uygun aşamalarında yapılacak izleme ve ölçme işlemleri ile ürünün şartları karşılama düzeyi belirlenmeye çalışılır. Ancak burada ürünün hangi kriterlere göre kontrol edileceğinin (kabul kriterlerinin) belirlenmiş olması, kontrol işlemi sırasında kullanılacak ekipman ve dokümanların varlığı, kontrolü yapacak sorumlular önem taşımaktadır. Yapılan izleme ve ölçme işlemlerinin sonuçları, ürünün belirlenen şartları karşılayıp karşılamadığını belirlemek için kullanılır ve elde edilen bilgiler, ürün gerçekleştirmeye/iyileştirmeye yönelik çalışmalar için veri oluşturur.

4.3.5.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü (Madde 8.3)

Kuruluş, belirlenen şartlara uygun olmayan ürünün yanlışlıkla kullanımını veya teslimatını önleyecek kontrol yöntemini oluşturmalı ve güvence altına almalıdır. Uygulanacak kontroller, bu kontrollerin sorumluları ve bu sorumluların yetkileri dokümante edilmiş bir prosedürde tanımlanmalıdır.

Kuruluş uygun olmayan ürünü ele alırken, öncelikle bu uygunsuzluğun nereden kaynaklandığını ve uygunsuzluğun ortadan kaldırılabilmesi için gerekli faaliyet ve kaynakları tespit etmeli, daha sonra bu tespitler doğrultusunda faaliyetlerini başlatmalıdır.

4.3.5.4. Veri Analizi (Madde 8.4)

Standart “Veri Analizi” başlıklı bu maddesinde kuruluştan, veri toplamasını ve bu verileri uygun yöntemlerle analiz etmesini istemektedir.

Veri analizinin amacı, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve sürekli iyileştirmenin hangi proseslerde yapılacağını belirlemek için uygun verilerin bilgi haline getirilmesidir.

İzleme ve ölçme sonucunda elde edilen bu verilerin toplanabilmesi için öncelikle bilgi kaynaklarının tespit edilmesi, sonra ise toplanan verilerin hangi yöntemlerle analiz edileceğine karar verilmesi gerekir.

Kuruluşun faaliyetleri sırasında pek çok veri ortaya çıkar. Bu verilerin sürekli iyileştirme ve karar verme sürecinde kullanılabilmeleri ise ancak, analiz edilerek anlamlı bilgi haline getirilmeleri ile mümkündür.

Kuruluşun toplayacağı veriler, müşteri memnuniyeti, proses performansı, ürünün/hizmetin şartlara uygunluğu, tedarikçilerin performansı, uygunsuzlukların durumu, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin durumu gibi konularda bilgi sağlamalıdır.

Veri analizinden elde edilen sonuçlar; proseslerin performansının artırılması, ürün/hizmet şartlarının iyileştirilmesi, müşteri şikayetlerinin azaltılması ve memnuniyetinin artırılması, maliyetin azaltılması, potansiyel uygunsuzlukların önlenmesi, sürekli iyileştirme fırsatlarının yakalanması ve iç tetkik, düzeltici/önleyici faaliyet, satın alma gibi işlerde etkinliğin sağlanması amacıyla kullanılır.

4.3.5.5. İyileştirme (Madde 8.5)

Standardın 9001:2000 revizyonunda iyileştirme kavramı geniş kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır.

4.3.5.5.1. Sürekli İyileştirme (Madde 8.5.1)

Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirme toplantılarının sonuçlarını kullanarak Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Sürekli iyileştirmenin sağlanması için; sürekli iyileştirmeye bağlılık, politikanın bir parçası olmalı, politika ile ölçülebilir şekilde tespit edilmiş hedefler tutarlı olmalı, bu hedefler ürün ve proses şartlarını içermeli, prosesler ve ürünler izlenmeli ve ölçülmeli, verilerin analizi yapılmalı ve iyileştirme için gerekli olan prosesler planlanmalıdır.

4.3.5.5.2. Düzeltici Faaliyet (Madde 8.5.2)

Kuruluş, proseslerini gerçekleştirirken karşılaştığı uygunsuzlukların tekrarını önlemek için, bu uygunsuzlukların nedenini ortadan kaldıracak düzeltici faaliyetleri başlatmalı ve başlatılan faaliyetler karşılaşılan uygunsuzluğun etkilerine uygun olmalıdır.

Düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak dokümante edilmiş bir prosedürde, bu faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli yöntem ve sorumlular belirlenmiş olmalıdır.

4.3.5.5.3. Önleyici Faaliyet (Madde 8.5.3)

Kuruluş, proseslerini gerçekleştirirken yaşanması mümkün olan potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için, bu uygunsuzlukların

nedenlerini ortadan kaldıracak önleyici faaliyetleri başlatmalı ve başlatılan faaliyetler, potansiyel problemlerin etkilerine uygun olmalıdır.

Önleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak dokümanite edilmiş bir prosedürde, bu faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli yöntem ve sorumlular belirlenmiş olmalıdır.

4.4. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Belgelendirilmesi ve Tetkikler

ISO 9000 serisi standartların yayınından sonra, ISO tarafından kalite sistemlerinin denetim ve belgelendirilmesi için kılavuzlar çıkarılmıştır. ISO 10011 serisi standartlarda belgelendirme kuruluşlarının yönetimi ve kalite sistemleri denetim programları anlatılmaktadır.

Kalite sistemi kurulduktan sonra, bu sisteminin tam olarak uygulanıp uygulanmadığını, gözden geçirme gereksinimi olup olmadığını ve kayıtların düzenli olarak tutulup tutulmadığını belirlemek amacı ile, ISO 9000 kalite güvence sistemi belgesini verecek dış kuruluş tarafından denetimler yapılmaktadır⁽⁸³⁾. Ülkemizde, Standartlara uygun mal/hizmet üretimi yaptıklarını kanıtlamak isteyen kuruluşların belgelendirilmesi yetkisi, 132 sayılı Kanunla Türk Standartları Enstitüsüne verilmiştir.⁽⁸⁴⁾

Yapılan tetkikin amacına göre, dış tetkikleri 6 gruba ayırmak mümkündür:

⁽⁸³⁾ John HRADESKY, **Productivity and Quality Improvement**, Mc Graw Hill, (USA, 1988), 206.

⁽⁸⁴⁾ ISO 9001 Standardı için belgelendirme yapan bazı özel kuruluşlar olmakla birlikte, tez kapsamında yalnızca TSE tarafından yapılan tetkikler esas alınmıştır.

4.4.1. Belgelendirme Tetkikleri

TSE bünyesinde bulunan Kalite ve Sistem Belgelendirme Daire Başkanlığı, TSE'nin kalite sistem belgelendirme faaliyetlerini koordine etmekten sorumlu üst birimdir.

Kalite Yönetim Sistemini kuran ve en az 2 ay süreyle uygulayan kuruluşlar, bu sistemlerinin ISO 9001:2000 Standardının şartlarına uygunluğunu belgelendirmek için, belirlenen başvuru belgeleri ile birlikte Türk Standartları Enstitüsüne başvururlar.

Başvuru belgelerinin doğru ve eksiksiz olarak düzenlendiğinin tespitinin ardından, kuruluşun başvuru dosyası kabul edilir. Dokümanların yetersiz bulunması halinde, durum yazılı olarak kuruluşa bildirilir veya kuruluş ziyareti yapılır. Kuruluş 6 ay içinde dokümanlarında gerekli düzeltmeleri yapmazsa, başvurusu yürürlükten kalkar.

Dokümanların yeterli bulunması ve sistemin en az 2 aydır uygulandığının tespit edilmesi halinde, kuruluşun belgelendirme başvurusu taslak programa alınır. Tetkikten 1 ay önce hazırlanan taslak programda, kuruluş için düşünülen tetkik tarihleri kuruluşa bildirilir ve teyit alınır.

Böylece, belirlenen tarihlerde tetkik yapmak üzere bir baştetkik görevlisi ve en az iki tetkik görevlisinden oluşan Tetkik Heyeti görevlendirilir. Belirlenen Tetkik Heyeti için de kuruluştan teyit alındıktan sonra, tetkik gerçekleştirilir.

Belgelendirme tetkiki, tetkik planına göre yürütülür. Tetkik; açılış toplantısı, tetkikin gerçekleştirilmesi, tetkik heyeti değerlendirme toplantısı ve kapanış toplantısı aşamalarından oluşur.

Açılış toplantısına, tetkik heyeti, kuruluş üst yönetimi ve diğer yetkililer, kalite yönetim temsilcisi ve tetkik edilecek birimlerin sorumluları katılır ve toplantıda, tetkikin amacı, kapsamı, kullanılacak metod ve prosedürler ile taslak tetkik planı görüşülür.

Tetkikin gerçekleştirilmesi, kuruluş Kalite Yönetim Sisteminin, başvuru yapılan Standarda, kapsama ve oluşturulan dokümantasyona göre kabul edilebilir bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının teyidi için, karşılıklı görüşmeler, doküman ve kayıtların örnekleme yoluyla incelenmesi, ilgili alanlarda çalışmaların ve şartların gözlemlenmesi suretiyle yapılır.

Tetkik heyeti değerlendirme toplantısında, tetkik sonucunda elde edilen bulgular gözden geçirilir ve Standart şartları ile kuruluş dokümantasyonunda sapmalara varsa, bunlar için ayrı ayrı uygunsuzluk raporu düzenlenir. Raporlarda uygunsuzluğun minör ya da major olduğu da belirtilir. Major uygunsuzlukların tespiti halinde, gerekli düzeltmeler yapılmadan ve bu faaliyetlerin yeterliliği doğrulanmadan kuruluşa belge verilemez. Minör uygunsuzluklar ise kuruluşa belge verilmesine engel olmayan ancak kuruluşun düzeltilmesi için taahhütte bulunduğu sapmalardır.

Kapanış toplantısı ise, tetkik sonunda, açılış toplantısına katılanlarla yapılır, toplantıda tetkikin olumlu/olumsuz sonuçları ve varsa belirlenen uygunsuzluklar görüşülür ve tetkik tamamlanır.

Tetkik Heyetinin hazırladığı rapor, son karar olmayıp, kuruluşun belge almaya hak kazanıp kazanmadığı, TSE bünyesinde bulunan Yürütme Komitesi tarafından alınan kararda belirlenir.

Yürütme Komitesinin olumlu kararı doğrultusunda, TSE ile kuruluş yetkililerince TSE Kalite Sistem Belge Sözleşmesi imzalanır ve Kalite Sistem

Belgesi kuruluşa teslim edilir. Belgenin geçerlik süresi 3 yıl olup, kapsam, adres veya unvan değişikliği tetkikleri bu süreyi etkilemez.

4.4.2. Takip Tetkiki

Belgelendirme Tetkiki neticesinde kuruluşun belge almaya hak kazanamaması veya belgeli kuruluşun belgesinin askıya alınması durumunda takip tetkiki gerçekleştirilir. Belgelendirme tetkiki sonrası Takip Tetkiki söz konusu olduğunda, tespit edilen düzeltici faaliyet süresi 3 ayı geçerse takip tetkiki tam tetkik olarak planlanır ve gerçekleştirilir. Ayrıca Kuruluş Yürütme Komitesi karar tarihini takiben 6 aylık süre içinde takip tetkiki yapılabilmesi için teyit vermez ise müracaatı iptal edilir. Gözetim Tetkiki sonrası takip tetkiki söz konusu olduğunda, kuruluşun belgesi askıya alındıktan sonra 6 ay içerisinde takip tetkiki için müracaatı olmamışsa belge sözleşmesi fesih edilir ve belgesi geri alınır.

4.4.3. Gözetim Tetkikleri

Gözetim Tetkikleri, belgeli kuruluşun kalite sisteminin belge alış tarihi temel alınarak en az yılda bir kez incelenmesi için yapılır. Bu inceleme kalite sisteminin tümünü veya bazı bölümlerini kapsayabilir. Gözetim Tetkiklerinin sayısı TSE'ye ulaşan müşteri şikayetleri, gözetim tetkiki sırasında bulunan uygunsuzluğun derecesine göre veya Tetkik Heyetinin görüşü doğrultusunda artırılabilir. Bir belge kullanma döneminde (3 yıl) en az 2 gözetim tetkiki yapılır. Bu süre içinde referans standardın tüm maddeleri en az bir kez incelenir.

Gözetim Tetkiki sonucunda majör (büyük) uygunsuzluklar tespit edildiği takdirde, Yürütme Komitesi Kararı ile belge askıya alınır, sonrasında

kuruluş talebiyle takip tetkiki gerçekleştirilerek askı halinin kaldırılması mümkündür.

4.4.4. Belge Yenileme Tetkiki

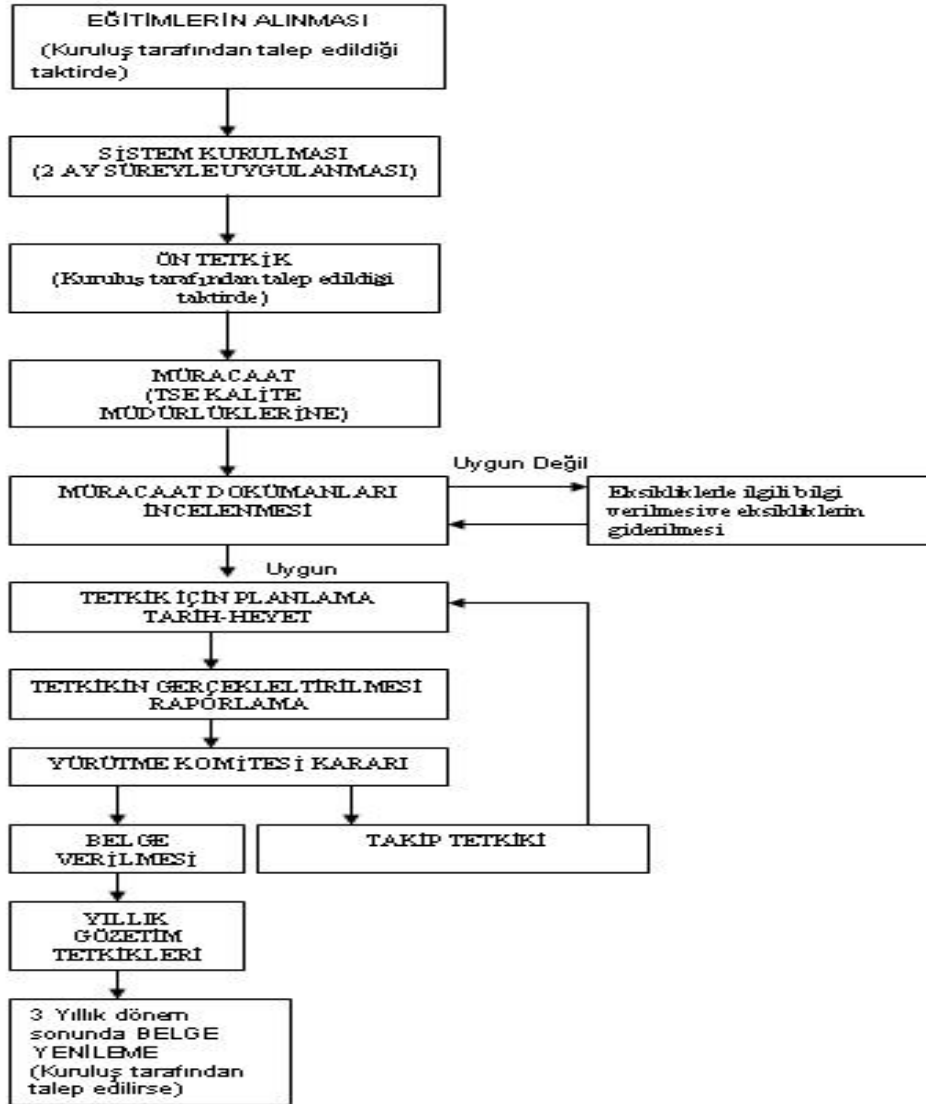
Kalite Sistem Belgesinin üç yıl sonunda geçerliliğinin sona ermesi nedeni ile, kuruluşun yazılı talebi doğrultusunda Belge Yenileme Tetkiki gerçekleştirilir. Kuruluş, Belge Yenileme Tetkiki başvurusunda bulunmazsa, yazışmaları arşivde muhafaza edilmek kaydıyla dokümanları iade edilir.

4.4.5. Kapsam Değişikliği Tetkiki

Kuruluş sahip olduğu belgenin kapsamında genişletme veya daraltma talebinde bulunabilir. Kapsam Değişikliği Tetkiki sonucunda; Yürütme Komitesi kararı doğrultusunda kapsam genişletme veya daraltmaya karar verilir ise, eski belge kuruluştan geri istenerek yeni belge hazırlanır.

4.4.6. Adres Değişikliği Tetkiki

Kuruluşun sahip olduğu belgeye ait tesis adresinde bir değişiklik sözkonusu olduğunda Adres Değişikliği Tetkiki gerçekleştirilir. Kuruluş adres değişikliğinin gerektirdiği dokümantasyon değişikliklerini, Türk Standardları Enstitüsüne ibraz etmek zorundadır. Adres değişikliğinin faaliyet alanını etkilemesi durumunda kuruluştan tam tetkik gerçekleştirilir ve gerektiğinde eski belge iptal edilerek yeni belge düzenlenir.



Şekil 4 Belgelendirme Süreci

4.4.7. Belgenin Askıya Alınması

TSE, kuruluşun Kalite Sistem Belgesi kullanımını, kuruluşun sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmemesi, tetkikler sonucunda majör (büyük) uygunsuzluk bulunması veya minör (küçük) uygunsuzluklar neticesinde öngörülen sürelerde kuruluş tarafından uygunsuzlukların kapatılmaması, logo kullanım şartlarına uymaması, belge verilen tesis adresindeki değişiklikten dolayı faaliyete ara vermesi veya grev, lokavt, reorganizasyon, tabii afetler, hammadde darlığı, sipariş alamama veya benzeri mücbir sebeplerden kuruluşun üretimini durdurması gibi durumlarda (kuruluşun talebi üzerine), belge tarihi esas alınarak kuruluşun gözetim tetkiki tarihini erteleme talebinde bulunması sonucu belirli bir süre için askıya alabilir.

Kuruluş, belgenin askıya alınma kararının tebliğinden itibaren belge ve logo kullanımını durdurur ve belge ve eklerini TSE'ye iade eder. Askıya alma süresince, kuruluş belgeye ait haklardan faydalanamaz. Belgenin askıya alınma nedeninin yapılan tetkik neticesinde giderildiği kanıtlandığında, Yürütme Komitesi kararı ile belge askıdan kaldırılır.

4.4.8. Sözleşmenin Feshedilmesi ve Belgenin Geriye Alınması

TSE, kuruluşun Kalite Sistem Belgesinin kullanımına dair sözleşmesini; verilen askı süresi sonuna kadar kuruluşun tetkikin gerçekleştirilmesine müsaade etmemesi, askı halinin kaldırılması için gerçekleştirilen takip tetkiklerinde kuruluşun uygunsuzluklarını öngörülen sürelerde kapatmaması, kuruluşun iflası veya belge kapsamındaki faaliyete son vermesi, Kalite Sistem Belgesini kapsamında belirtilen ürün veya hizmetten farklı alanlarda kullanması, tetkikler sırasında eksik ve yanıltıcı bilgi vermesi, belgeyi yanıltıcı ve haksız kullanması, mali yükümlülüklerini yerine getirmemesi, gözetim tetkiklerinde kuruluşun kalite sisteminin

uygunluğunu tamamen yitirdiğinin tespit edilmesi, kuruluşun belgede belirtilen tesis adresinde bulunmaması, tüzel kişiliğinin değişmesi, kuruluşun belge ve ekleri üzerinde tahrifat yapması ve herhangi bir sebepten dolayı kuruluşun, TSE tarafından bildirilen gözetim tetkik tarihini süre belirtilmeksizin erteleme talebinde bulunması veya gözetim tetkikinin iptali talebinde bulunması gibi nedenler üzerine feshedilebilir. Sözleşmenin feshi, kuruluşun fesih talebinin TSE'ye yazılı olarak bildirilmesi üzerine de gerçekleşebilir.

Kuruluş, belgenin geri alınması ve sözleşmenin feshi kararının tebliğinden itibaren belge ve logonun kullanımını durdurur ve sözleşme ile kendisine verilmiş her türlü belgeyi TSE'ye iade eder.

4.4.9. Belgeli Kuruluşun Yükümlülükleri

TSE'den ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesi almış kuruluşların, belgelendirmede esas alınan kalite sistem standardı şartlarını uygulamak, kalite sistemi uygulamalarındaki organizasyonel değişiklikleri, unvan, adres ve tüzel kişilik değişikliklerini TSE'ye bildirmek, belgelendirme öncesi ve sonrası yapılacak tetkiklerde kalite sisteminin değerlendirilmesine ilişkin tüm faaliyetlerini tetkik görevlilerine bildirmek, onların isteyeceği bilgileri doğru ve zamanında vermek, tetkikler sırasında rehber olabilecek özelliğe sahip sorumlu personeli, tetkik sırasında hazır bulundurmak, belgesini ancak üzerinde belirtilen kapsam ve yerleşim yeri/yerleri için kullanmak, belgesini hiçbir şekilde başka bir kurum ya da tüzel kişiliğe devretmemek, Belgenin askıya alınması veya belge sözleşmesinin feshinden sonra belgesini kullanmayı ve ona atıf yapmayı durdurmak, Kalite Sistemindeki uygunsuzluklardan kaynaklanan ürün, hizmet, proses ve varsa servislerinin kalite performansı ile ilgili müşteri şikayetlerinin kayıtlarını tutmak ve gerek duyulduğunda TSE'ye ibraz etmek, TSE'den iletilen şikayetlerle ilgili bilgi vermek, Kalite Sistemi Logosunu usulüne uygun kullanmak ve Kalite Sistem Belgelendirmesi ile ilgili ücretleri ödemekle yükümlüdür.

4.4.10. Türk Standardları Enstitüsünün Yükümlülükleri

TSE, kuruluş ile ilgili tüm bilgi ve belgeleri gizli tutmak, ilgili kuruluşa kalite sistemindeki uygunsuzluklardan kaynaklanan ve TSE'ye iletilen müşteri şikayetlerini yazılı olarak bildirmek ve alınan cevapları değerlendirmek ve talimatların yaptığı değişiklikleri duyurmakla yükümlüdür.

4.5. Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonu

Kuruluş içindeki yapısal değişikliğin sürekli olması ve başarı için kalite hareketinin kurumsallaştırılması ve bunun için gerekli organizasyonun kurulması şarttır. Özellikle sistemin kurulması ve çalışanlara benimsetilmesi aşamasında, görev yetki ve sorumlulukları belirlenmiş bazı çalışma gruplarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kuruluşun organizasyon yapısı içinde ilk kez ortaya çıkan ve çoğunlukla kalıcı hale gelen bu gruplar, çalışmaların organize edilmesi ve Kalite uygulamalarının yerleştirilmesi konusunda üst yönetime yardımcı olmak gibi bir misyona sahiptirler.

Kalite organizasyonu içinde yer alan kişi ve grupların görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma yöntemleri, genellikle üst yönetim tarafından yapılan bir düzenleme ile belirlenmektedir.

4.5.1. Yönetim Temsilcisi

Standardın zorunlu şartlarından biri olarak üst yönetim içinden atanan/belirlenen Kalite Yönetim Temsilcisi, kuruluşta üst yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü oluşturmasının yanı sıra, Kalite Yönetim

Sisteminin kurulması, uygulanması, çalışanlara benimsetilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi konularında anahtar bir role sahiptir.

Kalite Yönetim Temsilcisinin görev, yetki ve sorumlulukları, kuruluş içinde genellikle ayrıntılı olarak belirlenmiş olmakla birlikte, Standardın 5.5.2. maddesinde “Yönetim Temsilcisi” başlığı altında da, Kalite Yönetim Temsilcisinden beklenen fonksiyonlar yer almıştır.

4.5.2. Kalite Konseyi

Kalite hareketini doğru anlamış ve bunu başarılı şekilde uygulamış her kuruluş, uygulamanın daha hemen başında üst yöneticilerin katılımı ile oluşan bir kalite konseyi oluşturmuştur. Kalite konseyine kuruluşun başındaki kişi veya vekili başkanlık eder ve üyeler üst yönetimden oluşur.

Kalite konseyinin kurulmasıyla birlikte üst yönetim kalite hareketi yolunda yapılan işlemlere bir kimlik, yapı ve meşruluk kazandırır. Konseyin en somut mesajı, üst yönetimin kalite hareketinin gerekliliğine inandığıdır.

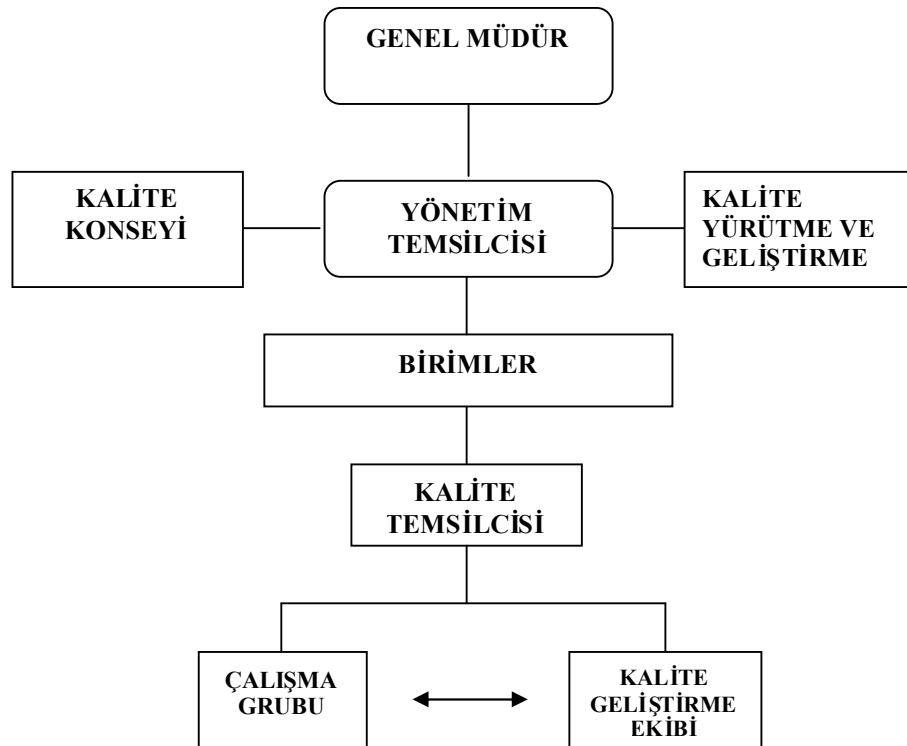
4.5.3. Kalite Çalışma Grupları

Kalite Yönetim Sistemi tüm kuruluşta uygulanıyorsa ve kuruluş büyük ve yaygın bir organizasyona sahipse, her birim içindeki çalışmaları organize edecek ve kalite konseyi ile koordinasyonu sağlayacak alt çalışma gruplarına ihtiyaç duyulabilir. İlgili birimde çalışan personelden oluşan bu gruplar, genellikle kendi birimleri içindeki kalite uygulamalarından ve dokümanlarda kendilerine verilen görevleri yürütmekten sorumludurlar.

4.5.4. Kalite Geliştirme Ekipleri

Kalite çemberleri, iyileştirme takımları gibi isimlerde de anılan bu gruplar, faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren; bilgi toplama, öneri üretme, eğitim, iş akış kontrolü gibi işleri ve iyileştirme programlarını yürüten küçük gruplardır. Kalite geliştirme ekiplerinin temelini; katılım, yönetim ve sorun çözmede grup yaklaşımı oluşturur.

Problem çözücü olarak faaliyet gösteren bu ekipler, problem çözme tekniklerini kullanarak ve bilimsel verilere, istatistik ve analizlere dayanarak yaptıkları çalışmaları ve geliştirdikleri iyileştirme önerilerini üst yönetime sunarak, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini artırmaya çalışırlar.



Şekil 5 Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonuna Bir Örnek⁽⁸⁵⁾

⁽⁸⁵⁾ Örnek, Bağ-Kur Genel Müdürlüğüne aittir. Yalnızca Kalite Yönetim Sistemine ilişkin organizasyon yapısı ele alındığından, kurumun olağan hiyerarşik düzenine yer verilmemiştir.

4.6. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar

Kalite Yönetim Sistemi, kurulması için karar alınması ile başlayan ve sürekliliğini koruyan bir değişim ve dönüşüm sürecidir. Her değişim kararının alınmasında ve uygulanmasında olduğu gibi, Kalite Yönetim Sistemine geçişte de her kuruluştaki çeşitli sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Gerek herhangi bir değişiklikten kaynaklanabilecek gerekse Kalite Yönetim Sisteminin niteliklerine özel olarak oluşabilecek bu sorunlara, ISO 9001:2000 standardının kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmasıyla kamu yönetiminin yapısından kaynaklanan sorunları da eklemek gerekmektedir.

4.6.1. Kalite Yönetim Sisteminin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Bu kapsamda değerlendirilecek sorunlar, gerek kamu yönetiminde, gerekse özel sektörde ISO 9001:2000 Standardını uygulamak isteyen her kuruluşun karşılaşılabileceği, ortak nitelikteki sorunlardır. Çoğunlukla yönetimin temel unsurları , örgütlenme, karar verme yaklaşımları ve bunların genel karakteristikleriyle ilgili konularda ortaya çıkan bu sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kalitenin değerinin ve bütüncül öneminin üst yönetimce yeterli düzeyde algılanamaması,
- Kendi konumlarının sarsılacağını düşünen ya da hangi sonuçların elde edileceğini anlayamayanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi,
- Örgüt kültürünün yeterince gelişmemiş olması nedeniyle, kalite yönetim sistemine geçişte gerekli etkinliğin gösterilememesi,

- Sorun çözme yaklaşımının yalnızca üretim prosesleriyle ilgili bir işlev olarak görülmesi nedeniyle, yönetim proseslerinin geliştirilmesindeki rolünün ihmal edilmesi,
- Uzmanlık ve danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği,
- Örgütün sorunlarına yönelik eleştirilere karşı duyarsız kalma,⁽⁸⁶⁾
- Üst yönetimin liderliğinde ve gözetiminde olması gereken kaliteyi izleme ve geliştirme görevinin alt kademede bir birimin sorumluluğuna verilerek etkisinin azaltılması veya alınan kararların hiç izlenmemesi,
- Uzman, mühendis ve denetim elemanlarının, kalitenin gerektirdiği önceliklerden çok kendi mesleki duyarlılıklarını ön plana almaları,
- Kalite yönetiminin her türlü sorunun çözümünü sağlayacak mucize bir reçete olarak görülmesi ve olduğundan fazla yüceltilmesi nedeniyle sağlıklı kararlara, zaman ve kaynak israfına yol açacak uygulamalara gidilmesi⁽⁸⁷⁾
- Örgütün mevcut durumu, yapısal özellikleri, süreçleri, yerleşik değerleri, mali imkanları, kısaca stratejik değer ve beklentileri gerektiği gibi analiz edilmeden kalite yönetim sistemine geçilmesi,
- Çalışanların Kalite Yönetim Sistemi konusunda yeterli eğitimden geçirilmemesi,
- Çalışanların başarı ve etkinlikleri doğrultusunda ödüllendirilmemesi ve gerekli motivasyon araçlarının yokluğu,
- Kalite Yönetim Sisteminin yalnızca felsefe ya da slogan düzeyinde benimsenmesi; buna ilişkin araç ve yöntemlerinin hayata geçirilmesi konusunda gerekli ve etkili girişimlerde bulunulmaması, yersiz veya aşırı çaba gösterilmesi.
- Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonunda, standart şartlarının yanlış yorumlanması nedeniyle hata yapılması, ISO 9001:2000

⁽⁸⁶⁾ Ulvi SARAN: **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, (Ankara, 2004) 96-97

⁽⁸⁷⁾ Jerome JINNIGGAN and Warren H. SCHMIDT: **TQManager**, Jossey Bass Publishers, (San Francisco, 1993), 18

standardının şartlarının nasıl karşılanacağı konusunda bilgi eksikliği veya kararsızlık yaşanması

- Yalnızca Kalite Sistem Belgesi almaya veya mevcut belgeyi korumaya yönelik göstermelik ve şekilci uygulamalara başvurulması,
- Kalite Yönetim Sisteminin kurulması sırasında ortaya çıkan ilave iş yükü ve harcama ihtiyacını karşılayacak kaynakların sağlanmamış olması,
- Kuruluş içinde yöneticiler ile çalışanlar arasında ve özellikle proses etkileşimi nedeniyle koordineli çalışması gereken birimler arasında iletişim ve işbirliği eksikliği yaşanması,
- Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının tek bir kişi ya da ekibin görevi olarak görülmesi,
- ISO 9001 standardının ancak büyük kuruluşların baş edebileceği karmaşık işlemler gerektirdiği, yüksek harcamalar ve ek iş yükü getirdiği konusunda yanlış inançların oluşması,

Yaşanan bu sorunlar, Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

4.6.2. Kamu Yönetimine Özgü Sorunlar

Dünyada genel olarak kalite yönetimine geçmek isteyen kamu kuruluşlarının önüne çıkan genel engeller, Türk kamu yönetiminde fazlasıyla bulunmaktadır. Ayrıca, Türk devlet geleneği, Türkiye'nin kendisine has tarihi şartları, demokratik kültürün yeterince gelişmemiş olması ve hala çekilmekte olan modernleşme sancıları; Türk kamu yönetiminin karakteristik dokusundan kaynaklanan ek sorun alanlarını ve engelleri oluşturmaktadır.⁽⁸⁸⁾

⁽⁸⁸⁾Ahmet NOHUTÇU: “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Der. Asım BALCI ve Diğerleri, Seçkin Yayıncılık, (Ankara, 2003), 231-264

Kamu yönetimine özgü sorunların, kamu yönetiminin genel yapısından kaynaklanan sorunlar ve kamu hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan sorunlar⁽⁸⁹⁾ olmak üzere 2 grupta incelenmesi mümkündür.

4.6.2.1. Kamu Yönetiminin Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Kamu yönetimin yapısal özellikleri, Kalite Yönetim Sisteminin gereklerini karşılama konusunda bazı olumsuzluklar barındırmaktadır.

a. Kamu yönetiminde genel olarak durağanlığı, mevcut durumu korumayı, risk almamayı, kuralların sağladığı güvence ile hareket etmeyi öngören bürokratik ilke ve değerler, Kalite Yönetim Sisteminin sürekli iyileştirme ve geliştirme ilkesi ile çatışmaktadır.

Yalnızca Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ile sınırlı kalmayan ve kamuda gerçekleştirilmek istenen her türlü değişiklik ve yeniden yapılanma çalışmasında gösterilen direnç, özel sektör kuruluşlarının karşılaştığı dirençten çok daha güçlü ve yaygındır. Bu direnç daha çok, mevcut durumun değişmesinden en çok rahatsızlık duyan ve sahip oldukları bürokratik ayrıcalıkları ve güvenceyi kaybetme endişesi duyan çalışanlardan gelmektedir.

Aktif ya da pasif olarak ortaya çıkan bu direnç, çalışanların, işlerini kaybedecekleri, yetkilerinin azalacağı, maddi zarara uğrayacakları ve iş yükünün artacağı endişelerinden kaynaklanmaktadır.

b. Kamu kesiminde çalışanların istihdam edilmelerinde ve görevde yükselmelerinde, yetenek ve başarılarından çok, biçimsel unvanlar, siyasal

⁽⁸⁹⁾ a.g.e., 95-109

yakınlık, kıdem ve kurallara bağılılık gibi faktörler gözetilmekte, performansa bağılı ödüllendirme sistemi bulunmamaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra ücret ve diğer konulardaki tatminsizlik de çalışanların Kalite Yönetim Sistemi için gerekli olan davranış ve tutum değişikliğini göstermelerine engel olacak unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurlar ve uygulamalar, verimsizlik, performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği gibi sonuçların doğmasına neden olmakta, bu da Kalite Yönetim Sisteminin başarısını düşürmektedir.

c. Kamu kurumlarının sunduğu hizmetlerin çoğunlukla tekel niteliğinde olması, verimlilik ve performans kriterlerinin bulunmaması, Kalite Yönetim Sisteminin rekabetçi ve seçenek sunarak müşteriye memnun etmeye duyarlı yapısına ters düşmektedir.

d. Katı bürokratik kurallar, statü tabakalaşması ve bundan doğan hiyerarşi öncelikleri, karar verme ve uygulama esnekliğinin bulunmaması, kamu kurumlarının özel sektör kuruluşlarının sahip olduğu serbestlik ve inisiyatif kullanabilme yeteneğinden yoksun kalmasına yol açmaktadır. Oysa Kalite Yönetim Sistemi, karar alma ve uygulama süreçlerinde yönetsel esnekliği gerektirmektedir.

e. Geleneksel kamu yönetiminin getirdiği geniş ölçekli, karmaşık ve merkeziyetçi örgütlenme, bürokratik yönetim biçimi ile birleştğinde, Kalite Yönetim Sisteminin öngördüğü etkenliği ve müşteri odaklılığı sağlamaktan uzak bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır.

f. Özel kesim kuruluşlarının kendi faaliyet alanlarında özerk olmalarına karşın, yasalar ve düzenleyici işlemler, kamu kuruluşlarının hareket özgürlüklerini büyük ölçüde kısıtlamaktadır. Ayrıca, kamu kuruluşlarının içinde bulunduğu genel ekonomik ve toplumsal çevre ile siyasal sistemin

belirleyiciliği altında bulunması da, Kalite Yönetim Sistemi başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

g. Kalite Yönetim Sisteminin, değişimi, sürekli gelişmeyi, kişisel yetenek ve becerilerin artırılmasını, takım çalışmasını, müşteri istek ve beklentilerine duyarlılığı öne çıkaran ilke ve unsurları ile çalışanların bilinç düzeyleri, tutum ve davranışları, yönetime ilişkin olarak taşıdıkları inanç ve değer yargıları, daha genel bir ifadeyle örgüt kültürü arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Oysa kamu kuruluşlarının örgüt kültürünün elverişsizliği, Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasında oldukça zor ve zaman alıcı bir süreci gerektirmektedir.

h. Kalite Yönetim Sisteminin üst yönetimin liderliği, sürekli gelişme stratejisi, yeniliklere ve değişime açık olma, müşteri beklentilerine duyarlılık gibi gerekleri, ancak istikrarlı bir yönetim yapısı ile yerine getirilebilir. Fakat, yönetsel kadroların sık sık değiştiği ve buna bağlı olarak kararların uzun vadeli amaçlar yerine günü birlik politikalara göre alındığı kamu kuruluşlarında, bu gereklerin yerine getirilmesi oldukça güç görünmektedir.

4.6.2.2. Kamu Hizmetlerinin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Kamu kurumlarının varlık nedeni olan kamu hizmetlerinin özellikleri ve sunum şekilleri de Kalite Yönetim Sisteminin temel ilke ve kurallarıyla ikilem oluşturmaktadır.

Hizmet-Ürün İkilemi

Hizmetlerin ürünlerden farklı özellikler taşıması nedeniyle, mal üretiminden çok hizmet sunan kuruluşlar olan kamu kurumlarında, hizmet kalitesinin belirlenmesinde ve kalite düzeyinin ölçülmesinde güçlüklerle

karşılaşılmaktadır. Ayrıca, emek yoğunluğu fazla olan hizmet sektöründe, hizmeti sunanların tutum ve davranışlarıyla müşterilere yaklaşım biçimlerinin hizmet kalitesini etkilemesi ve hizmet alanların algılama düzeylerinin hizmet kalitesinin ölçümünde belirleyici olduğu düşüncesi, çalışanlarda Kalite Yönetim Sisteminin yalnızca mal üreten kuruluşlarda uygulanabileceği şeklinde yanlış bir kanının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Müşteri-Vatandaş İkilemi

Kalite Yönetim Sistemine geçmek isteyen kuruluşların cevaplaması gereken ilk soru, müşterilerinin kimler olduğudur. Bu soruya kamu kurumları açısından cevap bulmak ise, vatandaşların müşteri olarak görülüp görülmeyeceği konusunda tartışmalara neden olmaktadır.

Pek çok kamu kuruluşu için müşteri kitlesinin belirlenmesinin oldukça zor ve politik anlamda çeşitli sakıncalar içeren bir çalışma olduğu savunulmaktadır. Bu kapsamda kamu kuruluşlarının müşteri kitlesinin, kuruluşun hizmetlerinden doğrudan faydalananlar (dolaysız müşteriler) ve dolaylı olarak faydalanan veya etkilenenler (nihai müşteriler) - vergi ödeyenler ve genel olarak toplum gibi- olmak üzere iki grup altında incelenmesi önerilmektedir

Kamu yönetiminde yapılmaya çalışılan reformlarda da sık sık gündeme gelen “müşteri” kavramı ile birlikte, kamu hizmetlerinin bütünüyle piyasalaştırılacağı, eğitim, sağlık, sosyal güvenlik gibi devletin vermekle yükümlü olduğu kamusal hizmetlerin, herkesin cebindeki parayla orantılı olarak verileceği, kamu hizmeti sunumunun piyasa koşullarına göre yeniden düzenleneceği ve dolayısıyla sosyal devletin de ortadan kalkacağı yönünde eleştiriler de gündeme gelmiştir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin özellikle toplumu veya söz konusu kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerden

yararlanan kitleyi *müşteri* olarak görme anlayışını reddettikleri gözlenmektedir.

Kamu kurumları sundukları hizmetler sırasında kamu yararı amacı gütmek ve vatandaşlar arasında eşitlik ilkesine uygun hareket etmek zorundadırlar. Bu, anayasal bir zorunluluktur. Kamu kuruluşları tarafından sunulan hizmetlerin, kamu hizmeti niteliği taşımaları nedeniyle hem piyasada olduğu gibi fiyatlandırılmaları hem de faydalarının vatandaşlar arasından bölünmesi söz konusu değildir. Özellikle savunma, milli güvenlik, adalet gibi kamu hizmetlerinin toplumsal faydalarından vatandaşlar tarafından ancak kolektif olarak yararlanılabilir. Çünkü kamu hizmetlerinde sosyal fayda esastır. Bunun dışında kamunun sunduğu ancak bazı kişi ve gruplara doğrudan, topluma da dolaylı olarak fayda sağlayan hizmetler –örneğin eğitim ve sağlık hizmetleri- için bu özel yarardan dolayı vatandaşın bu hizmetlerin tam karşılığı olan bedel yerine ancak bu bedelin bir kısmını karşılayacak nitelikte olan katılım payı ya da harç alınmaktadır. Bu da katılım payı ya da harcı ödeyen vatandaş müşteri konumuna getirmek için yeterli değildir. Ayrıca vatandaşın kendine sunulan hizmetin farklılaştırılmasını talep etme hakkı da bulunmamaktadır.

Kamu kuruluşunun sunduğu hizmetlerden yararlanan kişiler de herhangi bir tercih yapma özgürlüğüne sahip değildirler. Dolayısıyla kamu kuruluşlarının müşterileri ile arasındaki ilişki çoğu kez bir zorunluluk veya zorlamadan doğmaktadır.

Özel sektörün mal ve hizmet sunduğu müşteriler, gerek yararlandıkları/satın aldıkları mal ve hizmetlerden sağladıkları faydanın bireysel ve ölçülebilir olması nedeniyle bir karşılığının bulunması ve bu bedelin müşterilerce ödenmesi, gerekse bu ödeme karşılığında mal ve hizmetlerin de bireysel taleplere uygun şekilde farklılaştırılması için

müşterinin şart belirlemesi nedeniyle, kamu yönetimindeki “vatandaş”tan farklı bir konuma ve özelliğe sahiptirler.

Tüm bu farklılıklara ve eleştirilere rağmen, kamuda yapılmak istenen reformlarda ve Kalite Yönetim Sistemini uygulayan kamu kuruluşlarında vatandaş memnuniyeti ön plana çıkarılmaya çalışılmakta ve böylece kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışmalarına yön verilmesi amaçlanmaktadır. Burada vatandaş özel sektörün müşterisi yerine konulmamakta, bunun yerine hizmet sunulan vatandaş memnun etmeye ve onun beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetler kamu kuruluşunun bütününe yayılarak yaygınlaştırılmaktadır. Bu uygulamalar sırasında ne vatandaş sunulan hizmetler dolayısıyla piyasa koşulları içinde bir fiyat ödemek zorunda bırakılmakta ne de kamu yararının dışında özel bir yarara hizmet edilmiş olunmaktadır. Önemli olan vatandaşın kamu yönetimi karşısında tıpkı özel sektör kuruluşları için olduğu gibi önemli ve değerli hale getirilmesi, iş süreçlerinin ve hizmet kalitesinin vatandaş memnun etmeye yönelik olarak planlanması ve uygulanmasıdır. Zira müşteri odaklılık, kamu yönetiminde vatandaş odaklılık olarak ifade edilebilir ve devletin vatandaşına hizmet ederken piyasa koşullarına uygun davranması değil, faaliyetleri sırasında vatandaşın kendisinden beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak biçimde organize olması olarak yorumlanmalıdır.⁽⁹⁰⁾

Nicelik-Nitelik İkilemi

Kamu yönetiminde rekabet piyasasının bulunmaması nedeniyle kamu hizmetleri arzı ile kamu hizmetleri talebi arasında dengesizlik vardır. Kamu yönetiminin temel karakteristiğinden dolayı, hemen hemen sürekli olarak hizmet arzını aşan bir hizmet talebi, diğer bir deyişle talepleri tatmin edici düzeyde ya da hiç karşılanmayan bir vatandaş kitlesi vardır.

⁹⁰ Fatma HACIOĞLU: “Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri – Vatandaş İkilemi” Bağ-Kur Vakfı Dergisi, Sayı 26, Yıl 7, (Aralık 2003), 10

Hizmet kalitesini yükselten bir kamu kuruluşu müşteri kitlesinin artması nedeniyle - artan müşteri kitlesi ile orantılı olarak ilave kaynak sağlanmadığı için - kısır bir döngü içine girmektedir. Bu durumda kalitesini yükselten kuruluşun mevcut finansal kaynak, personel ve bina-tesis altyapısı, artan müşteri kitlesi karşısında yetersiz kaldığı için hizmet kalitesi düşmektedir.

Bu nedenle, ya hizmetin kalitesi düşürülüp miktarının artırılmasıyla tüm vatandaşların taleplerinin karşılanması yoluna gidilecek, ya da hizmet kalitesi yükselterip miktarı azaltılarak bir kısım vatandaşların daha kaliteli hizmet alması sağlanırken bir kısım vatandaşların ise hiç hizmet almaması sonucu yaratılacaktır.

Bu durum bir taraftan tüm müşterilerin memnun edilmesini amaçlayan Kalite Yönetim Sistemi ile çelişirken, diğer taraftan da devletin sunmakla yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin temel dayanaklarına aykırı bir durum ortaya çıkarmaktadır.

Ayrıca, kamu hizmeti sunan kuruluşlar çok sayıda, değişken ve birbiriyle çatışan talepleri olan müşterilerin beklentilerini kıt kaynaklar kullanarak yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla bu tür bir niteliğe sahip kuruluşlarda müşteri beklentilerinin tatmin edilmesi de özel sektöre göre çok daha karmaşık bir hal almaktadır.

Çıktıya Öncelik- Girdi ve Sürece Öncelik İkilemi

Girdi ve süreçlere odaklanarak yüksek kalite düzeyine ulaşmayı ilke edinen Kalite Yönetim Sistemi, kamu kurumlarının çıktılar üzerine yoğunlaşmayı esas alan geleneksel hizmet üretme anlayışı ile çelişmektedir.

Kamu kurumları, geleneksel yöntemlerle çıktılar üzerinde odaklanarak yasalar ve bürokratik kurallarla belirlenen uzun dönemli amaçlarına ulaşmayı esas alırlar. Kurallara uygun hareket etme çabası, girdi ve sürece odaklanmayı zorlaştırmaktadır.

Kar Motivasyonu ve Rekabetin Bulunmayışı

Kamu hizmeti sunan kuruluşların, faaliyet gösterdikleri alanlarda genellikle rakiplerinin bulunmayışı ve karşılaşacakları önemli bir yaptırımın bulunmaması nedeniyle, kamu kuruluşları hizmetlerde kalite arayışına ve vatandaş memnun etme çabasına girmemektedirler. Dolayısıyla kar motivasyonunun ve rekabet ortamının olmaması, kamu kuruluşlarının Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında karşılaştıkları en önemli engelleri oluşturmaktadır.

ISO 9001:2000 Standardının Bazı Şartlarının Kamu Yönetimi Kuralları ile Çelişmesi

ISO 9001:2000 Standardının bazı şartlarının karşılanması, kamu kuruluşları için mümkün görünmemektedir. Bu şartlar Standardın “Ürün Gerçekleştirme” başlıklı 7. maddesi içinde yer almakta ve hizmetlerin yerine getirilmesiyle ilgili prosesleri ilgilendirmektedir.

Örneğin Standart, müşteri şartına yer vermektedir. Oysa görev, yetki ve sorumluluklar ile bunları yerine getirme usul ve esaslarının, diğer bir deyişle “şartlar”ın, yasa ve düzenleyici işlemlerle belirlendiği kamu kuruluşları karşısında vatandaşların herhangi bir “şart” öne sürmesi, çoğu zaman söz konusu değildir. Vatandaşların en çok, hizmetten yararlanma veya yararlanmama gibi seçenekleri olabilir. Fakat kamu hizmetlerinin tekel niteliği

nedeniyle, vatandaşlar ancak yasa ve düzenleyici metinlerin hızlı ve doğru uygulanması şeklinde talepte bulunabilmektedirler.

Diğer taraftan Standardın, kuruluşların tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesi konusunda getirdiği şartlar, kamu kuruluşlarının satınalma faaliyetlerinde tabi oldukları satınalma mevzuatı ile çelişmektedir. Zira kamu kuruluşları tedarikçilerini seçerken sonsuz bir serbestiye sahip olmayıp, satınalma mevzuatı ile sıkı sıkıya bağlıdırlar.

Bu çelişkiler, Standardın yalnızca özel sektör kuruluşlarında uygulanabileceği konusunda yanlış düşüncelerin oluşmasına neden olmaktadır. Ancak bunun çözümü ve çelişkilerin giderilmesi için, büyüklük ve sektör ayırt edilmeksizin her türlü kuruluştaki uygulanabilir olma iddiasında olan Standartta, 7. maddede kuruluşun yapısı ve işleyişiyle uyumlu olmayan şartların kapsam dışı bırakılabilecek olması kolaylığı tanınmıştır.

4.7. ISO 9001 Standardı ve Kalite Yönetim Sisteminin Sağladığı Yararlar

Gerek kapsam gerekse model olarak mevcut yönetim sistemine rahatlıkla entegre edilebilecek ve maksimum düzeyde katma değer sağlayacak olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, getireceği faydalar nedeniyle önemli bir yönetim sistemi modeli halini alarak, organizasyonların belgelenme için başvuru nedenlerinde de önemli bir paradigma değişikliğine sebep olmaktadır.

Sektör ve büyüklük ayırt edilmeksizin tüm kuruluşlarda uygulanabilir şartlar taşıyan ISO 9001:2000 Standardı ve bu Standardın öngördüğü Kalite Yönetim Sistemi, esas aldığı müşteri odaklılık, proses yaklaşımı ve sürekli iyileştirme gibi ilkelerle, başta kalite ve verimliliğin artması olmak üzere,

kuruluşlar, müşteriler ve çalışanlar açısından pek çok yararlı sonuçlar doğurmaktadır.

a. Kuruluş açısından;

ISO 9001 Standardı, gerçekleştirilen proseslerin her adımında uygunsuzlukları önleyerek, müşteri memnuniyetinin sağlanması üzerine kurulmuştur. Bu amaca yönelik olarak uygulanan Kalite Yönetim Sistemi, daha az kademeli (yatay organizasyon), daha az kuralcı (esnek organizasyon), daha katılımcı (kalite çemberleri), yüz-yüze ve çok yönlü ilişkilerin daha fazla olduğu, belli bir vizyona inanmış insanların oluşturduğu ve bir misyonu olan organizasyon yapılarını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, öncelikle kuruluşların organizasyon yapıları ve yönetim anlayışları üzerinde değişikliğe yol açar.

Tüm proseslerini denetleyebilen, bunun için gerekli yatırım ve araştırmayı yapan ve dinamik bir yönetim anlayışı sergileyen kuruluşlarda, proseslerin her adımda kontrol edilmesi, hataların en aza indirilmesini, mükerrer ve gereksiz işlem adımlarının ortadan kaldırılmasını, tüm faaliyetlerde standart uygulamalar geliştirilmesini, zaman ve diğer kaynakların etkin kullanımını sağlar.

Uygunsuzluk ve sapmaların belirlenmesi ve bunların giderilmesi için başlatılan düzeltici ve önleyici faaliyetler ile iyileştirme çalışmaları ile başta ürün ve hizmet prosesleri olmak üzere, kuruluşun tüm faaliyetlerinde tutarlı bir kalite standardına ulaşılır ve ulaşılan seviye sürekli artırılır.

Tüm temel işlemlerin kayıtlarının tutulması yoluyla yöneticilere, denetçilere ve müşterilere, kuruluşun ürün/hizmet kalitesini belirleyen tüm işlemlerin kontrol altında olduğunu gösteren nesnel objektif veriler elde edilir.

Kuruluşun kendisine mal veya hizmet sunan tedarikçilerinden Kalite Yönetim Sistemi kurmalarını istemesi halinde, girdilerin kalitesi de kontrol altına alınmış olur.⁽⁹¹⁾

Kuruluşun birimleri arasındaki engellerin azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması ile açık, hızlı ve çok yönlü bir iletişim kurulur.

Kalite Yönetim Sistemi gerekliliklerinin mevcut süreçlere entegrasyonu ve standardizasyon çalışmaları ile Toplam Kalite Yönetimine geçiş için gerekli hazırlıklar tamamlanmış olur.

Müşteri odaklılık ilkesinin gereği olarak, müşteri şikayetlerinin izlenmesi ve ortadan kaldırılması için yapılan iyileştirme çalışmaları ile müşteri şikayetlerinde azalma meydana gelir, müşteri memnuniyeti artar.

İzleme ve ölçme şartlarının yerine getirilmesi, kuruluşun faaliyetlerine ve vizyonuna ulaşması için gerekli stratejilerin belirlenmesine dayanak oluşturacak güvenilir ve objektif veriler elde edilmesini sağlar, kuruluşun tüm faaliyetlerinde geniş ve etkin bir izleme ve kontrol fırsatı verir.

Maliyetlerin azalması, kalite ve verimliliğin artması ve kaynakların daha etkin kullanımı ile kuruluşun rekabet gücü, buna bağlı olarak da pazar payı artar. Ayrıca, ulusal ve uluslararası düzeyde kabul görmüş bir sistem olduğu için, kuruluşun imajında olumlu etki yapar.

İstatistiksel tekniklerle toplanan ve analiz edilen veriler aracılığıyla, gerçekçi ve uygulanabilir kararlar alınmasına ve kuruluşun misyon ve vizyonuna odaklanmış hedefler belirlenmesine yardımcı olur.

⁽⁹¹⁾ **ISO 9000 Quality Control Systems**, UNCTAD/WTO Yayını, (Geneva, 1996), 18

Kaliteyi etkileyen proseslerde yaşanan sorunların belirlenmesinde ve çözümünde yeni teknik ve yöntemler benimsenerek daha etkin ve kolay uygulanabilir çözümlere ulaşılır.

b. Müşteriler açısından;

Müşterilere, bağımsız kuruluşlar tarafından denetlenen kaliteye sahip ürün ve hizmetleri satın aldıklarına ilişkin güvence verir. Ayrıca müşteriler, birbirleriyle rekabet eden üreticiler arasında tercih yapabilmek için nesnel bir araca sahip olurlar.

c. Çalışanlar açısından;

Çalışanlar arasında kalite bilincinin gelişmesi ve müşteri memnuniyetinin öneminin anlaşılmasını sağlar.

Yöneticilerin otoriter tutumlarını bırakmaları, çalışanlara yol gösterici ve olanak tanıyıcı roller üstlenmeleri, çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı bulmalarına, motivasyonlarının artmasına ve kuruluşa aidiyet duygularının gelişmesine yardımcı olur.

Çalışanların beklentilerine uygun çalışma ortamı sağlanması, yükselme olanaklarının geliştirilmesi ve motivasyonu artırıcı düzenlemeler yapılması gibi yöntemlerle, iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların memnun edilmesine yönelik çalışmalar başlatılır.

Çalışanların kararlara katılımını sağlayacak kanallarının geliştirilmesi ile, sorunların çözümü ve iyileştirme fırsatlarının yakalanması için çalışanlara söz hakkı tanınmış olur. Ekip çalışmalarının desteklenmesi ve sinerji yaratılması ile takım ruhu ve birlikte iş yapma bilinci gelişir.

Kalite El Kitabı, prosedürler, iş talimatları gibi belgelerle sürekli gözden geçirilen ve yenilenen uygulamalar, çalışanların gelişmesini ve eğitilmesini sağlar.

Uygun kaynakların, eğitimin, talimatların ve doğru çevre koşulları, motivasyon ve kontrollerin sağlanması ile personelin işlerini bir defada ve doğru olarak yapması kolaylaşır.

İş tanımlarının yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, çalışanlar arasında görev karmaşasını önler ve çalışanlara işlerini yaparken sahip oldukları yetki ve sorumluluklar konusunda güvence verir.

Tüm işlerin yazılı hale getirilmesiyle bilginin paylaşımı kolaylaştığı gibi, işlerin kişiye bağımlılığı ortadan kaldırılmış olur. Ayrıca işe yeni başlayan çalışanların işi daha kolay öğrenmeleri sağlanır.

Kalite Yönetim Sisteminden beklenen bu yararlar Türk kamu yönetimi özelinde incelendiğinde, şu sonuçların gerçekleşmesi söz konusu olmaktadır:

Organizasyon Yapısı Açısından: Merkeziyetçi, bürokratik ve katı bir hiyerarşik düzene dayalı yönetim anlayışı yerini yatay bir organizasyon yapısına bırakır.

Liderlik Açısından: Otorite, disiplin, emir ve talimatlara dayalı, itaat beklentisi şeklinde olan yöneticilik anlayışı, yönetici ve çalışanlarla işbirliği, destek ve yardım sağlayan liderlik anlayışına dönüşür. Hiyerarşiden kaynaklanan biçimsel yetkiden çok profesyonel uzmanlığa önem verilir.

Çalışma Yöntemi Açısından: Bir işin bir kimseye verilmesi ve işten onun sorumlu tutulması yerine "ekip çalışması", "sinerjik yönetim", "uzlaşmaya dayalı karar verme" önem kazanır. Dikeyden yataya örgütlenme,

sorumluluğun çeşitli birimlerdeki çalışanlar arasında dağıtılması söz konusu olur.

İşe Giriş ve Yükselme Açısından: Kayırmacılığın hakim olduğu, kıdem ve sicil esasına dayalı yükselme anlayışı yerine liyakat sisteminin geçerli olduğu, işe giriş ve yükselme kriterlerinin açık ve adil olduğu bir anlayış hakim olur.

Gelişme Stratejisi Açısından: Kamu yönetimdeki "kriz yönetimi" anlayışı, "sürekli gelişme anlayışına dönüşür.

Değerler ve İlkeler Açısından: Açık, belirli olmayan değerler ve ilkeler, açık ve tutarlı, vizyon, misyon ve değerler haline dönüşür.

Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Vatandaşların ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı kamu yönetimi anlayışı, vatandaş istek ve beklentilerine önem verilen "vatandaş odaklı kamu yönetimi" anlayışına dönüşür.

?Motivasyon ve Ödüllendirme Açısından: Maaş ve fazla mesai ücreti dışında ödüllendirmenin olmadığı kamu yönetimi anlayışından, başarı ve yüksek performansın ödüllendirildiği bir anlayışa yönelir.

Planlama Açısından: Rutin kalkınma plan ve programlarının yerini stratejik planlama alır.

Problem Çözme Tekniği Açısından: Problemler ortaya çıktıktan sonra çözüm aranması yerine önceden tedbir alan, hataları kaynağında bulup önleyen sıfır hatalı üretim anlayışı geçer.

Eğitim Açısından: İş için asgari eğitim ve bilgiyle yetinilen, kalitesiz personelin istihdam edildiği kamu yönetimi, sürekli eğitimin önem kazandığı yönetimler haline gelir.

Ücret Açısından: Eşit işe eşit ücret, pozisyon ile kıdeme göre belirlenen ücret politikaları yerine kişinin özellikleri ve performansına dayalı ücret politikası uygulanır.

Kalite Kontrol Açısından: Sürekli rutin teftiş ve kontrollerin yerini, proses kontrolü alır.

Yöneticilerin Karar Verme Teknikleri Açısından: Yöneticilerin, kendi istek ve arzuları doğrultusunda karar vermeleri yerine, benchmarking, beyin fırtınası ve benzeri yöntemler ile istatistiksel teknikler kullanılarak toplanan verilere ve vatandaş beklentilerine uygun karar vermeleri söz konusu olur.

Yönetici-Çalışanlar İlişkisi Açısından: Emir ve talimatların geçerli olduğu, korku ve cezalandırmaya dayalı yönetim anlayışı yerini, yetki devri, güven ve karşılıklı işbirliğine dayalı yönetim anlayışına bırakır. İnsan kaynaklarının sürekli geliştirilmesine önem verilir. Astlar, üstlerinden talimat beklemek yerine, sorunların çözümünde inisiyatif almaya ve üstleriyle işbirliği yapmaya özen gösterirler.

4.8. Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 Standardı ve Klasik Kalite Yönetiminin Kıyaslanması

Zaman içinde çeşitli aşamalardan geçerek bugüne gelen kalite olgusunun bir yönetim sistemi içinde uygulanması ile ortaya çıkan Klasik Kalite Yönetimi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve Toplam Kalite Yönetiminin çeşitli açılardan kıyaslanması ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.⁽⁹²⁾

⁽⁹²⁾Murat YILMAZ: “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, (Ankara, Kasım 2003), 91-92

KONU	KLASİK YÖNETİM	ISO 9001:2000	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Kalite temeli	Muayene	Muayeneden önlemeye geçiş	Önleme
Kalite uygulayıcısı	Yönetim	Tüm çalışanlar	Tüm çalışanlar ve yönetim
Organizasyon yapısı	Fonksiyonların kesin ayrımı	Fonksiyon ayrımı	İdeale dönük esnek yapılı
Öncelik kaynağı	Hiyerarşi	Müşteri tatmini	Müşteri tatmini
İşi bilen ve yönlendiren	Yöneten	Yapan	Yapan
Yöneticinin görevi	İnsanları çalıştırmak	Liderlik	Liderlik
Yönetimin karar dayanağı	Tecrübe ve inisiyatif	Veriler	Veriler
Sistem geliştirme	Azami ihtisaslaşmayla	İşbirliği ve takım çalışması	İşbirliği ve takım çalışması
Geleceğin planlanması	Pazarlıklarla	Gerçekçi planlama	Gerçekçi planlama
Teknolojiye uyum	Niteliksiz elemanlar dışlanır	Sürekli eğitimle	Sürekli eğitimle
Rekabet gücü	Son teknolojiyle sağlanır	Sürekli gelişmeyle sağlanır	Sürekli gelişmeyle sağlanır
Yatırım kararı	Fayda-maliyet analizine dayalı	Kaliteyi geliştiren uygulamalar	Kaliteyi geliştiren uygulamalar
Üretim güdüsü	Kar maksimizasyonu	Kalite	Yüksek kalite
Kar hedefi	Mali dönem için belirlenen kar	Karlılığı artırıcı çalışmalar	Karlılığı artırıcı çalışmalar
Kar dağılımı	Yöneticiler belirler	Yöneticiler belirler	Çalışanlar önerir. Yönetim onaylar
İş planlaması	Ayrıntılı olarak yönetimce	Yönetici ve çalışanlarca ortak	Yönetici ve çalışanlarca ortak
Başarı kaynağı	Kişisel standartlardır	Sistemdir	Sistemdir
Sorun çözümü	Denetim	Oto kontrol	Oto kontrol
Çalışan değerlendirilmesi	Performansa göre	Performansa göre	Olanakların etkin kullanımı

Hataların önlenmesi	Cezalandırmayla	Önleyici faaliyetlerle	Önleyici faaliyetlerle
Stok düzeyi	Optimum stok	Optimum stok	Sıfır stok
Üretim standardı	Ulusal/uluslar arası standartlar	Standartlar ve müşteri beklentisi	Standartlar ve müşteri beklentisi
Ürün geliştirme	AR-GE ve Pazarlama	Çalışanlar	Tüm üretim ve satış çalışanları
Üretim hedefi	Belirlenen limitlere göre	Hedeflere göre	Hedefe uygun üretim
Ürün kalite hedefi	Optimum 1. Kalite/2. Kalite oranı	Kaliteli ürün	Sadece 1. Kalitede ürün
Kalite-maliyet ilişkisi	Kalite ile artan maliyet	Kalite ile düşen maliyet	Kalite ile düşen maliyet
Verimlilik artışı	Yüksek verimli proseslerle	Yüksek verimli proseslerle	Yeni ürün tasarımıyla
Süreç geliştirme	Yönetimin standartlarına göre	Sürekli gelişme yaklaşımıyla	Sürekli gelişme yaklaşımıyla
Sorun çözümü	Sorun çıktıkça çözüm geliştirme	Önleyici faaliyete geçiş	Olası sorunları düşünüp önleme
Hata önleme	Hatalı uygulamaları engelleme	Çalışan fikirlerinden yararlanma	Çalışan fikirlerinden yararlanma
Hata oranı	Kabul edilebilir düzey	Kabul edilebilir düzey	Sıfır hata
Motivasyon kaynağı	Ödül ve ceza	Ödül ve ceza	Çalışma iklimi
Tedarikçi ilişkisi	Rekabetten yararlanma	İşbirliği	İşbirliği, anlayış, güven
Eleman seçimi	İşe uygun eleman seçilir	Kalifiye eleman	Kalifiye eleman
Sistem ve süreç geliştirme	Yönetimce yapılır	İşi yapanlarca yapılır	İşi yapanlarca yapılır
Bilgi ve beceri	İşbaşı eğitimi ile sağlanır	Eğitimle sağlanır	İşbaşı ve temel eğitimle sağlanır
İnsan ve makine	Makine üretir, insan onu çalıştırır	Üreten insandır, makine yardımcı	Üreten insandır, makine yardımcı
Çalışan değerlendirmesi	Ücret	Ücret	Takdir etme
Denetimin yapılması	Bütçe kıyaslamasıyla	Dönemsel değerlendirmelerle	Dönemsel değerlendirmelerle
Denetimin görevi	Meşruiyeti sağlamak	Sistemi geliştirmek	Sistemi geliştirmek

Tablo 3 Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 Standardı ve Klasik Kalite Yönetiminin Kıyaslanması

III. BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİ VE KALİTE YÖNETİMİ

1. KAMU YÖNETİMİ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Belirli bir amaca yönelik olarak bir örgütün kurulması, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikler, kaynakların bir araya getirilmesi, eşgüdüm sağlanması, izlenecek yöntem ve denetimi kapsayan genel yönetim anlayışı evrensel bir tanımdır ve hem kamu kesimi hem de özel kesim için geçerlidir. Ancak, kamu kesimindeki yönetimi, özel kesimden ayırmak için kamu yönetimi kavramı kullanılmaktadır.⁽⁹³⁾

Kamu yönetimi, siyasal yapılanmanın yürütme ile görevli organı emrinde, Anayasanın devlete yüklediği kamu hizmetlerini yine Anayasada belirtilen temel ilkeler çerçevesinde ve yasaların tanıdığı imkanlar içinde yürütmekle yükümlü kurum, kuruluş ve örgütler bütünüdür.⁽⁹⁴⁾ Diğer bir ifadeyle, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimidir.⁽⁹⁵⁾

Bağımsız bir disiplin olarak İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan bu kavram, çalışma alanının belirlenmesi konusunda hukuk, siyaset, ekonomi ve sosyoloji ile işbirliği içinde disiplinlerarası bir görünüm arz etmektedir. Önceleri kamu yönetimi, siyaset bilimi, özellikle “Devlet” çerçevesinde incelenirken, daha sonraları ondan ayrılmıştır. Kamu yönetimi çok uzun bir dönemde örgüt kuramı, karar verme kuramı gibi doğrudan doğruya yönetim olgusuna yönelik disiplinler ile özdeşleşmiştir.

⁽⁹³⁾ Şeref GÖZÜBÜYÜK: **Yönetim Hukuku**, (Ankara, 1998), 1

⁽⁹⁴⁾ Erkan TOPRAK: **“Demokratik ve Etkin Bir Devlet İçin Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”**, Gazi Ün.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (Ankara, 2000), 17

⁽⁹⁵⁾ Waldo DWIGHT: **The Study of Public Administration**, (New York, 1995), 5

Frederick Winslow Taylor'un "bilimsel yönetim yaklaşımı" ve Max Weber'in "bürokrasi yaklaşımı" daha sonraları "insan ilişkileri" ya da "davranışsal" okul söylemleri kamu yönetimi disiplinine de egemen olmuştur. Türkiye'de ayrı bir ilgi alanı olarak incelenmesi ise 1950'li yıllarda başlamıştır.

Devlet önceleri daha çok iç ve dış güvenliğin sağlanmasına yönelik "klasik" kamu hizmetlerini yerine getirirken, zaman içinde faaliyet alanlarını genişletmiş ve bu bağlamda haberleşme, çevre, ulaşım, eğitim, sağlık ve sosyal konut gibi sosyal ve ekonomik nitelikteki hizmetler de gittikçe artan oranlarda kamu yönetimi tarafından üstlenilmiştir.

Kamu yönetiminin faaliyetlerini kamu hizmetleri oluşturmaktadır. Kamu hizmeti bazen "faaliyet, uğraşı, iş" anlamında kullanıldığı gibi, kimi zaman da bu deyim "kamu kuruluşları" anlamında kullanıldığı görülmektedir. Kamu hizmeti daha çok doktrinde, iş ve uğraşı anlamını ifade edecek şekilde kullanılmıştır. Kamu hizmeti, devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve ortak ihtiyaçları karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için yapılan ve umuma arz edilmiş bulunan sürekli ve düzenli faaliyetleri içermektedir.

Kamu tüzel kişileri tarafından yürütülmesi, kamu yararı sağlayan bir faaliyet oluşu ve kamu hukuku usulleriyle yürütülmesi, kamu hizmetlerinin temel özellikleridir.

Kamu hizmetleri, kamu yararı, kamu tüzel kişiliği, kamu hukuku ve süreklilik ve düzenlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülür. Bunlara diğer bir unsur olarak "egemenlik"i de eklemek mümkündür.

Türkiye'deki mevcut yönetim yapısının ve bürokratik örgütlenmenin temelleri, Tanzimat reformlarıyla atılmıştır. Osmanlı idaresinin XIX. yüzyıldaki

yenilikler ve gelişmeler çerçevesinde kazandığı yönetsel nitelikler Cumhuriyet döneminde de devam etmiştir. Cumhuriyet döneminde asker ve sivil bürokrasi yönetimin yeniden kurulmasını sağlamış ve devrimlerin formüle edilmesinde, uygulanmasında ve yeni yapı ve kurumların tesisinde de idare çok aktif bir rol almıştır. Rejimin kökleşmesi için merkeziyetçi yapı güçlendirilmiş ve bu yapı günümüze kadar devam etmiştir.⁽⁹⁶⁾ Bu yönetim sistemini çevreleyen ve etkileyen en önemli unsur siyasal, ekonomik ve sosyal sistemdir.

Siyasal sistem içinde, Devletin ve dolayısıyla kamu yönetiminin temel yapısını, yönetim felsefesini, teşkilatlanmasını ve işleyişini düzenleyen anayasal kurallar, yönetim sisteminin de ana karakterini, ilke ve esaslarını oluşturmaktadır. Anayasal rejimin beraberinde getirdiği yönetimin bütünlüğü ve yasallığı, merkezi yönetim ve yerinden yönetim, idari rejim, özlük haklarının yasa ile düzenlenmesi, tarafsızlık ve güvence, kamu hizmetleri karşısında eşitlik gibi ilkeler, kamu yönetiminin çalışma şeklini belirlemektedir.⁽⁹⁷⁾

Kamu yönetimini etkileyen en önemli unsurlardan biri de Türkiye'deki ekonomik sistemdir. Türkiye'nin tarihsel gelişimi içinde devletin ekonomideki rolü sürekli bir şekilde artmıştır.⁽⁹⁸⁾ Devletin ekonomi içindeki rolü, kamu yönetiminin yapısını ve faaliyet alanını etkilemektedir.

Kamu yönetimini dolaylı olarak etkileyen bir başka halka ise, sosyal yapıdaki değişme ve gelişmelerdir. Bu değişimler hızlı nüfus artışı ve bunun neden olduğu göç olgusu, sağlıksız ve dengesiz yerleşme ve hızlı

⁽⁹⁶⁾ Erkan TOPRAK: **“Demokratik ve Etkin Bir Devlet İçin Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”**, Gazi Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (Ankara, 2000), 61

⁽⁹⁷⁾ Erkan TOPRAK: **“Demokratik ve Etkin Bir Devlet İçin Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”**, Gazi Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (Ankara, 2000), 44-48

⁽⁹⁸⁾ Gökhan ÇAPOĞLU: **Yepyeni Bir Türkiye İçin**, Anadolu Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayınları, (İstanbul, 1997), 4

şehirleşmedir.⁽⁹⁹⁾ Hızlı nüfus artışının beraberinde getirdiği sorunların yalnızca kamu yönetimi içinde çözülmeye çalışılması kamu yönetimini yeni örgütsel yaklaşımlara ve düzenlemelere zorlamaktadır.

Sosyal yapıdaki değişimler, yönetime büyük sorumluluklar yüklemektedir. Yukarıda belirtilen sorunlar karşısında kamu yönetimleri yetersiz kalmışlardır. Kamu yönetimi, bir yandan yöresel ve yerel hizmet farklılıklarını gidermek için bir sosyal dengeleme aracı olmaya zorlanırken, öte yandan vatandaşın can ve mal güvenliğini ve temel haklarını güvenceye alabilecek bir karar ve hareket esnekliğine ve yeterliliğine ulaşma sorunu ile karşı karşıya bulunmaktadır.⁽¹⁰⁰⁾

2. KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMANIN VE KALİTENİN GEREKLİLİĞİ

Gerek yönetim yapısı gerekse sunduğu hizmetlerin niteliği, hemen her dönemde eleştiriye konu olan kamu yönetiminde yapısal, fonksiyonel ve yönetsel sorunların varlığı Tanzimattan bu yana bilinen bir gerçektir. Bu sorunların büyüyerek varlığını sürdürmesi ise reform ihtiyacının her zaman güncelliğini korumasına neden olmuştur.

2.1. Kamu Yönetimini Değişime Zorlayan Nedenler

Teknolojik gelişmeler, sanayileşme, şehirleşme, hızlı nüfus artışı, savaş ve siyasi dönüşümler gibi birçok faktörün etkisiyle, yüzyıllara yayılan bir süreçte şekillenen kamu yönetimi; 20. yüzyılda toplumsal koşulları ve gündelik yaşamı etkileme bakımından doruk noktasına ulaşmıştır.

⁽⁹⁹⁾ Cahit TUTUM: **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, TESAV Yayını, (Ankara, 1994), 47

⁽¹⁰⁰⁾ a.g.e., 50

Bu dönemde, toplumsal ve ekonomik yapıdaki hızlı gelişme ve değişimler, geleneksel devlet anlayışından hızla uzaklaşılmasına ve devlete yeni roller yüklenmesine neden olmuştur.⁽¹⁰¹⁾

Son ikiyüz yılda görevleri artan devlet, zamanla bu görevlerini yerine getiremez bir yapıya bürünmüştür. Genişleyen devlet faaliyetleri zaman içerisinde problemlerin çözümü olmak yerine, bizzat kaynağı haline gelmiştir.⁽¹⁰²⁾ Sosyal devlet ve refah devleti anlayışının sınırlarının genişlemesi, kamu hizmetlerinin sunulmasında ve dağıtımında yozlaşmaları ve problemleri de beraberinde getirmiştir. Merkezi planlamaya, müdahaleye, hiyerarşik ve bürokratik yapıya ve aşırı kurallara dayalı devlet yapısının kamu hizmetlerini sunma noktasındaki yetersizliği, devletin rolünün ve fonksiyonlarının ne olmasından daha ziyade nasıl olması gerektiği üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.⁽¹⁰³⁾

Dünyada yaşanan küreselleşme, bölgeselleşme, yerelleşme, demokratikleşme ve devlet gücünün sınırlandırılması ve küçülme eğilimleri de kamu yönetimlerini etkilemekte ve değişime zorlamaktadır.⁽¹⁰⁴⁾ Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile de birleşen bir gelişme içinde, klasik Weberyen bürokrasi anlayışı çerçevesinde şekillenen yönetim teorileri de dönüşüme uğramaktadır.

Kamunun kendine özgü sorunlarının yanı sıra, geleneksel kamu yönetiminin geliştiği ortamda ve düşünce biçimlerinde meydana gelen değişimler, 21. yüzyıla geçerken kamu yönetiminde köklü bir paradigma değişimini de gündeme getirmiştir.

⁽¹⁰¹⁾ Erkan TOPRAK: “**Demokratik ve Etkin Bir Devlet İçin Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**”, Gazi Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (Ankara, 2000), 30

⁽¹⁰²⁾ Coşkun Can AKTAN: **Değişim ve Devlet**, TİSK Yayını, (Ankara, 1998), 39

⁽¹⁰³⁾ a.g.e. 23

⁽¹⁰⁴⁾ Erkan TOPRAK: “**Demokratik ve Etkin Bir Devlet İçin Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**”, Gazi Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (Ankara, 2000), 33-40

Böylece, “Sosyal fayda olduğu sürece hizmet devam eder”, ilkesinden hareket eden kamu yönetimi açısından çağdaş yönetim ilke esas ve uygulamaları daha fazla önem kazanmış⁽¹⁰⁵⁾, kamu yönetimi, etkililiğe, verimliliğe ve vatandaşın ihtiyaçlarını tatmine yönelik yönetsel uygulamalara başvurmak, kamu kurumları ise daha az kaynakla, daha fazla ve kaliteli hizmet üretecek şekilde etkinliklerini artırmak ve enerjilerini öncelikli alanlara yoğunlaştırmak durumunda kalmışlardır.⁽¹⁰⁶⁾

Diğer taraftan, toplumun yönetim sisteminden beklentilerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Toplum yönetimden, üstlendiği hizmetleri, kaynakları etkin ve verimli kullanarak üretmesini beklemektedir. Değişen şartlar arasında, bireylerin ve toplumların kamu hizmetleri konusunda çeşitlenen ve artan talepleri de son derece etkili olmuştur. Halkın yönetimlerden beklentisi nicel ölçütlerden kalite ölçütlerine yönelmiş, hizmetlere ilişkin karar alma süreçlerine katılım talepleri yoğunlaşmıştır. Bu talepler karşısında verimli bir hizmet sunumu yapamayan, sürekli büyüyen, bütçe açıkları veren ve enflasyon üreten kamu kesimine dönük olarak eleştirel yaklaşımlar yaygınlaşmaya başlamış, bu baskı altında kamu bürokrasileri ve siyaset yeniden yapılanmaya yönelmişlerdir. Genel olarak ifade edilecek olursa, toplumun taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf, daha küçük ancak daha etkin bir kamu yönetimi talebi dile getirilmiştir.

Bireylerin ve toplumların kendi hayatları üzerinde daha fazla inisiyatif talep ettiği bu dönem, klasik vatandaş tanımını farklılaştırmıştır. Devlete atfedilen geleneksel değerlerin yerini, devletten beklenen hizmetler almaya

⁽¹⁰⁵⁾ Azim ÖZTÜRK: “Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Karşılanması Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, TİD, 1996, S.411, 146.

⁽¹⁰⁶⁾ Kadir ARDIÇ: “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”, 8.Ulusal Kalite Kongresi, 2000’li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi, 3-4 Kasım, İstanbul, <http://www.ceterisparibus.net/maliye/kamu.htm>, 3

başlamış, vatandaşların devlet ve kamu kurumları karşısında edilgen bir yapıdan, daha etkin bir anlayışa doğru değiştikleri gözlenmiştir.

Tüm bu gelişmelerde hedeflenen, vatandaşlarına daha iyi hizmet sunan ideal bir devleti yakalamaktır. Geleneksel devlet anlayışını yansıtan merkeziyetçi, vesayetçi, müdahaleci, otokratik, bürokratik, hiyerarşik devlet tanımlamaları yerini, demokratik adem-i merkeziyetçi, hukukun üstünlüğüne dayalı, sınırlı, anayasal, hakem, katılımcı devlet anlayışlarına ve felsefesine bırakmaya başlamıştır.

Bu çerçevede, prosedürlerden çok sonuçlara odaklı, tekbiçimlilikten çok farklılıklara dayalı, katı yapılardan çok esnek organizasyonlara vurgu yapan bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Organizasyonların bilgi işleyen süreçler olarak düşünölmeye başlandığı bu yeni anlayış içinde, bireysel inisiyatif, katılım, ekip çalışması, kurumsal öğrenme, rakiplere karşı strateji geliştirme, kalite ve sürekli gelişim gibi unsurların altı çizilmeye başlanmıştır.

Şeffaflık, katılım ve hesap verme ilklerine dayanan yeniden yapılanma ile kamu yönetiminin iyileştirilmesi, yönetim ve hizmet anlayışının değişmesi amaçlanmaktadır.

Kamu sektörü değişime karşı daha çok direnç gösterir, çünkü özel sektöre göre daha az esnek bir yapısı vardır. Bürokrasi, kırtasiyecilik ve hiyerarşinin yoğunluğu kamu yönetiminde daha çok hissedilir. Ayrıca kamunun sunduğu hizmetlerde bir tekel gibi çalışması, hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir. Ancak kamu yönetimi dünyadaki gelişmelere özel sektöre göre daha yavaş reaksiyon vermesine rağmen, seyirci kalamayacağını da farkına varmıştır.

Oysa tüm gelişmelerin aksine, mevcut yapıdan yaşanan sorunlar, Türk kamu yönetiminin, bu değişimin gereği olarak gelişmelere ayak uydurmasını güçleştirmektedir. Türk kamu yönetimi sistemini betimleyen vazgeçilmez sözcükler aşırı bürokratiklik, merkeziyetçilik, siyasallaşma ve kuralcılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de toplum yapısı değişirken, devlet-toplum ilişkilerinin buna paralel değişmemesi ortaya yeni sorunlar çıkarmaktadır. Örneğin sanayileşme ve ekonomik gelişmeler desteklenirken bunun yaratacağı göç ve gecekondulaşma öngörülmemiş, sağlık ve eğitim politikaları desteklenirken nüfus artışı dikkate alınmamıştır.

Siyasi, ekonomik, kültürel ve teknolojik birçok alanda yaşanan hızlı değişim trendine ayak uyduramayan Türk kamu yönetimi anlayışında yaşanan sorunları şöyle sıralamak mümkündür:

a) Ülkemizdeki yerleşik kamu yönetimi anlayışı strateji geliştirme, geleceğe dönük uzun vadeli projeksiyonlar temelinde hedef belirleme ve bu hedeflere yönelerek sonuç almak için çeşitli yol ve yöntemler geliştirme anlayışına dayanmamaktadır. Bunun yerine, geçmiş üzerinde ve gündelik sorunlar konusunda yoğunlaşmaktadır. Daha çok geçmişin denetlenmesi, hata bulma ve cezalandırma mantığı üzerine kurulmaktadır. Bu çerçeve içinde kamu kurumları vizyon belirleyememekte, "yön duygusundan" yoksun bir şekilde faaliyet göstermektedir. Amaç yerine sorun odaklı olan bu yönetim anlayışı, geleceğe dönük fırsatları ve tehditleri tam ve sağlıklı algılayamamakta ve potansiyellerini kullanamamaktadır.

b) Mevcut yönetim anlayışımız sorun yönelimli olmakla birlikte; sorunları analiz etme, nedenlerine inme ve buradan hareketle çözümler üretme yerine, akla gelen ilk çözüm alternatiflerine yönelmeye yatkındır. Bu yaklaşım sorunlara köklü çözümler bulunmasını engellediği gibi, alternatif

çözümlerden en etkili ve verimli olanını seçebilecek şekilde geniş bir çözüm alternatifleri seti oluşumunu da engellemektedir.

c) Geleneksel bürokratik anlayış içinde halka yönetilmeye muhtaç bir kitle olarak yaklaşmakta, halkın talep ve beklentilerini, görüş ve eleştirilerini, kamu hizmetlerine dair katkılarını görmezlikten gelmekte veya yeterince dikkate almamaktadır. Yönetim sürecinin yukarıdan aşağıya tek taraflı bir ilişki olarak tasarlandığı ve algılandığı bu yapı içinde, kamunun varlık nedeni olan halka hizmet etme anlayışı yerine kendi başına bir değer olarak yönetimin yüceltilmesine ve korunmasına vurgu yapılmaktadır.

Bu yaklaşımın doğal bir uzantısı olarak kamu bilgileri vatandaşın saklanmakta, şeffaf bir yönetim süreci oluşturulmamakta, katılım kanalları ve mekanizmaları yeterince geliştirilmemekte ve halka hesap verme bilinci oluşmamaktadır. Sivil toplum kuruluşları, kamunun tamamlayıcı ve saygın ortakları olarak planlama, karar alma ve uygulama aşamalarında sürece dahil edilmedikleri için, kamu kaynakları etkin bir kamuoyu denetimine kapalı kalmakta ve çeşitli şekillerde israf ve yolsuzluklara yol açılmaktadır.⁽¹⁰⁷⁾ Katılımın sınırlı kaldığı bu anlayış içinde planlama sürecinin kalitesi düştüğü gibi, uygulama aşamasında çeşitli tarafların sahiplenmesi sağlanamamakta, bütün bunların sonucunda performans olumsuz yönde etkilenmektedir.

d) Geçmişe, sorunlara, hata bulmaya ve harcama yapmaya odaklı kamu kuruluşları insan kaynakları yönetiminde de benzer bir yaklaşım sergilemektedirler. Geleceğe dair ortak vizyon oluşturma, çalışanları ortak değerler temelinde bu vizyonu gerçekleştirmeye yönlendirme, elde edilen başarıları objektif esaslar temelinde tanımlama ve ödüllendirme yerine, kamu kuruluşları personeli kurallara uygun davranış ve yönetime itaat bağlamında disipline edici yöntemlerle idare etmektedirler. Performans ölçütlerinin

⁽¹⁰⁷⁾ **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, T.C. Başbakanlık, (Ankara, Ekim 2003), 105

geliştirilmediği, performans esaslı ücretlendirme sistemi olmayan, insan kaynakları anlayışı içinde personele kendini geliştirme imkanlarının yeterince tanınmadığı ve personelin sahip olduğu özellikler ile konumu arasında sağlıklı bir ilişki kurulmayan bir ortamda kamu çalışanlarının motivasyonu kırılmaktadır.

e) Kamu bürokrasisi sağlıklı bir biçimde büyümüş ve hantallaşmış, buna paralel olarak kamu hizmetleri yavaşladığı gibi kalitesinde de gerilemeler ortaya çıkmıştır. Kamu hizmetlerinin istenen hız, zaman ve kalitede karşılanamaması, kamu harcamalarındaki amaçlara yönelik olmayan savurgan harcamalar sebebiyle bütçe açıklarının oluşması, iç ve dış borçlanma sebebiyle kamu hizmet yatırımlarına yeterli kaynak sağlanamayıp, istenen miktar ve kalitenin gerisinde kalınması, işsizlik ve yanlış istihdam politikaları bazı hizmetlerde kadroların aşırı şişmesine neden olurken, bazı hizmetleri sunmak için yeterli personel bulunmaması, kamu hizmeti gören yöneticileri hükümetlerin değişimi ile birlikte görevlerinden alınması sonuçları ortaya çıkmıştır.

f) Personel sisteminde yaşanan sorunlar nedeniyle bürokrasiye yetenekli personel bulmak zorlaşmış, liyakat ilkesinden sapmalar olmuş, kamu personeli için ekonomik güçlükler kadar motivasyon ve verimlilik eksikliği ortaya çıkmıştır.

g) Çeşitli kamu kuruluşları arasında koordinasyon eksikliği ve kopukluklar vardır. Saydamlıktan, hesap verebilirlikten ve katılımcılıktan uzak yönetim yapıları içinde, vatandaş bürokrata, bürokrat vatandaşa güvenmemektedir ve devlet-vatandaş ilişkilerine, karşılıklı güvensizliğe dayalı duygu ve davranışlar hakimdir.

Kamu yönetimi sisteminde yaşanan tüm bu sorunlar, yukarıda ifade edilen değişim gerekleri ile birleştiğinde, kamu yönetiminin modernize edilme ihtiyacının olduğu açıkça görülmekte ve bu yöndeki çabalar içinde ekonomik, siyasal ve sosyal sistemlerde yapılan reform ve değişiklikler kadar, kamu örgütlerinin organizasyonel yapılarında ve yönetim anlayışlarında da bir değişim gereği kaçınılmaz olmaktadır.

2.2. Kamu Yönetiminde Kalite Hareketinin Gerekliliği

Geleneksel olarak, kamu ve özel sektörün birbirinden tamamen ayrı ve farklı etkinlik kriterlerine bağlı olmalarına rağmen, profesyonel yönetim anlayışı, açık ve net olarak belirlenmiş performans kriterleri, kamu sektörü içinde rekabetin sağlanması, özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılması yavaş yavaş kamu yönetimine de girmeye başlamıştır. Bu durum dikkate alınarak, özel sektörde başlayan ve giderek her organizasyonda uygulama alanı bulan kalite yaklaşımı ve bunu sistematize eden kalite yönetim sistemleri, kamu kurumlarınca da benimsenmeye başlanmıştır.

Kamu yönetiminde kalite hareketi, olması gereken nitelikte hizmet üretecek, kamu hizmetlerini kamu yararını göz önünde tutarak yerine getirebilecek biçimde, etkin, verimli ve hızlı bir biçimde çalışabilen bir sistemi oluşturmayı amaçlamaktadır. Nitelik ya da kalite konusu bu nedenle, zaten kamu yönetimi için de her zaman üzerinde durulan bir konu olmuştur. Ancak asıl önemli olan bu nitelikte çalışabilecek bir kalite yönetim sistemin oluşturulabilme yöntemidir.

Kamu yönetiminin yeniden yapılanma gerekleri göz önünde bulundurulduğunda, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kalitenin artırılmasını zorunlu kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Kamu hizmetlerine ayrılan kaynakların kısıtlı olması,

- Kamu Hizmetleri hakkında kamuoyundaki genel hoşnutsuzluk,
- Özel sektördeki yönetsel tekniklerin kamu sektörüne de yansması,
- Hizmet kalitesini artırabilecek yeni teknolojilerin ortaya çıkması,
- Eğitim seviyesinin yükselmesi, iletişim teknolojilerinin gelişmesi vb. nedenlerle vatandaş beklentilerinin ve taleplerinin artması.

Bu olgular doğrultusunda kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması için aşağıdaki hususların gerçekleştirilmesi gerekir:

- Hizmet standartlarının belirlenmesi,
- İş tanımlarının yapılması,
- Hizmet sunulan kesime, yapılan hizmetler ve hedefler hakkında sürekli ve doğru bilgi verilmesi,
- Sunulan hizmetin vatandaş ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun olması,
- Maliyetin azaltılarak kalitenin yükseltilmesi,
- Özellikle halkla doğrudan temas içinde yer alan personelin deneyimlerinden, kalitenin artırılmasında yararlanılması,
- Hizmetlerin sunulmasında herkese eşit ve adaletli davranılması,
- Vatandaş şikayet ve taleplerinin, kurulacak birimlerce incelenerek değerlendirilmesi.

Ancak bu faaliyetlere başlanmadan önce, bazı adımların atılması gerekmektedir. Bunların başında, mevcut durumun değerlendirilmesi ile başlayan durum tespiti aşaması gelmektedir. Kamu yönetimi, öncelikle sorun yaşadığı alanları belirleyip kalite yönetimine neden ihtiyaç duyduğunu ortaya koymalı ve bu gerekçelerini personeli ile paylaşmalıdır. Bu paylaşım, kamu personelinde kalite bilinci oluşturmaya yönelik olarak bir işlev görecektir ve çalışmalara başlanmadan önce personelin desteği ve katkısı istenmiş olacaktır.

Bundan sonraki aşamalarda, yukarıda temel gerekleri kısaca özetlenen faaliyetleri içeren bir kalite yönetim sistemi kurulması, kalite ve

müşteri bilincinin tüm kuruluş içinde benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasının ve kurulan kalite yönetim sisteminin vazgeçilmez bir unsuru olan sürekli iyileştirmenin sağlanması söz konusudur.

Böylece;

- Kamuda başlatılacak Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ile kamuda kalite bilinci oluşmaya başlayacaktır.
- Kamunun sunduğu hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması çalışmaları daha hızlı ve bilinçli bir şekilde yapılmaya başlanacaktır.
- Daha kaliteli hizmet alan vatandaşların devlete olan bağlılığı artacaktır.
- Kaliteli hizmet veren ve takdir edilen çalışanların iş doyumu artacaktır.
- Kurumlararası diyalog artacak ve sinerji etkisi oluşacaktır.
- Kalitesizlikten kaynaklanan israf önlenerek ve bunların daha verimli alanlara yönlendirilmesi sağlanacaktır.
- Oto-kontrolün önemi artacak, kişiler kendi kendilerini ve yaptıkları işleri sorgulamaya başlayacaklardır. "İşi, en iyi yapan bilir" prensibi cari olacak ve sorunlar daha ortaya çıkmadan giderilecektir.
- Çalışanların karar mekanizmalarına katılımı ve grup çalışmaları ile kurumların hizmet kalitesi daha da artacaktır.

2.3. Türk Kamu Yönetiminde Kalite Yaklaşımına İlişkin Bazı Örnekler

Türkiye’de kalite yönetimine geçiş çabalarının yasal çerçevesinin oluşturulması ve uygulamaların yerleştirilmesi amacıyla, 8. Beş Yıllık Kalkınma planında bazı düzenlemelere yer verilmiştir. Planın 1827-1834 maddelerinde kamu yönetiminin mevcut yapısı ve sunulan hizmetler ile yaşanan sorunlar ortaya konulduktan sonra, 1835, 1836, 1837 ve 1845 sayılı maddelerinde, kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş memnuniyetinin esas alınması, hizmet kalitesi ve sonuçlara odaklanılarak yönetimin

etkinliğinin artırılması gerektiği belirtilmiştir. Nitelikli kamu hizmeti sunumu için, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi çeşitli çağdaş yönetim tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması öngörülmüştür.⁽¹⁰⁸⁾ Ayrıca, 58. Hükümetin Acil Eylem Planı çerçevesinde kamu yönetiminde toplam kalite ve yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi için Çerçeve Yasanın çıkarılması ve bu anlayışın benimsenerek hizmetlerin sunum süreleri ve standartları, sorumlu kişilerin kurumlar ve birimler bazında net olarak belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu çabalarla, kalite yönetiminin kamuda sistematik olarak uygulanması amacı güdülmektedir.

Türk kamu yönetiminin tüm dünyada yaygınlaşan kalite hareketiyle tanışması, diğer ülkelerdeki uygulamalar ve Türkiye’de özel kesimde yaşanan gelişmeler dikkate alındığında, nispeten daha sonraki dönemlerde ortaya çıkmıştır. Bu alanda atılan adımlar, bazı siyasi sorumluların ve kamu kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin genellikle siyasi gücün ve merkezi yönetimin iradesi dışında konuya ilgi duymaları nedeniyle başlattıkları bağımsız girişimlerden ibaret olup, uygulamalarda kısmen başarılı sonuçlar alınmasına rağmen, kalite yönetiminin Türk kamu yönetiminde henüz başlangıç aşamasında olduğunu söylemek gerekir.⁽¹⁰⁹⁾

Bazı sanayi kuruluşlarının başlattıkları kalite yönetimi uygulamaları kalitenin ve verimliliğin artırılması yönünde olumsuz sonuçlar vermekle birlikte, değişik kamu kuruluşları tarafından başlatılan çalışmaların genellikle bu alandaki literatürün ve başka yerlerde yapılan uygulamaların sonuçlarının araştırılmasının ötesinde ne gibi sonuçlar getirdiği pek açık değildir. Bununla birlikte kamu kesimindeki kalite uygulamalarının kamu hizmetlerinde verimlilik ve etkinliğin artırılması ve müşteri tatmininin sağlanmasında ne gibi somut

⁽¹⁰⁸⁾ 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>

⁽¹⁰⁹⁾ Ulvi SARAN: **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Atlas Yayıncılık, (Ankara, 2004), 158

katkılar sağladığı konusunda az da olsa bazı alan araştırmalarına rastlanmaktadır.⁽¹¹⁰⁾

Türkiye’de kalite yönetiminin hangi kuruluşlarda, hangi tarihlerde başlatıldığı ve yürütülen çalışmalardan ne gibi sonuçlar alındığı konusunda, seyrek olarak yapılan bu tür alan araştırmalarından elde edilen ve kamuoyuna çeşitli biçimlerde yansıyan bilgilere göre, bu alanda farklı düzeylerde de olsa, çalışmalarda bulunan kuruluşların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- İçişleri Bakanlığı
- Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı
- Kara Harp Okulu
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
- Milli Eğitim Bakanlığı
- Maliye Bakanlığı
- Devlet İstatistik Enstitüsü
- Devlet Planlama Teşkilatı
- Sosyal Sigortalar Kurumu
- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü
- Maden Tetkik Arama Enstitüsü
- TÜRK Hava Yolları Anonim Ortaklığı
- İnönü Üniversitesi
- Emniyet Genel Müdürlüğü
- TÜBİTAK
- Ankara Büyükşehir, İzmir Büyükşehir, Değirmendere, Kadıköy, Aydın, Bodrum ve Yalova Belediyeleri
- Zekai Tahir Burak Hastanesi
- Askeri Mevki Hastanesi⁽¹¹¹⁾

⁽¹¹⁰⁾ Çeşitli kamu kuruluşları ölçeğinde yapılan ve sonuçları yayımlanan bu tür çalışmalara örnek olarak Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı, Türkiye Gübre Sanayi A.Ş., TULOMSAŞ, Türk Hava Yolları A.O ve Değirmendere Belediyesiindeki uygulamalar gösterilebilir.

⁽¹¹¹⁾ Ulvi SARAN: **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Atlas Yayıncılık, (Ankara, 2004), 159

- Bağ-Kur Genel M¼d¼rl¼ę¼
- Çalışma ve Sosyal G¼venlik Bakanlığı
- K¼lt¼r ve Turizm Bakanlığı
- Devlet Arşivleri Genel M¼d¼rl¼ę¼

Yukarıda sayılan ve kısmen veya tamamen kalite y¼netimini hayata geçirmeye çalışan bu kurumların, ilgi alanlarının sınırlılığı ve yapısal farklılıkları nedeniyle T¼rk kamu y¼netimini temsil etme yeteneği bulunmamaktadır. Ayrıca uygulamadan elde edilen başarılar da kamu y¼netimi sisteminin t¼m¼ne referans olabilecek model ¼zellikleri yansıtmayıp, sınırlı alandaki çabaların ve çok ¼zel şartların ¼r¼n¼ olarak anlam kazanmaktadırlar.¹¹²

¹¹² a.g.e., 167

IV. BÖLÜM

BAĞ-KUR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI VE ISO 9001:2000 STANDARDININ ŞARTLARININ KARŞILANMASI

1. BAĞ-KUR'A İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

ISO 9001:2000 Standardının şartları yerine getirilerek kurulan Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşun içinde bulunduğu sektörün, faaliyet alanının, organizasyonel yapısının ve mevzuatının özelliklerinden oldukça etkilenmekte, hatta bu çerçevede şekillenmektedir. Dolayısıyla, bir kuruluşta Kalite Yönetim Sisteminin özellikleri incelenirken, kuruluşun bu koşullarının göz önünde bulundurulması gerekir.

1.1. Bağ-Kur'un Kuruluşu ve Mevzuatı

Sosyal güvenlik, ülkede yaşayanların hiç bir ayrım gözetilmeksizin, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda, bugünlerini ve yarınlarını güven altına almayı amaç edinmiş bir sistemler bütünüdür.

Sosyal güvenlik sistemi, toplumdaki bireyleri karşılaşılabilecekleri risklerden doğacak zararlara karşı korur ve bireylere doğumdan ölüme dek ve hatta ölümünden sonra da yükümlülüklerini üstlenebilen bir güvence sağlar. Sistem, hiçbir ayrım gözetmeksizin toplumdaki tüm bireylere anayasal bir hak olarak sunulmuştur. 1982 Anayasasının 60. maddesinde "Herkes sosyal güvenlik hakkına sahiptir. Devlet, bu güvenliği sağlayacak gerekli tedbirleri alır ve teşkilatı kurar." hükmü yer almaktadır. Bu hükme dayanılarak, sosyal güvenlik haklarını sağlayan sosyal güvenlik kuruluşları oluşturulmuştur.

Bugün ülkemizde Sosyal Sigortalar Kurumu, T.C. Emekli Sandığı ve Bağ-Kur, sosyal güvenlik hizmeti sunmaktadır.⁽¹¹³⁾ Bu 3 kuruma Amed Birliği'ni de eklemek gerekmektedir.

Toplumumuzun büyük bir kesimini oluşturan esnaf, sanatkar ve diğer bağımsız çalışanların sosyal güvenlikleri, 1479 sayılı Bağ-Kur Kanunu ile güvence altına alınmıştır. Bağ-Kur, 01.10.1972 tarihinden itibaren diğer sosyal güvenlik kuruluşları kapsamı dışında kalan, herhangi bir işverene hizmet akdi ile bağlı olmaksızın kendi adına ve hesabına bağımsız çalışanlardan esnaf, sanatkar, tüccar, sanayici ve borsa ajan ve acenteleri, mimar ve mühendisler, sigorta prodüktörleri ve eksperleri, eczacılar, tabipler, veterinerler, gümrük komisyoncuları gibi ticari kazanç veya serbest meslek kazancı dolayısıyla gerçek veya basit usulde gelir vergisi mükellefi olanlar ile vergiden muaf olmak kaydıyla esnaf ve sanatkarlar siciline kayıtlı bulunanlar veya kanunla kurulu meslek kuruluşlarına usulüne uygun olarak kayıtlı olanların yaşlılık, malullük ve ölüm risklerine karşı sosyal güvenliklerini temin etmektedir.

Herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmayan köy ve mahalle muhtarları da, 10 Eylül 1977 yılında yürürlüğe giren 2108 sayılı Kanun ile Bağ-Kur kapsamına alınmışlardır.

Ayrıca, 04.05.1979 tarihinde yürürlüğe giren 2229 sayılı Kanuna göre herhangi bir sosyal güvenlik kurumunun kapsamında olmayan ev kadınları, herhangi bir işle iştigal etmeyenler, Türkiye'de ikamet eden Türk asıllı yabancı uyruklular ile yurt dışında bulunan vatandaşlarımızın yanlarında bulunan ve çalışmayan eşleri, istekleri halinde Kurumun isteğe bağlı sigortalısı olabilmektedir.

⁽¹¹³⁾ Bağ-Kur Genel Müdürlüğü, **Görevde Yükselme Eğitimi Ders Notları**, (Ankara, 2001), 5-6

01.01.1986 tarihinden itibaren kademeli olarak sağlık sigortası uygulaması başlatılmış ve 1479 sayılı Kanunun kapsamında olan zorunlu sigortalılar, malullük ve yaşlılık aylığı alanlar ile bunların aile fertleri ve ölüm aylığı alan hak sahiplerine, sağlık sigortası yardımları da verilmeye başlanmıştır.

Diğer taraftan, 01.01.1984 tarihinde yürürlüğe giren 2926 sayılı Kanun ile diğer sosyal güvenlik kuruluşları kapsamında olmayan ve herhangi bir işverene hizmet akdi ile bağlı olmaksızın tarımsal faaliyette bulunan 22 yaşını doldurmuş erkekler ile 22 yaşını doldurmuş aile reisi kadınlar da, yaşlılık, malullük ve ölüm risklerine karşı sosyal güvenlik şemsiyesi altına alınmışlardır. Bu Kanunun uygulaması kademeli olarak başlatılmış, 01.07.1993 tarihinde yurt çapında yaygınlaştırılması tamamlanmıştır.

Toplumun çok önemli bir kesimini oluşturan ve Bağ-Kur kapsamında sigortalı oldukları halde sağlık sigortası yardımlarından yararlanamayan çiftçiler de, 4386 sayılı Kanunla sağlık sigortası kapsamına alınmışlar ve yasa gereği 01 Eylül 1999 tarihinden itibaren fiilen sağlık sigortası yardımlarından yararlanmaya başlamışlardır.⁽¹¹⁴⁾

1.2. Bağ-Kur'da İdari Yapı

Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu, kısa adıyla Bağ-Kur, esnaf ve sanatkarların ve diğer bağımsız çalışanların sosyal güvenliğini sağlamak amacıyla 02.09.1971 tarihinde kabul edilen 1479 sayılı Kanunla kurulmuştur.⁽¹¹⁵⁾

⁽¹¹⁴⁾ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Yeniden Yapılanma ve Yeni Atılımlar**, (Ankara, 2001), 385-386

⁽¹¹⁵⁾ 1479 sayılı Kanun 02.09.1971 tarihinde kabul edilmiş olup, 14.09.1971 tarih ve 13956 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Bağ-Kur, 1479 sayılı Kanun gereğince özel hukuk hükümlerine tabi, idari ve mali yönden özerk, tüzel kişiliği haiz bir kamu kurumudur. Kurum, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının bağlı kuruluşu olan Sosyal Güvenlik Kurumunun ilgili kuruluşudur.

1479 sayılı Kanuna göre Kurumun organları, Genel Müdürlük teşkilatı, Yönetim Kurulu ve Genel Kurul'dur.

Genel Müdürlük Teşkilatı, Genel Müdür, 3 Genel Müdür Yardımcısı, Merkez Teşkilatı ve Taşra Teşkilatından (81 il müdürlüğünden) oluşmaktadır.⁽¹¹⁶⁾ Bunların dışında, ihtiyaç duyulan ilçelerde kurulan irtibat büroları vardır ancak bunlar, Kurumun teşkilat yapısı içinde tanımlanmış değildir.

Genel Müdürlük Teşkilatı içinde yer alan;

- Teftiş Kurulu Başkanlığı,
- Hukuk Müşavirliği,
- Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı, doğrudan Genel Müdüre bağlı birimlerdir.
- Sigortalılar Daire Başkanlığı,
- Tahsisler Daire Başkanlığı,
- Sağlık İşleri Daire Başkanlığı,
- Finansman ve Aktüerya Daire Başkanlığı,
- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı,

Kurumun ana hizmet birimleridir ve Genel Müdür Yardımcılarına bağlı olarak faaliyet gösterirler.

⁽¹¹⁶⁾ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Yeniden Yapılanma ve Yeni Atılımlar**, (Ankara, 2001), 386

Bu birimlerden Finansman ve Aktüerya Daire Başkanlığı, 619 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile öngörülmüş ve 02.08.2003 tarihli 4956 sayılı Kanun ile kuruluşunu tamamlamıştır. Ayrıca son iki Başkanlık aynı yasa ile ana hizmet birimi olarak tanımlanmıştır.

- Muhasebe ve Mali İşler Daire Başkanlığı,
- İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı,
- İdari İşler Daire Başkanlığı,
- APK Daire Başkanlığı ise yardımcı hizmet birimi olarak tanımlanmış birimlerdir.⁽¹¹⁷⁾

Yönetim Kurulu, bir karar organı olup, Kurumun en yüksek yönetim ve karar yetkisinin sorumluluğunu taşımaktadır. Yönetim Kurulu bir başkan ve 5 üyeden oluşmaktadır. Kurum Genel Müdürü, Yönetim Kurulunun başkanıdır. Bir üye Genel Müdür Yardımcısı olmak üzere, iki üye Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının, bir üye Hazine Müsteşarlığının bağlı bulunduğu Devlet Bakanlığının önerisi üzerine müşterek kararname ile atanmaktadır. Sigortalıları temsil eden iki üye ise, bağlı bulundukları en yüksek meslek kuruluşlarından gösterilecek adaylar arasından Genel Kurul tarafından seçilmektedir.⁽¹¹⁸⁾

Genel Kurul, 3 yılda bir toplanan, Yönetim Kuruluna girecek 2 meslek kuruluşu temsilcisinin seçildiği ve tavsiye kararlarının alındığı bir organdır. Son olarak 13. Genel Kurul, Mayıs 2004 ayında gerçekleştirilmiştir.

⁽¹¹⁷⁾ **Bağ-Kur Genel Müdürlüğü Kalite El Kitabı**, 30.10.2002 tarih ve 3. Revizyon, 7

⁽¹¹⁸⁾ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Yeniden Yapılanma ve Yeni Atılımlar**, (Ankara, 2001), 386

1.3. Bağ-Kur'un Personel Yapısı

Kurumun 31 Mayıs 2005 tarihi itibarıyla toplam 6568 kadrosu bulunmaktadır. Aynı tarih itibarıyla toplam 4680 çalışan personel mevcuttur. 1888 adet kadro ise boş durumdadır.

Bağ-Kur'un iş hacminin her geçen gün artmasına rağmen, buna paralel kadro ihdası ve atama işlemlerinin yapılamaması dikkat çekmektedir. 4046 sayılı Kanun uygulamaları çerçevesinde Kuruma atanan personelin ciddi bir hizmet içi eğitime ihtiyacı vardır. Bunun dışında taşra teşkilatında personel dağılımı konusunda sorunlar yaşanmakta olup, idareci kadrosundan yoksun ve 9-10 adet personel ile çalışan il müdürlükleri mevcuttur.

1.4. Bağ-Kur'da Sosyal Güvenlik Hizmetleri

Ülkemizde sosyal güvenlik hizmeti sunan 3 kuruluştan biri olan Bağ-Kur, Kurum kanunu kapsamında bulunan yaklaşık 16 milyon vatandaşa, sigortalama, tahsis (emeklilik) ve sağlık sigortası yardımları konularında hizmet sunmaktadır.

1.4.1. Hizmet Sunulan Kesim

Bağ-Kur'un hizmetlerinden yararlanan çok büyük bir kesim bulunmaktadır. Bunlar;

- a-** Kendi nam ve hesabına bağımsız çalışanlar ile bunların bakmakla yükümlü oldukları eş, çocuk, ana ve babaları
- b-** Tarımda kendi nam ve hesabına çalışanlar ve bunların bakmakla yükümlü oldukları eş, çocuk, ana ve babaları
- c-** Köy ve mahalle muhtarları
- d-** Herhangi bir sosyal güvenlik kurumunun kapsamında olmayan ev kadınları

- e- Herhangi bir işle iştigal etmeyenler
- f- Türkiye’de ikamet eden Türk asıllı yabancı uyruklular
- g- Yurt dışında bulunan vatandaşlarımızın yanlarında bulunan ve çalışmayan eşleri’dir. Bu vatandaşların bir kısmı zorunlu sigortalılık, bir kısmı ise isteğe bağlı sigortalılık kapsamında kurumdan hizmet almaktadır.

Bağ-Kur kapsamına giren toplam nüfus, 15.932.729’dur.

1.4.2. Sigortalama İşlemleri

Sigortalama işlemleri, Bağ-Kur kapsamında sigortalı olması gereken kişilerin tespit ve tescil işlemleri ile başlayıp tahsis (emeklilik) aşamasına kadar geçen sürede yapılan işlemleri kapsar. Kayıt ve tescil, re’sen tescil, terk, isteğe bağlı sigortalılık, basamak seçimi ve yükseltilmesi, aylık sigorta primlerinin tespit ve tahsili, borçlanma (askerlik borçlanması, vergi borçlanması, yurt dışında geçen sürelerin borçlanması), hizmet tespitleri ve transfer edilen primlerin ödenmesi, sigortalama hizmetlerinin temel konularıdır.⁽¹¹⁹⁾

Bu kapsama, yurt dışında çalışan vatandaşlarımızın sosyal güvenliklerinin sağlanması amacıyla ülkemizle diğer ülkeler arasında imzalanan sosyal güvenlik sözleşmeleri ile ilgili işlemleri de eklemek gerekir.

Kurumun 31.05.2005 tarihi itibarıyla 1479 ve 2926 sayılı Kanunlara tabi aktif sigortalı sayısı 3.354.340’dır.

⁽¹¹⁹⁾ Bağ-Kur Sigortalılar Daire Başkanlığı Çalışma Yönetmeliği, 2

1.4.3. Tahsis İşlemleri

Bağ-Kur, 1479 sayılı Kanuna göre malullük, yaşlılık ve ölüm sigortası kollarında, sigortalılara kanunda yazılı hükümler çerçevesinde yardımlar yapmaktadır.⁽¹²⁰⁾ Bu yardımlar;

- Yaşlılık, malullük ve ölüm aylığı bağlanması,
- Yaşlılık ve ölüm toptan ödemesi yapılması
- Cenaze Yardımı yapılması
- Sosyal yardım ödenmesi (Bu hizmet 2926 sayılı Kanuna tabi olanlara sunulmaz)

şeklindedir.⁽¹²¹⁾

Bu hizmetlerin sunulma şekli ve yaş, hizmet süresi gibi şartlar, 1479, 2926 ve çeşitli tadil kanunlarında tanımlanmıştır.

Aylıklar, her ay DİE tarafından açıklanan en son temel yılı kentsel yerler tüketici fiyatları indeksindeki değişim oranları kadar artırılır.⁽¹²²⁾

Her ayın 10 ve 12'sinde ödenmekte olan aylıkların ödenme zamanı, banka şubeleri önlerinde oluşan izdihamın ortadan kaldırılarak emeklilerin aylıklarını daha kolay alabilmelerini sağlamak için, tahsis numaralarının son rakamına göre farklı tarihlerde olmak üzere yeniden düzenlenmiştir.

Kurumdan aylık alanların sayısı (31.05.2005 tarihi itibarıyla) 1.564.968'dir.

⁽¹²⁰⁾ Bağ-Kur Tahsisler Daire Başkanlığı Çalışma Yönetmeliği, 2-3

⁽¹²¹⁾ Bağ-Kur 12. Genel Kurulu Çalışma Raporu, Ankara, 2001, 75

⁽¹²²⁾ Bölgesel Mevzuat Eğitimi Ders Notları, Ankara, 2004, www.bagkur.gov.tr

1.4.4. Sağlık Sigortası Yardımları

1479 Sayılı Bağ-Kur Kanununa ek 3235 sayılı Kanunun 01.01.1986 tarihinden itibaren kademeli olarak uygulanması ile sağlık sigortası yardımları yapılmaya başlanmış, uygulama 01.01.1989 tarihinden itibaren tüm yurttan yaygınlaştırılmıştır.

4386 sayılı Kanunla⁽¹²³⁾, daha önce sağlık sigortasından faydalanamayan 2926 sayılı Kanuna tabi tarım sigortalılarına da sağlık sigortasından yararlanma hakkı verilmiştir.

Kanun, 01.01.1999 tarihinde yürürlüğe girmiş ve hizmet vermeye 8 ay sonra, 01.09.1999 tarihinde başlamıştır.

Sağlık sigortası yardımları ayakta ve yatarak yapılacak tedavilerde gerekli muayene, tetkik, tahlil, müdahale, ameliyat ve tedavi giderlerinin karşılanmasını kapsamaktadır.

Kanun, sağlık sigortasından yararlanabilecekleri sayma yoluyla belirtmiş olup, zorunlu sigortalı olanlar ile eş ve bakmakla yükümlü oldukları çocukları, ana ve babaları, yaşlılık ve malullük aylığı almakta olanlar ile eş ve bakmakla yükümlü oldukları çocukları, ana ve babaları ve ölüm aylığı almakta olanlar sağlık sigortası yardımlarından yararlanırlar.⁽¹²⁴⁾

04.10.2000 yılında yürürlüğe giren 619 sayılı KHK, sağlık sigortasından yararlanma şartları konusunda yeni düzenlemeler getirmiş ve anılan tarihten sonra Kuruma kayıt ve tescili yapılan isteğe bağlı sigortalılara

⁽¹²³⁾ 08.11.1998 tarih ve 23157 sayılı Resmi Gazete

⁽¹²⁴⁾ Bağ-Kur 12. Genel Kurulu Çalışma Raporu, Ankara, 2001, 92-102

sağlık sigortası yardımları verilmemesi hükmü getirmiştir.¹²⁵ (Bu hüküm, pek çok sorunu beraberinde getirmiştir. Şöyle ki, 04.10.2000 tarihinden önce Kuruma tescili yapılmış isteğe bağlı sigortalılardan 3 ay üst üste prim ödemeyenlerin terk işlemleri otomatik olarak yapılmış, prim ödemeye başlayarak yeniden isteğe bağlı sigortalı olanlara bu tarihten itibaren sağlık sigortası yardımı verilmemiştir. Bu da konuyla ilgili pek çok dava açılmasına neden olmuştur. Bu sorun ancak, 02.08.2003 tarihinde çıkan 4956 sayılı Kanunla çözülmüştür.

1.5. Hizmet Sunumunda Yaşanan Sorunlar

Bağ-Kur, gerek ülkemizin sosyal ve ekonomik gerçekleri, gerekse hizmet sunduğu kesimin özellikleri nedeniyle, faaliyetleri sırasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu faktörlere, bir çok kamu kuruluşunda olduğu gibi Bağ-Kur'da da yaşanan yönetsel sorunlar da eklendiğinde, Kurumun başatmak zorunda kaldığı sorunlar artmaktadır.

1.5.1. Sigortalı Profili

Bağ-Kur'un hizmet verdiği kesim oldukça geniş bir yelpaze görünümündedir ve sigortalıların yaş, eğitim durumu, yaşanan bölge, yer aldıkları sektör ve meslekler itibarıyla çok çeşitli gruplar içinde yer almaları nedeniyle sosyal güvenlik bilinci de farklılık göstermektedir.

Sosyal güvenlik bilinci yerleşmemiş sigortalılar, Kurumun hizmetlerine referans teşkil eden kanunlarda kendilerine tanınan hakları bilmemekte, yükümlülükleri de yerine getirmemekte iken, sosyal güvenlik bilincine sahip olanlar, prim ödeme ve aktüeryal denge esasına dayalı olan sosyal güvenlik

⁽¹²⁵⁾ **Sosyal Güvenlik Reformu Ne Getiriyor**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, 35

sistemine destek olmakta, haklarını aramakta ve yükümlülüklerini de yerine getirmektedirler.

1479 veya 2926 sayılı Kanun kapsamına girdiği halde, kapsamda olduğunu bilmemesi ya da tescil olmak istememesi nedeniyle, sistemde tescil kaçakları bulunmakta ve Kurum bu kaçakları önlemek için resen tescil yoluna gitmektedir. Ancak alt yapı sorunları ve özellikle tedarikçi kurumlardan yeterli bilgi akışının olmaması nedeniyle yeterince resen tescil yapılamamaktadır.⁽¹²⁶⁾

Ayrıca, Kuruma tescil tarihinden itibaren 3 ay içinde sigortalının basamak seçme hakkının bulunması, borçlanma hakkının bulunması gibi bazı haklardan, sigortalının bilinçsizliği nedeniyle yeterince yararlanılamadığı görülmektedir.

2004 yılı sonu itibariyle Kuruma hiç prim ödemeyen sigortalı sayısı 787.027'dir.⁽¹²⁷⁾ Bu rakamın büyüklüğü, ülkemizde sosyal güvenlik bilinci konusunda bir fikir verdiği gibi, Kurumun aktüeryal dengesinin bozulmasında da etkili olmaktadır. Çünkü bu durumda sisteme kaynak sağlayan aktif sigortalıların oranı düşük kalmaktadır.

⁽¹²⁶⁾ Kurum resen tescil yapmadan önce, vergi dairelerinden gelen mükellef bilgilerini esas alarak tescile çağrı tebligatı gönderir ve 15 gün içinde Kuruma tescil olmalarını, aksi takdirde Kurumca resen tescil yapılacağını bildirir. 15 gün içinde Kuruma başvuru yapmayanlar resen tescil edilir. Ancak kendilerine tebligat gönderilmesi sırasında özellikle adres bilgisinin bulunmaması, tebligatın gönderilmesini, dolayısıyla Kurumun sigortalı olarak kaydettiği mükelleflerin durumdan haberdar olmasını önlemekte, bu da sigortalının primi ödememesi sonucunu doğurmaktadır.

Ayrıca, resen tescil için meslek odası kayıtlarının mahallinde tetkik ve tespiti gerektiğinden, personel azlığı ve araç tahsisi konusunda yaşanan sorunlar nedeniyle bu işlemler de gerektiği ölçüde yapılamamaktadır.

⁽¹²⁷⁾ Hiç prim ödemeyen sigortalı sayısına ilişkin bilgi Kurumun bilgisayar kayıtlarından alınmıştır.

1.5.2. Yasal Düzenlemeler

Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu (Bağ-Kur) 02.09.1971 tarih ve 1479 sayılı Kanun ile kurulmuş olup, Kanunun sigortalılıkla ilgili hükümleri 01.10.1972 tarihinde uygulamaya konulmuştur.

Daha sonra muhtelif tarihlerde Bağ-Kur sigortalıları ile haksahiplerinin değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına cevap vermek, hizmet ve finans darboğazlarını gidermek için çok sayıda sosyal güvenlik yasası çıkarılmıştır.⁽¹²⁸⁾ Bağ-Kur'un ana kanunlarında (1479 ve 2926 sayılı Kanunlar) tadil yapan bu yasalar, sistemde uygulama karmaşasına ve yorum farklılıklarına yol açmış, özellikle 619 sayılı KHK'nin Anayasa Mahkemesince iptalinden 02.08.2003 tarihine kadar yasa boşluğu ortaya çıkmış ve Kurum uygulamaları yasal dayanaktan yoksun kalmıştır. Bu süreçte yaşanan boşluk, Kurum Genelgeleri ve Yönetim Kurulu kararları ile doldurulmaya çalışılmış, ancak Kuruma karşı pek çok dava açılması önlenememiştir.

Mevzuatın bu kadar sık değişmesi, uygulama zorluğu ve kalıcı politika belirleyememe yanında, sosyal güvenlik sisteminden yararlananlar açısından mevcut mevzuata uyma yerine “nasıl olsa değişir” mantığıyla mükellefiyetlerini zamanında yerine getirmeme ve hak kullanımını erteleme sonucunu doğurmaktadır.

Kurum açısından ise, mevzuatın güncel olarak takip edilememesi ve güncel mevzuatın kodifikasyonunun yapılarak ilgili birimlere iletilmemesi nedeniyle işlem gecikmesi ve mağduriyetlere neden olmaktadır.

⁽¹²⁸⁾ **Bağ-Kur Genel Müdürlüğü Kalite El Kitabı**, 10.09.2002 tarihli 1. revizyon, 4

1.5.3. Ülkemizin Ekonomik Yapısı ve Aktüeryal Denge

Ülkemizde sosyal güvenlik sistemi prim ödeme esasına dayalıdır. Primler yılda bir kez Bakanlar Kurulu tarafından belirlenmekte, artışlara da yine Bakanlar Kurulu karar vermektedir. Her basamak için ödenmesi gereken sigorta ve sağlık sigortası primleri, sigortalıların bir kısmı için ödeme güclüğü yaratmaktadır. Zamanında ödenmeyen primler için uygulanan gecikme faizleri de toplam borç miktarına eklendiğinde ödemeler gittikçe güçleşmektedir. Zira, kurumun hizmet sunduğu vatandaşlar, esnaf, sanatkar, çiftçi, ev kadını gibi kimselerden oluşmaktadır ve bu alt gelir gruplarının düzenli olarak sosyal güvenlik primi ödemelerini beklemek neredeyse mümkün değildir.

Kurumdan hizmet alabilmek için gerekli en temel şartın, prim ve gecikme borcu bulunmaması olduğu için, borçlu sigortalıların hizmetlerden yararlanması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle ve çoğunlukla popülist uygulamalarla sık sık yeni yasalar çıkarılmakta ve bu yasalarla af uygulamasına gidilmekte ya da borçların taksitle ödenmesi kolaylığı getirilmektedir. Ancak bu uygulama, sigortalılar açısından adaletsizliklere yol açmakta, düzenli prim ödeyenler için caydırıcı olmakta ve güdülen amacın aksine primlerin zamanında tahsilini zorlaştırmaktadır. Çünkü toplumun bir çok kesiminde sürekli bir af beklentisi yaratılmaktadır.

Bu uygulamalar genel olarak; kurumların güven ve itibar kaybına uğramalarına, güvensizliğin yarattığı beklentisizlik nedeniyle sisteme katkı vermekten vazgeçilmesine; böylece, mali ve aktüeryal dengenin bozulmasına, kamu maliyesi üzerinde baskı oluşmasına, kuruma karşı suiistimallerin artmasına, kurumlararası iletişimsizlik ve duyarsızlığa, rasyonel

olmayan politikaların bir sonucu olarak kaynakların (özellikle insan kaynağının) israfına neden olmaktadır.⁽¹²⁹⁾

Bağ-Kur örneğinde olduğu gibi, sosyal güvenlik kuruluşları verdikleri mali açıkları kapatmak için Hazineden yardım almakta, bu da kamu maliyesi üzerinde ciddi baskılar yaratmaktadır.

Ayrıca Kurumda nimet-külfet dengesi yeterince kurulamamış durumdadır. Sigortalılara prim karşılığı olmaksızın verilen hizmetler ve yapılan ödemeler aktüeryal dengeleri olumsuz yönde etkilemektedir.⁽¹³⁰⁾ Kurum, mali dar boğaz nedeniyle yapması gereken ödemeleri de geciktirmekte (aylıklar hariç), bu da özellikle sağlık hizmeti tedarikçileri için sorun yaratmaktadır.

1.5.4. Kuruma Karşı Suistimler ve Bilgilendirme Sorunları

Kurumda yaşanan kontrol ve koordinasyon eksikliği; Kuruma karşı vatandaşlardan, sağlık kuruluşlarından ve diğer kuruluşlardan gelen suistimleri artırmaktadır.

Kurum hizmet sunumu sırasında sigortalı ve hak sahiplerinden, vergi dairelerinden, üniversitelerden, meslek odalarından, diğer sosyal güvenlik kurumlarından alınan çeşitli bilgileri esas almaktadır.

Özellikle sağlık sigortasından yararlanmak için sigortalı ve hak sahiplerinin taşınması gereken şartların kontrolü, emeklilik aşamasında diğer sosyal güvenlik kurumlarında geçen sürelerin veya çakışan hizmetlerin tespiti, nüfus kayıt bilgileri, öğrencilik bilgileri, esnaf sicil kayıtları ile vergi

⁽¹²⁹⁾ Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu, (Ankara, 2003), 113

⁽¹³⁰⁾ Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, 2000 Yılı Genel Raporu, (Ankara, 2002), 383

kayıtlarında yaşanan sorunlar, Kurumun yanlış/farklı bilgilendirilmesine neden olmakta, bu da haksız hizmet verilmesine yol açmaktadır. Bu bilgilendirme sigortalılardan kaynaklanabildiği gibi, vergi dairelerinden, nüfus idarelerinden, diğer sosyal güvenlik kuruluşlarından, meslek odalarından da kaynaklanabilmektedir.

Bu suistimallerin ve bilgilendirme sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için;

- Sağlık kurum ve kuruluşları ile sağlık tedarikçileri için otomasyon projeleri gerçekleştirilmekte, özellikle sağlık sektöründe yaşanan usulsüzlükler önlenmeye çalışılmaktadır. Örneğin, uygulamaya konulan BEOS programı ile eczanelere ait fatura girişleri internetten alınmakta, böylece doz aşımı, süre aşımı, sigortalının borç durumu gibi kontrollerin yapılması mümkün olmaktadır.

Ayrıca, KODS, KVC gibi hastanelerle yapılan paket programlar aracılığıyla da hastane faturaları için benzer kontroller yapılmakta ve böylece Kurumun sağlık sigortası yardımları için yaptığı giderler kontrol altına alınarak haksız ödemelerin önüne geçilmeye çalışılmaktadır.⁽¹³¹⁾

- Diğer sosyal güvenlik kuruluşları ile elektronik ortamda bilgi alışverişinin sağlanması için genel müdürlükler düzeyinde görüşmeler yapılmış, TC. Emekli Sandığı ile varılan anlaşma ile iki kurumun sigortalı bilgileri birbirine açılmıştır. Burada yalnızca görüntüleme imkanı verilmiş, bilgi değişikliği her iki kurum için de kapalı tutulmuştur.⁽¹³²⁾ Benzer bir çalışma Sosyal Sigortalar Kurumu ile de sürmektedir.
- Sağlık sigortası uygulamalarında hak sahibi çocuklar için sorgulanan öğrencilik şartının varlığı için YÖK, nüfus bilgilerinin sorgulanması için Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü ve vergi kayıtlarının

⁽¹³¹⁾ Bağ-Kur Genel Müdürlüğü **13. Genel Kurulu, Yayınlanmamış Çalışma Raporu**

⁽¹³²⁾ Bu görüntüleme işlemi, Kurumun sistem bilgisayarında yer alan ve TC. Emekli Sandığına ait olan EMSA kütüğü aracılığıyla yapılmaktadır.

sorgulanması için Maliye Bakanlığı ile otomasyon çalışmaları sürmektedir.⁽¹³³⁾

Bütün bu çabaların yöneldiği amaç, vatandaşın belge istenmesine son verilmesi, elektronik ortamda belge ve bilgi alışverişi sağlanarak iş ve işlemlerin hızlanması, bilgi güvenliğinin sağlanması, kuruma karşı suiistimallerin ortadan kaldırılması ve sağlıklı işleyen bir hizmet sunumunun gerçekleştirilmesidir.

1.5.5. İş ve İşlemlerde Yaşanan Gecikmeler

14.03.2002 tarihine kadar, Kurum tarafından sunulan hizmetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin bir performans kriteri bulunmamaktadır. Bu nedenle iş ve işlemlerde meydana gelen gecikmeler, vatandaş için şikayet ve memnuniyetsizliklere yol açmakta, hatta zaman zaman hak kayıplarının doğmasına neden olmaktadır. Özellikle Sağlık Kurulu kararlarında yaşanan gecikmeler, maluliyet halinin tespitini, ithal ilaç ödeme kararlarını, aciliyet durum tespitlerini de geciktirmektedir.

1.5.6. Diğer Sorunlar

Kurumun bütün iş ve işlemleri birbiriyle etkileşimlidir. Dolayısıyla etkileşimli tüm birimlerin işbirliği içinde olmaları ve sağlıklı bir iletişim kurmaları gerekir. Ancak ne etkileşimli birimler arasında, ne de aynı birim içinde iletişim kurulamamakta, merkez ve taşra teşkilatı arasında da iletişim kopukluğu yaşanmaktadır. Ayrıca, yönetim ve yönetilen iletişimsizliği yaşanmaktadır.

⁽¹³³⁾ Bağ-Kur Genel Müdürlüğü **13. Genel Kurulu, Yayınlanmamış Çalışma Raporu**

İş ve işlemlerdeki iletişim kopukluğu, giderek içine kapanan küçük grupların oluşumuna ve Kurumsal iletişimsizliğe neden olmaktadır. Dolayısıyla, personel işi bütün olarak göremediği ve sahiplenemediği için Kuruma yabancılaşmaktadır. Bu da Kurum kültürünün oluşmasını engellemekte ve kurumsallaşmanın gecikmesine yol açmaktadır.

Görev, yetki ve sorumlulukların sınırları kesin çizgilerle belirlenmediğinden bazen işe sahip çıkılmadığı görülmektedir. Yetki aşımı sonucu yapılan uygulamalar ise, idari ve yargısal sonuçlar doğurmakta ya da işlem tekrarı ve karmaşasına neden olmaktadır.

Görev, yetki ve sorumlulukların, işin özelliği ve işi yapanların niteliğine uygun dağıtılmaması ve iletişim problemi, birim içinde ve birimler arasında hatta tüm Kurumda farklı yorum ve uygulamaları doğurmaktadır. Farklı yorum ve uygulamalar söz konusu olduğunda, yasal şartların standard uygulamaları yerine, kişisel tercih ve inisiyatifler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, sürekli değişen keyfi uygulamalar, standard uygulamaların yerine geçmektedir.

Bu husus aynı yasal şartlar için ibraz edilmesi gerekli belgeleri farklılaştırmakta, bu da hem uygulayıcılar hem de hizmet alanlar açısından işlem kargaşası ve zorluklarına neden olmaktadır. Aynı zamanda "bürokrasi" ve hizmet alanlar için eşitsizlik yaratılmış olmaktadır.

Yasal hükümlerin farklı yorum ve uygulamaları, yargısal bir problem yaratmasının yanında, Kurumdan hizmet alanların da Kuruma güvenlerini yitirmelerine ve Kurumun itibar kaybına neden olmaktadır.

Arşivler, Kurumsal hafızayı oluşturmanın yanında, günlük iş ve işlemlerin yapılmasında da izlenebilirlik ve ulaşılabilirlik sağlaması bakımından, Kurumlar için önemli bir işleve sahiptir. İzlenebilir ve ulaşılabilir

olmanın şartlarının açık olarak belirlenmemesi ve standard bir uygulama sağlanamaması, işlemlerde gecikme ve suiistimallere neden olmaktadır.

2. BAĞ-KUR'DA KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI VE ISO 9001:2000 STANDARDININ UYGULANMASI¹³⁴

Kurumda yaşanan sorunların ortaya çıkardığı sonuçların irdelenmesi ve yeni model arayışlarının bir sonucu olarak, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca Haziran 2001 tarihinde Toplam Kalite Yönetiminin ilk adımı olan Kalite Yönetim Sisteminin Bakanlık bağlı ve ilgili kuruluşlarında uygulanmasına ve ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesinin alınması için çalışmaların başlatılmasına karar verilmiştir.

Bağ-Kur'da kalite hareketi 2001 yılında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığından alınan talimat ile başlatılmıştır.

Bu çalışmalar, Temmuz 2002'den itibaren "Kalite Sistem Belgesi" ile belgelendirilmiş olarak devam etmekte ve kurum, hizmet kalitesini artırmaya ve vatandaşları memnun etmeye yönelik çabalarını ISO 9001:2000 Standardının belirlediği çerçevede sürdürmektedir.

Bağ-Kur, Genel Müdürlük onayı ile yürürlüğe koyduğu "Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Yönergesi"nde, Kalite Yönetim Sisteminin ilkelerine belirlemiştir.

Bu ilkeler:

- Genel Müdürlük ve il müdürlüklerinde iş ve işlemlerin yerine getirilmesinde müşteri memnuniyetinin temini esastır.

¹³⁴ Bu başlık altında yer alan bilgiler, Kurumda merkezi olarak faaliyet gösteren Kalite Biriminden ve bu birimde tutulan kayıtlardan alınmıştır.

- Müşteri memnuniyetinin sağlanması için hizmetin sunumunda kalite esas alınır. Bu amaçla sistem sürekli geliştirilir ve iyileştirilir.
- Bir işi en iyi, o işi yapan bilir.
- Kalite tüm çalışanların işidir.
- Bireysel yaklaşım ve etkinlikler yerine takım ruhunu önermekte olup, katılımcı ve her bireyin aynı derecede önemli olduğu temeline dayanmaktadır.
- Tüm aşamalarda, bütün çalışanların Kalite Yönetim Sisteminin işleyişine katılması gerekmektedir.

Kurum, belirlediği bu ilkeler doğrultusunda ve ISO 9001:2000 Standardının şartları çerçevesinde; Temmuz 2002 ayına kadar Genel Müdürlük ve 40 İl Müdürlüğüne, Şubat 2003 ayına kadar da diğer 40 il müdürlüğüne ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesi alınmasını hedeflemiş, çeşitli alt yapı sorunları nedeniyle İstanbul İl Müdürlüğünü başlangıçta kapsam dışı bırakılmıştır.

2.1. Eğitim Faaliyetleri

Kurumun ISO 9001:2000 Standardını uygulama ve bu Standardın öngördüğü Kalite Yönetim Sistemini kurma çalışmaları, üst yönetimin aldığı karar doğrultusunda eğitim faaliyetleri ile başlatılmıştır. Bunun için öncelikle üst yönetim olmak üzere tüm personelin dahil olduğu eğitimler gerçekleştirilmiş ve eğitici kuruluşlar aracılığıyla personelinin bir kısmına başta ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitimi, Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu, Proses Yönetimi ve İyileştirme Teknikleri gibi eğitimler olmak üzere, kalite konusundaki temel bilgilerin anlaşılması ve kalite bilincinin oluşması için eğitimler verilmiştir. Bu eğitimler, kurumun kendi personelinden oluşan eğiticiler aracılığıyla merkez ve taşra teşkilatında yaygınlaştırılmış ve tüm personelin eğitim almaları sağlanmıştır.

Üst yönetimin liderliğinde gerçekleştirilen bu eğitimler aracılığıyla, kurumda başlatılan kalite hareketinin tüm personel tarafından benimsenmesi ve katılımın sağlanması hedeflenmiştir. Ancak, kalite konusundaki yaygın yanlış düşünceler ve kurum personelinin yaşadığı yapısal ve ekonomik sorunlar nedeniyle zaman zaman direnç olduğu görülmüştür.

2.2. Kalite Organizasyonunun Oluşturulması

Kalite Yönetim Sistemini kurmak ve uygulamalarını yönlendirmek amacıyla, Kurumun mevcut hiyerarşik yapısı içinde bir organizasyon oluşturulmuştur. Bu yapı içinde bir Genel Müdür Yardımcısı, Kalite Yönetim Temsilcisi olarak atanmış, Kalite Yönetim Temsilcisine bağlı olarak özellikle ana hizmet birimlerinin amirlerinden oluşan Birim Kalite Konseyi ve daimi olarak görev yapacak olan Kalite Yürütme ve Geliştirme Grubu kurulmuştur.

Taşra teşkilatında ise Kalite Yönetim Sisteminin işleyişinden il müdürü ile birlikte sorumlu olan Kalite Temsilcileri görevlendirilmiştir. Bunun yanında her birim içinde Kalite Yönetim Sistemine ilişkin görevleri yürütecek ve iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirecek olan Kalite Çalışma Grupları oluşturulmuştur.

Bu organizasyon yapısına, daha sonra oluşturulan İyileştirme Takımları da dahil edilmiştir.

2.3. Dokümantasyon ve Kalite Yönetim Sisteminin Uygulamaya Konulması

Öncelikle Kalite Yönetim Temsilcisi ve Kalite Yürütme ve Geliştirme Grubu tarafından Kalite El Kitabı ve ISO 9001:2000 Standardının öngördüğü prosedürler hazırlanmıştır. Bu dokümanlardan Dokümanların Kontrolü

Prosedüründe belirtilen yöntemle, merkez ve taşra teşkilatından iş tanımlarını yapmaları istenmiş, böylece Standardın proses yaklaşımı ilkesi doğrultusunda Kurumun proseslerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

İlgili prosedürün şartları esas alınarak, birimlerden alınan bilgiler değerlendirilmiş ve Kurumun sunduğu hizmetlere ilişkin prosedür ve “proses”⁽¹³⁵⁾ dokümanları hazırlanmıştır. Hazırlanan bu dokümanlar yayınlanmadan önce, birim amirleriyle yapılan ortak toplantılarda gözden geçirilmiş ve uygunluğu değerlendirilmiştir.

Başlangıç olarak mevcut durumu yansıtan ve ilk kez her proses için performans kriteri öngören bu dokümanlar, onay vermeye yetkili makamlar tarafından imzalanmış ve 14.03.2002 tarihinde yayınlanarak kapsam dahilindeki birimlere dağıtılmıştır. Böylece Kalite Yönetim Sistemi Genel Müdürlük ile 40 il müdürlüğünde uygulanmaya başlanmıştır.

2.4. Kalite Yönetim Sisteminin Belgelendirilmesi ve Kalite Sistem Belgesinin Alınması

Kurumun, Standardın tüm şartlarını karşıladığına dair taahhüdünü Türk Standartları Enstitüsüne bildirmesi ile başlayan süreçte, öncelikle Haziran 2002 ayında Genel Müdürlük ile Eskişehir ve Konya İl Müdürlüklerinde ön tetkik yapılmış, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve gereklerinin yerine getirilmesiyle yapılan yeni bir başvuru üzerine, 01-05 Temmuz 2002 tarihlerinde Genel Müdürlük, Eskişehir, Konya, Bartın, Trabzon ve Antalya il müdürlüklerinin örnek olarak alındığı Belgelendirme Tetkikleri gerçekleştirilmiştir.

⁽¹³⁵⁾ Kurumun dokümantasyonunda, bir prosesin tanımlanması için gerekli olan girdiler, çıktılar, kaynaklar, kontrol kriterleri, sorumlular gibi ayrıntıları içeren ve prosesin akışını gösteren dokümanlar “proses” olarak adlandırılmıştır.

Tetkiklerde Kurumun ISO 9001:2000 Standardının şartlarını yerine getirdiğinin tespit edilmesi üzerine Kurum, kapsama aldığı birimlerinde ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesi almaya hak kazanmış ve belge, 24 Temmuz 2002 tarihinde Kuruma fiilen teslim edilmiştir. Böylece başlangıçta belirlenen ilk hedef gerçekleştirilmiştir.

İkinci hedefin gerçekleştirilmesi için, 18.09.2002 tarihinde Kalite Yönetim Sistemi dokümanları, diğer 40 il müdürlüğüne dağıtılmış ve uygulama kapsamı genişletilmiştir.

Kurumun TSE'ye yaptığı kapsam genişletme tetkiki başvurusu üzerine, 24-28 Mart 2003 tarihlerinde yapılan tetkikler sonucunda, Kalite Sistem Belgesinin geçerliliği Genel Müdürlük ve 80 il müdürlüğü olarak yaygınlaştırılmıştır.

Kurum, belgenin geçerli olduğu 3 yıl boyunca 2 kez gözetim tetkiki geçirmiş, belge kullanım süresinin 24.07.2005 tarihinde sona erecek olması nedeniyle, yeniden belgelendirme başvurusu yaparak belgenin devamlılığı konusundaki kararlılığını ortaya koymuştur.

Son olarak, daha önce kapsam dışı bırakılan İstanbul İl Müdürlüğü'nün de kapsama dahil edilmesiyle Bağ-Kur, Kalite Yönetim Sistemini tüm teşkilatında uygulamaya başlamıştır.

Alınan ilk Kalite Sistem Belgesinin geçerliliğinin 24.07.2005 tarihinde sona erecek olması nedeniyle yapılan yeni belgelendirme tetkikleri Temmuz 2005 ayında gerçekleştirilmiş ve tetkiklerin olumlu sonuçlanması üzerine belge geçerliliği 2008 yılına kadar uzatılmıştır.

2.5. ISO 9001:2000 Standardının Şartlarının Karşılanması

Standardın ilk 3 maddesi hiçbir uygulama şartı içermemekte, Kalite Yönetim Sistemini uygulamak isteyen kuruluşların uyması gereken şartlar, 4. maddeden itibaren başlamaktadır.

2.5.1. Genel Şartlar

Kurum, Kalite Yönetim Sisteminde ihtiyaç duyulan prosesleri ve uygulanmasını tanımlamış, proseslerin sırasını ve birbirleriyle etkileşimini yazılı hale getirmiş ve yönetimle ilgili proseslerin kontrolü için proses kartı oluşturmuştur. Prosesler arasındaki etkileşimler Etkileşim Haritası ve Etkileşim Tablosu ile gösterilmiştir.

Proseslerin uygulanması ve etkinliğinin kontrolünün sağlanması için gerekli olan kriterler ve metotlar, mevzuat ve standard şartlarını karşılamak amacıyla oluşturulan proses planları ile belirlenmiştir.

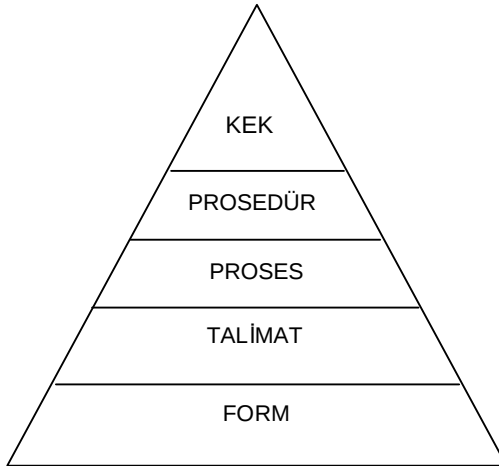
2.5.2. Dokümantasyon Şartları

TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı esas alınarak Kurumda oluşturulan Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyon yapısı,

- Kalite politikası ve kalite hedeflerinin dokümante edilmiş beyanlarını,
- Kalite El Kitabını,
- Bu standardın istediği dokümante edilmiş prosedürleri,
- Proseslerin etkin planlanması, yürütülmesi ve kontrolünün sağlanması için Kurumun ihtiyaç duyduğu dokümanları,
- Bu standardın gerektirdiği kayıtları içermektedir.

Bu kapsamda ve başlangıç olarak, 18 prosedür, 53 proses ve 24 talimat hazırlanmış ve yayımlanmıştır. Prosedürlerin 11'i Standart şartlarına karşılamak üzere hazırlanmıştır ve dokümanların kontrolü, kayıtların kontrolü, yönetimin gözden geçirmesi, iç tetkik, uygun olmayan hizmetin kontrolü, düzeltici faaliyet, önleyici faaliyet, eğitim, satınalma ve tasarım şartlarını düzenlemektedir. Diğer 7 prosedürden 3'ü Kurumun ana proseslerine, 4'ü ise destek proseslerine ilişkindir. Uygulama kapsamı genişletildikçe ve ihtiyaçlar doğrultusunda dokümanlarda zaman zaman revizyon yapılmış veya yeni dokümanlar hazırlanmıştır.

Dokümanların Kontrolü Prosedürüne göre hazırlanan, dağıtılan, revizyonu yapılan ve tekrar uygulamaya konulan dokümanlar, kağıt ve bilgisayar ortamında tutulmakta ve Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre muhafaza edilmektedir.



Şekil 6. Bağ-Kur'da Kalite Yönetim Sistemi Doküman Hiyerarşisi

2.5.2.1. Kalite El Kitabı

Kurum için oluşturulan Kalite El Kitabında;

- Kalite Yönetim Sisteminin kapsamı belirlenmiştir. Hariç tutmaların gerekçeleri de ilgili madde başlıkları altında açıklanmıştır.

- Kapsama ilişkin uygulamanın biçimini belirlemek için hazırlanan prosedür, proses ve talimatlara atıflar yapılmıştır.
- Kalite Yönetim Sistemine ilişkin olarak oluşturulan prosesler arasındaki etkileşimler açıklanmıştır.

Kalite El Kitabının hazırlanması, onaylanması, yayınlanması, dağıtımı, revizyonu ve yürürlükten kaldırılan sayfalarının imhasına ilişkin esaslar, "Dokümanların Kontrolü Prosedürü"nde belirlenmiştir.

2.5.2.2. Dokümanların Kontrolü

Kalite Yönetim Sisteminin gerektirdiği dokümanların hazırlanması, yayımlanmadan önce yeterlik açısından onaylanması, gözden geçirilerek gerektiğinde güncelleştirilmesi ve tekrar onaylanması, değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun tanımlanması, yürürlükteki dokümanların ilgili baskılarının kullanım noktalarında bulunabilir olması, dokümanların okunabilir kalması ve kolaylıkla tanımlanabilmesinin sağlanması, dış kaynaklı dokümanların belirlenmesi, bunların dağıtımının ve kontrolünün güvence altına alınması, güncelliğini yitirmiş dokümanların istenmeyen kullanımının önlenmesi, herhangi bir amaçla saklanmaları durumunda uygun bir belirlemenin yapılabilmesi ve bu işlemlerin kontrollü şartlar altında gerçekleştirilebilmesi için Dokümanların Kontrolü Prosedürü hazırlanmıştır.

2.5.2.3. Kayıtların Kontrolü

Kalite Yönetim Sisteminin, standart ve mevzuat şartlarına uygunluğunun ve etkin yürütüldüğünün delilini sağlayan, okunabilir, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar ulaşılabilir kalite kayıtlarının; tanımlanması, muhafazası, korunması, tekrar ulaşılabilirliğinin sağlanması, saklama sürelerinin belirlenmesi ve imhası için gereken kontrollerin tanımlanması

amacıyla Kayıtların Kontrolü Prosedürü oluşturulmuştur.

Kurumunda gerçekleştirilen tüm faaliyetler kayıt esasına dayanmaktadır. Kalite kaydı dışında kalan doküman ve diğer yazışma dosyalarının saklanması konusunda Bağ-Kur Genel Müdürlüğü Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik'te belirtilen yönetime uyulmaktadır.

2.5.3. Yönetimin Sorumluluğu

Kurumun üst yönetimi, standardın yönetimin sorumluluğu olarak düzenlediği şartları yerine getirmek için, kaynakların sağlanmasından yönetimin gözden geçirmesi faaliyetine kadar tüm etkinlikleri gerçekleştirmeyi taahhüt etmiştir.

2.5.3.1. Yönetimin Taahhüdü

Kurumun üst yönetimi; Kurumda Kalite Yönetim Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesine yönelik taahhüdünü;

- Belirleyici ve düzenleyici olan yasal şartlar da dahil olmak üzere sigortalı beklentilerinin yerine getirildiğinin öneminin vurgulanmasına yönelik yapılan eğitimler, motivasyon toplantıları, panolara asılan afişler ve duyurularla,
- Kalite politikasını oluşturmak ve duyurmakla,
- Kalite hedeflerinin belirlemekle,
- Yönetimin gözden geçirme toplantıları yaparak,
- Kaynakların mevcudiyetini güvence altına alarak, sağlamıştır.

2.5.3.2. Müşteri Odaklılık

Kurumda verilmekte olan hizmetler ve bu hizmetlere ilişkin şartlar; 1479 ve 2926 sayılı Kanunlar ve bu Kanunlara dayanılarak oluşturulan mevzuatla belirlenmiştir. Üst yönetim, izleme ve ölçme faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla müşteri memnuniyeti anketleri ve Bireysel Öneri Sistemi uygulaması öngörmüştür. Bu uygulamalara ilişkin sonuçlar Yönetimin Gözden Geçirmesi toplantılarında değerlendirilmektedir.

2.5.3.3. Kalite Politikası

Üst Yönetim, Kurumun amacına ve Kalite Yönetim Sisteminin şartlarına uygun, etkinliğin sürekli iyileştirilmesi taahhüdünü içeren kalite hedeflerinin oluşturulması ile Kurum içinde yaygınlaştırılmasını sağlamak ve sürekli uygunluk için gözden geçirilmesine yönelik çerçeveyi belirlemek üzere, Kalite Politikasını oluşturmuştur.

İlk olarak Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısında Kurumun üst yönetimi tarafından resmi olarak belirlenen Kalite Politikası, sistemin uygulandığı tüm birimlere gönderilmiş ve tüm personele iletilmesi sağlanmıştır.

Bağ-Kur Genel Müdürlüğünün Kalite Politikası:

- *Kurumumuz sigortalı ve haksahiplerine, yasal şartlar ve sigortalı beklentilerini dikkate alarak doğru hızlı ve güvenilir bir şekilde sağlık ve sigorta hizmetleri sunmak,*
- *Sunulan hizmetlerin kalitesini sürekli artırmak,*
- *Hizmetlerin sunumunda, sistemin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için, Kalite Yönetim Sistemi şartlarına uygun hareket etmektir.*

2.5.3.4. Planlama

Bağ-Kur, planlama gereklerini karşılayabilmek için kalite hedefleri ve Kalite Yönetim Sistemi planlaması şartlarını yerine getirmiştir.

Üst Yönetim, kalite politikası ile uyumlu, ölçülebilir, sürekli iyileştirmeye ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik kalite hedeflerini, Kurumun uygun fonksiyon ve seviyesinde oluşturmuştur.

Kurumun kalite ile ilgili çalışmalarını yönelttiği kalite hedefleri, Yönetimin Gözden Geçirme toplantılarında belirlenmekte ve gerçekleşme durumları, yaşanan sorunlar ve alınması gereken tedbirler, gerçekleşen hedeflerin yerine yeni hedefler konulması da aynı toplantılarda görüşülmektedir.

2.5.3.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

Kurum, merkez ve taşra teşkilatının görev, yetki ve sorumluluklarını "Bağ-Kur Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Çalışma Yönetmeliği"nde, belirlemiştir. Ayrıca Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması ile görevli olan kişi ve grupların görev, yetki ve sorumluluklarını "Bağ-Kur Genel Müdürlüğü Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Yönergesi"nde tanımlanmıştır.

Kurumun iletişim prosesleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuş ve iletişimin kalite yönetim sistemi ile bağlantılı olarak gerçekleşmesi amaçlanmıştır.

- Kalite Yönetim Sistemi dokümanları,
- Görev tanımları,
- Resmi yazışma kuralları uyarınca yapılan tüm yazışmalar,

- Uygun yerlere konulmuş ilan tahta ve panoları,
- Telefon ve faks araçları,
- Bireysel Öneri Sistemi,
- Anketler,
- Kurum tarafından çıkarılan yıllık ve aylık bültenler,
- Performans değerlendirme toplantıları ve diğer toplantılar,
- İnternet,
- Kurum duyuruları,
- Koordinasyon toplantıları

2.5.3.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

Kurumda oluşturulan Kalite Yönetim Sisteminin üst yönetimce gözden geçirilmesi amacıyla Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürü oluşturulmuştur.

Bu prosedür, Kalite Yönetim Sisteminin işleyişi, uygunluğu, sürekliliği ve kalite politikası ve hedeflerinin karşılanmasındaki etkinliği ile sonuçlarının üst yönetim tarafından belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır.

Her yıl Mayıs ve Kasım aylarında olmak üzere yılda iki defa ***Olağan Yönetimin Geçirmesi Toplantısı*** yapılmaktadır. Bu toplantılar ihtiyaç duyulması halinde olağanüstü olarak da yapılabilir.

Yönetimin Gözden Geçirme toplantılarında, Kalite Yönetim Sisteminin aksayan veya iyileştirmeye açık yönleri ile bunlara ilişkin düzeltici/önleyici faaliyetler, sistemin etkili biçimde uygulanmasını engelleyen sorunlar, bir önceki toplantı sonucu yapılan revizyonlar ve alınan kararların ortaya çıkardığı sonuçlarla birlikte tartışılır. Kurumun Kalite Hedefleri gözden

geçirilir, yeni kalite hedeflerinin belirlenmesi için kararlar alınır. Müşteri şikayetleri, iç tetkik sonuçları, proses performansları, önceki toplantılardan devam eden hususlar, Kalite Yönetim Sistemini etkileyebilecek değişiklikler, iyileştirme için öneriler, kaynak ihtiyaçları ve eğitim ihtiyaçları değerlendirilir.

2.5.4. Kaynak Yönetimi

Bağ-Kur, insan kaynağı ile alt yapı ve çalışma ortamından oluşan kaynaklarını yönetmek için, kaynak yönetimini Kalite Yönetim Sistemi planlamasına dahil etmiştir.

2.5.4.1. Kaynakların Sağlanması

Kurum; Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması, sürdürülmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi ile sigortalı beklentilerinin karşılanması yoluyla sigortalı memnuniyetinin artırılması için gerekli kaynakları belirlemek üzere, merkez ve taşra birimlerinin kaynak ihtiyaçlarını sorgulamış ve alınan bilgileri “ihtiyaç analizi”ne dönüştürerek Yönetimin Gözden Geçirme toplantılarının gündeme almıştır.

2.5.4.2. İnsan Kaynakları

Kurumda hizmet kalitesini etkileyen işleri yapan personelin, uygun öğrenim, eğitim, beceri ve tecrübe yönünden yeterlilik şartları; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve bu Kanunla ilgili genel yönetmeliklerde, Bağ-Kur Personeli Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliğinde ve 1479 sayılı Kanunun ilgili maddelerinde belirtilmiştir.

Sunulan hizmetlere ilişkin olarak ihtiyaç duyulan mevzuat eğitimleri hizmet içi eğitimlerle, teknoloji kullanmayı gerektiren faaliyetleri yürüten personelin eğitimi ise hizmet içi eğitimler veya ilgili sözleşmeler çerçevesinde tedarikçi kuruluşlarca ya da doğrudan satın alınmak suretiyle ve çeşitli seminerlerle toplantılara katılmak suretiyle yürütülmektedir. Bu eğitimlerin etkinliği, anket uygulaması yoluyla ve “Yeterlilik, Bilinç ve Eğitim Prosedürü”ne göre değerlendirilmektedir.

Ayrıca, personel oryantasyonu ile ilgili çalışmalar Personel ve Eğitim Daire Başkanlığının sorumluluğunda, Bağ-Kur Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği ve “Bağ-Kur Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik” esaslarına göre yürütülmektedir.

2.5.4.3. Altyapı

Altyapı; Genel Müdürlük ve il müdürlüklerinde sahibi olunan ve kiralanılan binalar, bilgi işlem altyapısı ve yazılımı destekleyici hizmetleri içerir. Kurum, Genel Müdürlük, 81 il müdürlüğü ve çeşitli ilçelerde bulunan irtibat büroları ile hizmet vermektedir. Hizmetlerin tamamına yakın kısmı bilgisayar ortamında yürütülmekte olup, bu hizmetleri yürüten tüm il müdürlükleri on-line olarak merkezi bilgisayar sistemine bağlı bulunmaktadır.

2.5.4.4. Çalışma Ortamı

Kurumun çalışma ortamının, mevzuata uygun hizmeti yerine getirilebilecek nitelikte olduğu ve bu ortamların doğrudan hizmet kalitesini ve Kalite Yönetim Sistemi şartlarını etkilemediği kabul edilmektedir.

2.5.5. Ürün(Hizmet) Gerçekleştirme

Bağ-Kur tarafından sunulan sigortalama, tahsis ve sağlık sigortası yardımları hizmetleri ile bu hizmetlerin sunulmasına yardımcı olan destek hizmetlerin yerine getirilme şekli ile Standardın ürün gerçekleştirme şartlarının bir arada bulunduğu bu maddenin gereklerinin yerine getirilmesi, Kalite Yönetim Sisteminin Bağ-Kur'un koşullarına göre şekillenmesine yol açmaktadır.

2.5.5.1. Ürün Gerçekleştirme Planlaması

Kurum, hizmet gerçekleştirmesi için gerekli prosesleri; hizmet prosedür, proses ve talimatlarında tanımlamış, hizmet kalitesinin artırılması için de Kalite El Kitabı ve sistem prosedürleri aracılığıyla Kalite Yönetim Sistemi ile ilişkilendirmiştir.

Hizmet gerçekleştirme planlaması için gerekli olan;

- Proseslere ilişkin dokümanlar oluşturulmuş, hizmetin verilebilmesi için gerekli kaynaklar sağlanmıştır.
- Hizmet için gerekli doğrulama, geçerlilik, izleme ve kontrol faaliyetlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar ile performans kriterleri hizmete ilişkin alt proseslerde ve görev tanımlarında açıklanmıştır.
- Gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda oluşan hizmetin, mevzuat ve Kalite Yönetim Sistemi şartlarına uygunluğunun delili olan kayıtlar, Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre muhafaza edilmektedir.
- Hizmetin şartlara ve sigortalı beklentilerine uygunluğu, Uygun Olmayan Hizmetin Kontrolü, Düzeltici Faaliyet, Önleyici Faaliyet ve iç Tetkik Prosedürlerine göre kontrol edilmekte, Veri Analizi Prosedürüne göre analizi yapılmakta ve Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürüne göre değerlendirilerek gerekli önlemler alınmakta ve uygulamaya yansıtılmaktadır.

2.5.5.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler

Kurumda, hizmetin sunumu ve sunum sonrası ortaya çıkabilecek hataların giderilmesine ilişkin şartlar, Kurumca uygulanan kanunlar ve bu kanunlara dayalı olarak oluşturulan mevzuatta belirlenmiştir. Bu nedenle, sigortalı ve haksahiplerinin öne sürebileceği özel şartlar bulunmamaktadır. Bununla birlikte, sigortalı memnuniyetini artırmak amacıyla, sigortalı beklentileri şart olarak algılanmıştır ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağı Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürüne göre yapılan toplantılarda belirlenmektedir.

Hizmetin verilmesine ilişkin ilk yasal şart taleptir. Talep mevzuata uygunsa ve şekli eksiklikleri de (evrak eksikliği, yanlış adres veya talebin anlaşılacak netlikte ifade edilememesi vb.) taşımıyorsa, proseslerdeki iş akış şemalarında belirtilen faaliyetlerin yerine getirilmesi suretiyle talep edilen hizmet verilmektedir. Mevzuata aykırı talepler ise gerekçesi de açıklanan bir yazı ile reddedilerek talep edene iade edilmektedir.

Kurum, hizmet sunduğu tarımsal ve ticari alanda faaliyet gösteren sigortalı ve bunların haksahipleri ile yazılı ve sözlü iletişimi;

- Ulusal ve yerel basın yayın kuruluşları aracılığıyla yayımlanan hükümet bildirisi ve basın duyuruları ile; ayrıca il müdürlüklerine, sigortalıların üyesi bulunduğu meslek kuruluşları ve anlaşmalı banka şubelerine asılan afişler, köy ve mahalle muhtarlarına dağıtılan duyuru nitelikli açıklayıcı yazılarla,
- İnternette oluşturulan www.bagkur.gov.tr adresinde sunulan mevzuat bilgileriyle,
- Hizmetin sunumu veya sunumundan sonra ortaya çıkan uygunsuzluklarla ilgili taleplere yazılı olarak verilen cevaplarla,

- Faksla veya telefonla alınan şikayet ve taleplerden uygun olanların ilgili birimlere yönlendirilerek çözümlenene kadar takip edilmesi ve alınan sonuçların ilgililere aynı yolla bildirilmesi suretiyle sağlamaktadır.

2.5.5.3. Tasarım ve Geliştirme

Kurumda tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kontrollü şartlar altında gerçekleştirilebilmesi ve yetki ve sorumlulukların belirlenmesi amacıyla Tasarım Prosedürü oluşturulmuştur.

Yasalarla sigortalı ve hak sahiplerine doğrudan sunulan hizmetlere ilişkin verilen yeni görevlerin yapılmasında veya halen yürütülmekte olan hizmetlerin veriliş tarzında önemli bir değişiklik olduğunda, değişikliğe ilişkin hükümlerin yürürlük tarihleri uygulama için plan yapmaya yeterli ise, değişikliğe ilişkin faaliyetler Tasarım Prosedürüne uygun olarak yürütülmektedir.

Birimler, yasalar tarafından belirtilmediği halde kaliteyi etkileyebilecek bazı hizmet-hizmet şartları veya performans kriterleri konusunda, yine yasalara aykırı olmayacak şekilde tasarım faaliyetinde bulunabilmektedirler.

2.5.5.4. Satınalma

Kurumumda satın alınan hizmet ya da ürünün uygunluğuna ilişkin şartlar, Satınalma Prosedüründe belirtilmiştir. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne/hizmet amaçlı ürüne uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, Satınalma Prosedüründe atıf yapılan kanun, genelge, yönetmelik ve hizmete/ürüne ilişkin şartnamelerle belirlenmektedir.

Kurum, tedarikçilerini, hizmetin/hizmet amaçlı ürünün teknik ve idari konulara ilişkin ihale şartnamelerinde yer alan esaslara uygunluğuyla belirlemekte ve bu uygunluğun tespiti, satınalma mevzuatının esaslarına göre ve Denetim Muayene ve Kabul Komisyonları aracılığıyla yapılmaktadır.

2.5.5.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması

Kurumdaki hizmetler, kontrollü şartlar altında aşağıda belirtilen uygulamalarla sunulmaktadır:

- Hizmetlerin sınırları yasal şartlarla belirtilmiş olup, bu şartlara uygun hizmet sunumuna ilişkin mevzuat oluşturulmuş ve her seviyedeki personel için ulaşılabilirliği sağlanmıştır.
- Uygun donanım gerektiren faaliyetler bilgi işlem aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.
- Hizmetlerle ilgili izleme ve ölçme işlemleri, yazılım faaliyetleri için test ve doğrulamalarla yürütülmektedir.

Kurumda hizmetin kabulü ve teslimata ilişkin sigortalı şartları ve hizmetin sunumundan sonra bilgilendirme, mutabakat ve servis söz konusu olmadığından, bu maddenin (f) bendi kapsam dışı bırakılmıştır.

Kurumda, özel proses bulunmamaktadır. Bu nedenle Standardın bu maddesi de kapsam dışı bırakılmıştır.

Hizmetlerin tanımlama ve izlenebilirliğinin sağlanması için ise; Genel Müdürlükte hizmete ilişkin her türlü başvuru, Gelen Evrak Kayıt ve Dağıtım Prosesinde de belirtilen şekilde, yetkili personel tarafından kontrol edilip gelen evraka tarih ve sayı verilmek suretiyle bilgisayara girilmekte ve izlenebilirlik bu işaretlemlerle sağlanmaktadır. İl müdürlüklerine yapılan

başvurulara ilişkin evrak işlemleri ise Evrak İşlemleri Talimatına göre ve Evrak Uygulama Programı çerçevesinde yerine getirilmektedir.

Kurumda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin tüm evraklar dosya veya klasörler içinde ilgili birim/servis arşivlerinde veya genel arşivlerde ya da bilgisayar ortamında muhafaza edilmektedir. İşlemin yerine getirildiği, giden evrak kayıtları, dosyaya konulan evrak için cevabi yazılar, bilgi işlem kayıtlarına yüklenen evrak için, bilgisayar ortamına yüklendiğine ilişkin kaşe ve onaylarla ve beklemesi gereken evraklar için evrak üzerine düşülen şerhlerle izlenmektedir.

Sigortalıların kapsama alınması, herhangi bir hizmetin sunumu, emeklilik ve bundan sonra da hak sahipleri için yapılan tüm işlemlerde ilgililerin durumlarını belirlemek üzere ibraz edilen belgeler, sunulacak hizmetlere esas olmak üzere sigortalı dosyalarında ve müşteri malı olarak süresiz olarak saklanmaktadır.

Kurumun sunduğu esas itibariyle soyut, ancak çıktıları itibariyle somut (evrak, rapor, dosya vb.) halde olup, oluşan tüm evrakların, servislerde, birim ve Kurum arşivlerinde saklanması, gizliliği ve gerektiğinde yararlanılmak için ulaşılabilirliğinin sağlanması, kaybolma ve hasar görmeye karşı korunması ile ilgili işlemler Bağ-Kur Genel Müdürlüğü Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik esasları doğrultusunda yapılmaktadır.

2.5.5.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü

TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin bu maddesi kapsamına sadece bilgisayar programları aracılığıyla sunulan hizmetler alınmıştır. Bilgisayar program ve yazılımlarına ilişkin izleme ve ölçme işlemi Kalibrasyon Planına göre yerine getirilmektedir. İzleme ve ölçme yılda en az

iki defa gerçekleştirilmekte ve kalibrasyon işleminin sonuçları muhafaza edilmektedir.

2.5.6. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

Kurum, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini belirlemek için; Veri Analizi Prosedüründe belirtilen esaslara göre gerekli değerlendirmeleri yapmaktadır.

Sigortalı ve hak sahiplerinin memnuniyetinin izlenebilmesi için gerekli olan veriler; müşterilerin memnuniyetini ölçmeye yönelik olarak altı ayda bir yapılan anket sonuçları, dilek ve öneriler ve internet aracılığıyla alınan bilgilerden sağlanmaktadır.

Diğer taraftan, Kalite Yönetim Sisteminin, planlanmış düzenlemelere ve TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standard şartlarına uygunluğunun, etkinliğinin ve sürekliliğinin tespiti amacıyla yılda en az iki kez iç tetkikler yapılmaktadır ve bu tetkiklerin planlanması, yürütülmesi, sonuçlarının raporlanması ve kayıtların muhafaza edilmesi ile ilgili sorumluluklar ve şartların belirlenmesine ilişkin yöntemlerin belirlenmesi için İç Tetkik Prosedürü oluşturulmuştur.

2.5.6.2. Uygun Olmayan Hizmetin Kontrolü

Uygun olmayan hizmetler, yazılı müşteri şikayetleri yanında proseslerden sorumlu her personel tarafından tespit edilebilmekte ve uygunsuzluğun giderilmesi için gerekli olana faaliyetler Uygun Olmayan Hizmetin Kontrolü Prosedürüne göre işlem görmektedir.

Uygunsuzluğun giderildiğine ilişkin tespit ise, uygunsuz faaliyeti tespit eden ve proses planlarında belirtilen sorumlularca yapılmaktadır.

2.5.6.3. Veri Analizi

Kurumda iyileştirmeye açık alanların tespit edilmesi için; iç tetkik sonuçları, sigortalı ve çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik olarak yapılan anketlerin sonuçları, dilek ve öneriler, yazılı sigortalı şikayetleri, düzeltici ve önleyici faaliyet talepleri ile bu doğrultuda başlatılan faaliyetlerin sonuçları, internet aracılığıyla alınan bilgiler ve Kurumla ilgili mevcut istatistiki bilgiler veri olarak kabul edilmektedir.

Kalite Yönetim Sisteminde iyileştirme yapmak ve yeni kalite hedefleri belirlemek için; Müşteri Memnuniyeti Anketleri, Çalışan Memnuniyeti Anketleri, İhtiyaç Analizi Anketleri, daire başkanlığı ve il müdürlüklerinin uygulamalarından elde edilen müşteri şikayetleri, proses performans kriterleri, iç tetkik raporları, düzeltici/önleyici faaliyet sonuçları, bireysel öneri sistemi sonuçları, eğitim ve eğitici değerlendirme anketleri, uygun olmayan hizmet sonuçları ilgili analizler yapılmakta ve istatistiksel analizlerin sonuçları Yönetimin Gözden Geçirme toplantısında değerlendirilmektedir.

2.5.6.4. İyileştirme

Bağ-Kur, kalite politikası, kalite hedefleri, iç tetkikler, veri analizleri, düzeltici ve önleyici faaliyetler ve yönetimin gözden geçirme toplantıları aracılığıyla Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Sürekli iyileştirmeye bağlılık, kalite politikasının bir parçasıdır. Kalite Politikası ile tutarlı ve ölçülebilir nitelikte kalite hedefleri tespit edilmiştir. Bu hedefler, hizmet ve proses şartlarıyla performans kriterlerini içermektedir. Prosesler ve hizmetler izlenmekte ve ölçülmekte, elde edilen veriler analiz edilmektedir.

2.6. Kalite Yönetim Sistemi İçinde Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Sonuçları

Mart 2002 ayından bu yana Kalite Yönetim Sistemini uygulayan Bağ-Kur'da elde edilen iyileştirmeler ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik gelişmelere bazı somut örneklerle yer vermek, ISO 9001:2000 Standardının kamu kuruluşlarına sağlayacağı yararlar konusunda fikir vermektedir.

2.6.1. Vatandaş Memnuniyeti

Sistemin temel amaçlarından biri olan vatandaş memnuniyetinin sağlanarak ölçülmesi için Kurumda yılda iki kez Müşteri Memnuniyeti Anketleri uygulanmaktadır. Proses esaslı olarak hazırlanan bu anketler, 81 il müdürlüğünde yaklaşık 150 sigortalı-hak sahibine uygulanmakta ve her anket döneminde 12.000 vatandaşın istek, düşünce ve şikayetleri alınmaktadır.

Anket uygulamalarından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve vatandaşların istek ve şikayetleri doğrultusunda Kurum çalışmalarının yönlendirilmesine ilişkin bir örnek:

Kurumda Mayıs 2002 döneminde uygulanan ankette “Ödediğim primler, ödenmemiş görünüyor” sorusunun analizinde bu konuda %76,4 oranında şikayet olduğu tespit edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere, Kurumdan hizmet alabilmenin ilk koşulu prim borcunun bulunmamasıdır. Ancak sigortalıların, Kurumun anlaşmalı olduğu bankalardan yaptıkları prim ödemeleri, Kurum kayıtlarına 2-3 ay gibi bir süre sonra intikal etmekte, bu süre içinde sigortalı halen borçlu görünmektedir. Primini yatırdıktan sonra Kurumdan hizmet talep eden sigortalıya, borçlu görünmesi nedeniyle hizmet verilmemekte, bunun için sigortalıdan banka dekontunun bir örneği istenmekteydi. Bu da sigortalılar için bir külfet, personel için ise ek bir iş yükü anlamına gelmekteydi. Ayrıca, bu konuda mağdur olan sigortalılar bir sonraki aya ait primlerini doğrudan Kurum veznelerine yatırmak istemekte, bu da Kurum veznelerinde uzun kuyrukların oluşmasına yol açmaktaydı.

Anketten çıkan bu sonuç, üst yönetime raporlanmış, yönetimin aldığı karar doğrultusunda ilgili bankalarla gerekli protokoller yapılmış ve bankalarla on-line prim tahsilatı uygulamasına geçilerek sigortalıların yaşadığı bu mağduriyetin önüne geçilmiştir. Ayrıca Kurum veznelerinden prim tahsilatı uygulamasından vazgeçilerek prim ödemek için oluşan kuyruklar önlenmiştir.

2.6.2. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve hiyerarşik yapı, işle ilgili sorunlar, çalışanların kendi aralarındaki ve hizmet sunulanlarla ilişkileri, Kuruma bağlılık, hizmet içi eğitim ihtiyaçları, ücret – performans ilişkisi, motivasyonu etkileyen faktörler, liyakat, çalışma ortamı gibi konularda veri elde ederek sonuçlarını sisteme yansıtmak amacıyla yılda bir kez merkez ve taşra teşkilatında tüm personele; Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketi uygulanmaktadır. Söz konusu anketlerin analiz sonuçları üst yönetimce değerlendirilmektedir.

Bu anketler aracılığıyla personelin Kurum ve yönetim hakkındaki görüş ve önerilerinin alınması sağlanmakta, iç iletişim açısından önemli bir işlev görmektedir.

2.6.3. Bireysel Öneri Sistemi

Kurumca sunulan hizmetlerden yararlanan sigortalı ve hak sahipleri ile Kurumda çalışan personelin düşünce, öneri ve şikayetlerinin sisteme yansıtılması amacıyla Bireysel Öneri Sistemi uygulamaya konulmuş ve bu sistem aracılığıyla vatandaşların ve çalışanların sisteme katkıları ve Kurumda bir değer oldukları hissettirilerek motivasyonlarının sağlanması amaçlanmış, ayrıca, her seviyedeki personele karar ve uygulamalarda etkili olma fırsatı verilmiştir.

2.6.4. E-Posta Yoluyla İletişim ve Web Uygulamaları

Kurumun tüm birimleri için elektronik posta adresleri açılmış ve bu adreslere gelen elektronik posta taleplerinin iki işgünü içinde cevaplandırılması öngörülmüştür. Ayrıca bu cevaplara ilişkin kayıtların tutulması ve izlenebilirliğin sağlanması talimatlandırılmıştır.

E-posta yoluyla gelen talepler bilgi isteme gibi bir içeriğe sahip olabildiği gibi, Kurum uygulamalarından ya da personel davranışlarından şikayet söz konusu olabilmektedir.

E-posta yoluyla gelen bir talebin Kurumca değerlendirilip sonuçlandırılmasına ilişkin bir örnek:

Kurum sigortalısı Fatih ÖZVEZNECİ 13.07.2002 tarihinde Kuruma gönderdiği e-postada, web sayfasında prim borcunu görmek istediğini belirtmiştir. Bu talep Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca değerlendirilmiş ve

sigortalıların sigortalılık bilgilerine web sayfasından ulaşabilmelerini sağlamak üzere gerekli çalışma yapılarak e-postada yer alan talebin gereği yerine getirilmiştir.

Diğer taraftan, Kurumdan hizmet alanların ve diğer vatandaşların Kurum mevzuatını takip edebilmeleri amacıyla web sayfasının sürekli olarak güncellenmesi sağlanmış, ayrıca elektronik haberleşme geliştirilmiştir.

2.6.5. Danışma Birimleri

Özellikle Alo Bağ-Kur⁽¹³⁶⁾ hattının kapatılmasından sonra ortaya çıkan bilgilendirme ve rehberlik ihtiyacının giderilmesi için Genel Müdürlükte Danışma Merkezi kurulmuştur. İl Müdürlüklerinde ise bu hizmet için danışma masaları oluşturularak, sigortalıların doğru bilgilendirilmesi, yanlış başvuruların önlenmesi amaçlanmıştır. Danışma birimlerinde görev yapacak personelin mevzuata hakim personelden seçilmesine özen gösterilmiştir.

2.6.6. Müşteri Şikayetleri

Sözlü ya da yazılı olarak alınan müşteri şikayetleri konusunda kayıt tutma esası getirilmiş olup, alınan müşteri şikayetlerinin konularına göre tasnifi ve analizi yapılarak merkez ve taşra birimlerinin gerekli tedbirleri almaları ve şikayetleri gidermeleri sağlanmaktadır.

Kurumdan hizmet alanlar, şikayetlerini yalnızca Bağ-Kur'a değil, aynı zamanda TSE'ye de iletmeye başlamışlardır. TSE'nin kuruma bildirdiği şikayetlerin çözülmesine ilişkin takip de yine TSE tarafından yapılmaktadır.

⁽¹³⁶⁾ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde kurulan ve Bağ-Kur'la ilgili dilek ve şikayetlerin iletildiği bu sistem uygulamadan kaldırılmıştır.

2.6.7. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler

Kurum uygulamalarında yaşanan aksaklıkları tespit ve düzeltmek amacıyla uygulanan Düzeltici/Önleyici faaliyetler aracılığıyla her seviyedeki personele karar ve uygulamalarda etkili olma fırsatı verilmiştir.

Bu uygulama aracılığıyla uygulayıcı olan taşra teşkilatı ile kontrol, koordine ve yönlendirmeden sorumlu olan merkez teşkilatı arasında iletişim ve işbirliği sağlanması amacı güdülmekte, “iş en iyi yapan bilir” ilkesinden hareketle taşra teşkilatı personeline kararlarda söz sahibi olma şansı verilerek kopukluk önlenmeye çalışılmaktadır.

Personelin en çok başvurduğu katılım kanalı olan bu faaliyetlerin sayısı Mayıs 2005 ayı itibariyle 1500’ü aşmıştır ve bu faaliyetler yoluyla başta kullanılan yazılımların iyileştirilmesi olmak üzere mevzuat tikanıkları ve yönetsel etkinlikler konularında bir çok gelişme sağlanmıştır.

2.6.8. Eğitim Faaliyetleri

Özellikle son yıllarda eğitim faaliyetlerinin sayısında artış yaşanmış, eğitimler, konuları itibariyle de çeşitlendirilmiştir. Hizmet içi eğitimler yanında kamu yönetiminde yaşanan gelişmelerin etkisi ile düzenlenen eğitimler de söz konusudur. Özellikle Kurumun ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine geçiş çalışmaları sırasında Proses İyileştirme, Problem Çözme, Müşteri Memnuniyeti, Motivasyon, Stres Yönetimi, Liderlik gibi konularda da eğitimler düzenlenmiştir.⁽¹³⁷⁾

⁽¹³⁷⁾ 17.05.2004 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına sunulan **Kalite Yönetim Sistemi Çalışma Raporu**

2.6.9. Performans Değerlendirmeleri

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi şartları çerçevesinde, her işlem için performans kriterleri belirlenmiş ve işlemlerin bu sürelerde gerçekleştirilmesi esas alınmıştır. Örneğin, aylık bağlamada işlem süresi 3 ayı geçmemektedir.⁽¹³⁸⁾ Yine sağlık kurulundaki gecikmelerin önlenmesi için sağlık kuruluna doktor takviyesi yapılmış ve toplantılar haftanın her günü yapılmaya başlanmıştır.

2.6.10. Diğer Faaliyetlere İlişkin Sonuçlar

Merkez ve taşra teşkilatının görev, yetki ve sorumlulukları fiili duruma göre yeniden belirlenerek tüm personele iletilmiş, personele işinin tanımı yaptırılarak, görevinin bilincinde ve iş etkileşiminin farkında olması sağlanmıştır.

Farklı yorum ve uygulamaların önlenmesi için;

- Sunulan tüm hizmetler, amacı ve kapsamı, şartları, sorumluları ve kriterleri belirlenmek suretiyle dokümente edilmiş ve tüm uygulayıcılara iletilmiştir.
- Uygulama birliği ve farkında olmanın sağlanabilmesi için mevcut mevzuatın yeniden gözden geçirilerek güncellenmesi ve kodifikasyonu sağlanmıştır.

İş ve işlemlerdeki gecikmeler nedeniyle ortaya çıkan mağduriyetlerin önlenmesi için, işin sonuçlanmasına ilişkin performans kriterleri konulmuş ve işin belli sürede sonuçlanması ile hizmet alanlar için öngörülebilirlik sağlanmıştır.

⁽¹³⁸⁾ **Bağ-Kur Genel Müdürlüğü Kalite El Kitabı**, 14.03.2002 tarihli 00 Revizyon, Ek-4

Hizmet alanların zaman kayıplarını önlemek amacıyla tüm hizmet binalarının kat planları ve yön levhaları oluşturulmuş, kurulan danışma masaları ve iletişim panoları aracılığıyla bilgilendirme ve rehberlik sağlanmıştır.

Dokümente edilen talimatlar aracılığıyla hizmet talep edilmesi sırasında ibraz edilecek belgelere ilişkin standard getirilmiş ve bu belgeler Kurumun web sitesinde ve birimlerin iletişim panolarında duyurulmuştur.

Uygulayıcılar ve hizmet alanlar açısından eşitsizlik ve işlem zorluğu ile farklılığına neden olan form kargaşasının ortadan kaldırılması için, hizmet sunumunda kullanılan form standardizasyonuna gidilmiştir.

Hizmet alanlar ve çalışanlara memnuniyet anketi uygulanması, dokümente edilen tüm proseslerdeki kriterlere uyulup uyulmadığının izlenmesi, hata yoğunluğunun tespit edilmesi için müşteri şikayetlerinin tasniflenmesi, Bireysel Öneri Sistemi ile Düzeltici/Önleyici faaliyetler sonuçlarının toplanması ve bu verilerin analiz edilmesi suretiyle sonuçlar, sisteme yansıtılmakta ve böylece Kurumun vizyonuna uygun, gerçekçi ve uygulanabilir politikaların üretilebilmesi için dayanak oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Kurumun hafızasını oluşturan, Kurum ve hizmet alanlar açısından iş ve işlemler için kanıt, bilgi ve belge bulundurulan arşivlerde, izlenebilirlik ve ulaşılabilirliğin sağlanması, güvenliğin temin edilmesi ve böylece iş ve işlemlerdeki gecikmelerin önlenmesi ile Kuruma karşı suistimallerin ortadan kaldırılması amacıyla, arşivler için standard bir yöntem belirlenerek arşivler kontrol altına alınmış ve arşiv görevlilerin görev, yetki ve sorumlulukları açıkça ortaya konulmuştur.

İl müdürlükleri ve çeşitli birimlerle yapılan ortak çalışmalar sırasında farklı düzeylerdeki personel arasında uygulamada standardizasyonun sağlanması açısından fikir ve bilgi alışverişi sağlanmış, uygulayıcıların farklı ve uygulanabilir görüşleri paylaşılmıştır.

2.7. Kalite Yönetim Sistemi Kurulması ve Uygulanmasında Yaşanan Sorunlar

ISO 9001 Standartlarını uygulamak isteyen kuruluşlarda karşılaşılan sorunların önemli bir bölümü Bağ-Kur'da da yaşanmış ve bu sorunlara kamu yönetiminin özelliklerinden kaynaklanan sorunlar da eklenmiştir.

Bu sorunların ana kaynaklarını, kurumun yapısal özellikleri ve Standart şartlarının kamu kurumlarına uyarlanmasında yaşanan güçlükler oluşturmaktadır.

Ülke çapında hizmet sunan bir kuruluş olarak Bağ-Kur'da kurulan ve kapsamı Genel Müdürlük ile 81 il müdürlüğü olarak oldukça geniş tutulan Kalite Yönetim Sisteminin, diğer kamu kuruluşları içinde bir örneği ya da benzeri bulunmamaktadır. Sosyal Sigortalar Kurumunda da benzer çalışmalar yürütülmesine rağmen, bu kurumda birimler ayrı ayrı sistem kurduklarından kapsam daha sınırlı bulunmaktadır. Bu nedenle, yaşanan sorunların bir kısmı da kapsamın geniş tutulmasından ve çalışmaların tıkandığı noktalarda örnek alınabilecek bir kuruluşun bulunmamasından kaynaklanmaktadır.

İlk olarak, Bağ-Kur'da Kalite Yönetim Sistemi kurulması ve uygulanması süreci, kurumsal bir karar olmayıp, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığından alınan talimat üzerine başlamıştır. Bu durum, Kurumun Kalite Yönetim Sistemini tanımadan ve kurum için gerekliliği anlaşılmadan

alışmalara başlanmasına neden olmuştur. Böylece, st yönetimin kararları, sistemin benimsenmesinden çok, hiyerarşik olarak st makamın emrini yerine getirmeye yönelik olmuştur. Bu da, st yönetimin liderlik yapması şartının gereği gibi yerine getirilmesini zorlaştırmıştır.

st yönetimin tutumuna bağlı olarak, personelin Kalite Yönetim Sisteminin yararlarına inandırılması ve sisteme katılım için motivasyonunun sağlanması da güçleşmiş, özellikle eğitimler sırasında zaman zaman dirençlerle karşılaşılmıştır. Bu sorunun zaman içinde açılmasına rağmen, personel arasında sisteme destek vermeyenlerin bulunması önlenememiştir.

ISO 9000 Standartlarının yalnızca özel sektörde ve özellikle de üretim yapan kuruluşlarda uygulanabileceğine ilişkin yaygın ve yanlış düşünceler de personelin katılımını olumsuz yönde etkilemiş, bu konudaki yanlış düşünceler, kurum personeli tarafından verilen eğitimler yoluyla giderilinceye kadar, en büyük direnç noktalarından birini oluşturmuştur.

Diğer taraftan, sigortalı ve haksahiplerinin memnun edilebilmesi için ilk koşulun çalışanların memnuniyeti olduğu yolundaki düşüncelerle personel, öncelikle yıllardır alamadıkları bazı ekonomik hakların kendilerine verilmesini istemiş ve bu talep 4956 sayılı yasanın yürürlüğe girmesine kadar sürmüştür. Söz konusu yasanın 02.08.2003 tarihinde yürürlüğe girmesiyle personel için yapılan ek demeler, bu noktadaki direncin kırılmasını sağlamıştır.

Kamu yönetiminin mevcut hiyerarşik yapısı içinde, personelin kararlara katılımı ile yetkilerinin zayıflamasından çekinen bazı yöneticilerin de sisteme gereken desteği vermemesi, astlarının da destek vermesini dolaylı ya da doğrudan engellemesi, sistemin karşılaştığı diğer sorunları oluşturmuştur.

ISO 9001 Standardının 2000 revizyonu, özellikle kamu kurumları için yeni olduğundan, başlangıçta eğitici kuruluşlar aracılığıyla personele verilen eğitimler sırasında, konunun kamu yönetimine yönelik olarak anlatımında sorunlar yaşanmış ve eğitimlerin etkinliği azalmıştır. Zihninde somut örnekler oluşmayan personel, ISO 9000 Standartlarının uygulanmasını Toplam Kalite Yönetimi ile eşdeğer tutmuş ve kalite kavramının “mükemmellik” olduğunu düşünerek Kalite Sistem Belgesinin alınmasıyla tüm sorunların bir anda çözüleceği beklentisi oluşmuştur. Zaman içinde bu “abartılı” beklentilerinin gerçekleşmediğini düşünen personel, Standardın bazı şartlarının yerine getirilmesi için şekilci uygulamalara başvurmaya başlamıştır.

İl müdürlüklerinin iş yükü fazlalığı, donanım eksikliği ve eğitim ihtiyacı gibi sorunlarını dikkate alarak Genel Müdürlükte oluşturulan bir birim tarafından yapılandırılan Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşundan itibaren merkeziyetçi bir özellik göstermektedir ve talepler hangi düzeyden gelirse gelsin, kararlar merkezden verilmektedir. Dokümantasyonun yapılması, dağıtımı ve revizyonu da merkezden yapıldığı için, il müdürlüklerinde çalışan personel, bu çalışmalara yalnızca talep düzeyinde katılabilmektedirler. En büyük katkı, Kurumun çoğunluğu 2000 yılında göreve başlayan genç personelinin gelmiştir. Ancak bazı Kalite Çalışma Gruplarının oluşumunda bile kıdem, yaş, unvan gibi nitelikler ön planda bulundurulmuş ve genç personelin dinamizminden yeterince yararlanılamamıştır.

Çalışanların mevcut mevzuattan kaynaklanan görevleri yanında Kalite Yönetim Sisteminin gereklerinin yerine getirilmesi ek bir iş yükü olarak görülmüş ve sistem uygulamaları yalnızca Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması için oluşturulan grupların işi olarak görülmeye başlanmıştır.

Gerek sistemin kurulması, gerekse belgelendirilmesi için yeterli kaynak ayrılmış olmasına rağmen, kurumun fiziki alt yapı koşullarının iyileştirilmesi

için gerekli çalışmalar yapılmamış, fiziki alt yapının hizmet sunumu için yeterli olduğu kabul edildiğinden, personelin bu konudaki yakınmaları giderilememiştir.

Çalışanların katılımı için uygulamaya konulmuş olan Bireysel Öneri Sistemi ile Standart şartlarından biri olan düzeltici ve önleyici faaliyetler yoluyla alınan talepler, iş ve işlemleri kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı önerilerden oluşmakla beraber, bu taleplerin çoğunun bilgi işlem programlarına yönelik olması ve bunların gereğinin de Genel Müdürlük bünyesinde gerçekleştirilecek olması, merkez birimlerinin daha etkin ve etkileşimli çalışmasını gerektirmiş, ancak taleplerin yoğun biçimde gelmesi ve zamanında gerçekleştirilememesi nedeniyle, taleplerin tümü beklenen şekilde sonuçlandırılmamıştır. Bu da iyileştirme fırsatlarının tamamının değerlendirilemediği anlamına gelmektedir.

Son olarak, Kurumun hizmet sunduğu vatandaşlarda “kalite” bilincinin yeterince oluşmamış olması da, kurumun hizmet kalitesini artırması için çalışmalarında itici bir gücün oluşmasını önlemiştir.

V. BÖLÜM

BAĞ-KUR'DA KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN BAŞARISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI

Mevcut yapıları, kaynakları, karar ve iş görme biçimleri ile vatandaşın beklentilerini karşılamaktan uzak, kırtasiyecilik içinde verimsiz ve yavaş hizmet üreten, kaynaklarını etkin kullanamayan ve bu özellikleri ile reform çabalarının en yaygın çalışma alanı olan kamu yönetimi, kalite felsefesine en çok ihtiyaç duyulan sektörlerden biridir.

Kamu kurumlarının kalite felsefesine uygun bir yönetim sistemi kurmalarında ve bu sistemi sürdürerek hizmet kalitelerinin artırmalarında kendilerine yol gösterecek ve bir çerçeve oluşturacak ISO 9000 Standartlarının şartlarının ve bu standardın öngördüğü ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin özelliklerinin, kamu kuruluşlarınca uygulanmasında, özel sektöre göre bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle, Kalite Yönetim Sistemini uygulamak isteyen kuruluşların, uygulama sırasında karşılaştıkları sorunları ve bu sorunları aşmaları halinde elde edecekleri yararları öngörebilmeleri gerekir.

Ülkemizde Sanayi Bakanlığı ile başlayan süreçte ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan ve sistemlerini belgeleyen kamu kurumlarından biri olan Bağ-Kur'un karşılaştığı sorunlar ile sağladığı yararlar ve iyileştirmeler konusundaki deneyimi, diğer kamu kurumlarına da yol gösterici niteliktedir.

Bu araştırmada ülke çapında yaklaşık 16 milyon kişiye sosyal güvenlik hizmeti sunan Bağ-Kur rneğinde Kurumun uyguladığı Kalite Yönetim Sisteminin vatandaşlar ve kurum çalışanları nezdinde başarısının sorgulanması ve iyileştirmeye açık alanların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmalardan elde edilen sonuçlar, diğer kamu kuruluşlarına da Kalite Yönetim Sistemini kurma ve uygulama konusundaki kararlara yardımcı ve yol gösterici niteliktedir.

2. ALAN ARAşTIRMASININ KONUSU

Müşteri ve çalışan memnuniyetini esas alan Kalite Yönetim Sisteminin “memnuniyet”ten kastı, müşteri ve çalışanların beklentilerinin karşılanmasına ilişkin algılamalarının ne olduğudur.

Bu bakımdan 2002 yılından bu yana Kalite Yönetim Sistemini uygulayan ve sistemini ISO 9001 Standardının şartlarına göre belgeleyen Bağ-Kur’ un gerçek hizmet kalitesinin belirlenmesi ve dolayısıyla başarısının ortaya konulması için, hizmet sunulan kesimin, hizmet kalitesi hakkındaki algılamalarının tespit edilmesi, ayrıca çalışanlar ile müşterilerin Kalite Yönetiminden beklentilerinin karşılanması düzeyinde memnuniyet oranlarının ölçülmesi önem taşımaktadır.

Bu alan araştırmasının konusu, vatandaşların Kurumun hizmet kalitesi ve iyileştirilmesi gereken konulara ilişkin düşünce ve önerilerinin belirlenmesi, Sisteminin uygulayıcısı olan personelin Standart şartlarının karşılanması sırasında yapılan faaliyetlerin etkinliği ve gerekliliği konusundaki düşünceleri ile Kalite Yönetim Sistemine yaklaşımlarının ortaya konmasıdır.

3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Bağ-Kur’ da uygulanan Kalite Yönetim Sistemi Genel Müdürlükte oluşturulan bir birim tarafından kurulmuş olup, Genel Müdürlük ve 81 il müdürlüğü, bu birimin hazırladığı dokümanlarda tanımlanmış yöntem ve araçlara tabi olarak uygulamalarını sürdürmektedir.

Dolayısıyla Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması her birimde aynı özellikleri göstermektedir. Bu nedenle bu durumun yanı sıra uygulama, gözlemlene ve kontrol kolaylığı ve ülkenin büyük kentlerinden biri olması itibariyle Ankara İl Müdürlüğünün hizmet sunduğu Ankara ilinde yaşayan sigortalı ve hak sahipleri ile bu il müdürlüğünde çalışan personel, araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

Bu evren içinde, 400 sigortalı ve haksahibine Müşteri Memnuniyeti Anketi, 109 personele de Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketi uygulanmıştır.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada “Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketi” ve “Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketi “ olmak üzere 2 anket kullanılmıştır.

Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketi, demografik bilgiler hariç 21 soru başlığı altında toplam 38 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan değerlendirme ve tutum belirlemeye yönelik 13 ana soru beş basamaklı Likert tipindedir.

Anketler, araştırmacı tarafından bizzat il müdürlüğünde ve soru-cevap yöntemiyle doldurulmuş, bu nedenle geçersiz olarak değerlendirilebilecek anket ortaya çıkmamıştır.

Anketlerin uygulama süresi olarak belirlenen 2 aylık dönemin her işgününde il müdürlüğüne gelen 10 kişiye anket uygulanmış, 40 günden oluşan toplam işgününde yapılan anketlerin toplam sayısı 400 olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketi ise, 17 soru başlığı altında toplam 61 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan değerlendirme ve tutum belirlemeye yönelik 14 ana soru beş basamaktan oluşan Likert tipinde sorulardır.

Bu anket, il müdürlüğünün 218 fiili çalışanından 109'una uygulanmış ve çalışanların %50'sinin düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketler, random yoluyla belirlenen personele kapalı zarf içinde verilmiş ve 10 günlük bir uygulama süresinin sonunda aynı şekilde geri alınmıştır. Anket formlarının kapalı zarf içinde teslim alınmış olması nedeniyle, anketlerin geçerliliği konusunda bir ön kontrol yapma şansı olmamıştır. Daha sonra yapılan kontrollerde 9 anket geçersiz bulunarak değerlendirmeye alınmamış, diğer 100 anket analize tabi tutulmuştur.

Her iki anket de, SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

5.1. Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketi Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Kalite konusundaki ilk karar müşterilere ait olacağından, öncelikle Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketinin sonuçları değerlendirilmiştir.

5.1.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Vatandaşların Genel Profilleri

Araştırma kapsamında anket dolduran vatandaşların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sigortalılık durumuna göre dağılımlarından elde edilen bulgular şunlardır:

	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	135	33,8	33,8	33,8
	Erkek	265	66,3	66,3	100,0
	Toplam	400	100,0	100,0	
Yaş	18-30	69	17,3	17,3	17,3
	31-45	126	31,5	31,5	48,8
	46-+	205	51,3	51,3	100,0
	Toplam	400	100,0	100,0	
Sigortalılık Durumu	Aktif	207	51,8	51,8	51,8
	Pasif	111	27,8	27,8	79,5
	Haksahibi	82	20,5	20,5	100,0
	Toplam	400	100,0	100,0	
Eğitim Durumu	İlkokul	148	37,0	37,0	37,0
	Ortaokul	86	21,5	21,5	58,5
	Lise	117	29,3	29,3	87,8
	Üniversite	47	11,8	11,8	99,5
	Ylisans/	2	0,5	0,5	100,0
	Doktora				
	Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 4 MMTA'ne Katılanların Genel Profilleri

Araştırmaya katılanların % 33,8'i kadın, %66,3'ü erkektir. Bu kişilerin %17,3'ü 18-30 yaş arasında, 31,5'i 31-45 yaş arasında, %51,3'ü ise 46 ve daha yukarı yaşlardadır. Yaş gruplarında en büyük grubu 46 ve üzeri

yaşlarda bulunanların oluşturmasının nedeni, ülkemizdeki emeklilik sistemi ve prim ödeme süresinin uzunluğu yanında, pasif sigortalı ve haksahiplerinin oranının toplamının %48,0 olmasıdır. Eğitim durumları itibariyle dağılımları incelendiğinde ise en büyük grubu %37,0 oranı ile ilkokul mezunlarının oluşturduğu, bunu %29,3 oranı ile lise mezunları ve %21,5 oranı ile ortaokul mezunlarının izlediği görülmektedir. Üniversite mezunları (%11,8) ile Y. Lisans/Doktora seviyesinde eğitim görenlerin (0,5) oranının düşüklüğü dikkat çekicidir. İlkokul ve ortaokul mezunlarının toplam oranı olan %58,5, Bağ-Kur'un hizmet sunduğu esnaf, sanatkar ve diğer bağımsız çalışanların eğitim durumları hakkında da genel bir fikir vermektedir. Zira Kurumun hizmet sunduğu toplumun özelliklerini genel olarak yansıtan bu profil, Bağ-Kur'dan daha kaliteli hizmet sunması yönündeki talep ve beklentilerin sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Eğitim durumu yükseldikçe daha kaliteli hizmet alma talebinin artacağı varsayımından hareket edildiğinde, Bağ-Kur'un karşısında bunu zorlayacak bir önemli bir güç bulunmadığı ortaya çıkmakta, ancak bu noktada sigortalıların temsilcileri olan sivil toplum örgütleri devreye girmektedir.

Araştırmaya katılanların %51,8'i Bağ-Kur'a prim ödemeye devam eden aktif sigortalılardan, %27,8'si prim ödemesi sona ermiş ve yaşlılık veya malullük aylığı almakta olan pasif sigortalılardan, % 20,5'i ise aktif ya da pasif sigortalıların bakmakla yükümlü oldukları hak sahiplerinden oluşmaktadır.

Aktif sigortalıların, gerek sigortalılık gerekse sağlık yardımları (sağlık karnesi almak, vize yaptırmak veya yenilemek) işlemleri için Bağ-Kur'a daha sık başvuran grup olmaları nedeniyle Bağ-Kur'un hizmet kalitesini değerlendirmelerine ilişkin cevapları daha sağlıklıdır. Haksahipleri ile pasif sigortalıların Kurumla ilişkileri daha sınırlı ve periyodik olarak daha az sıklıkta. Bu nedenle aktif sigortalıların değerlendirmeleri daha gerçekçi bulunmaktadır.

5.1.2. Anket Sorularına Verilen Cevaplardan Elde Edilen Bulgular

Yukarıda demografik özellikleri belirtilen vatandaşların anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar şöyledir:

5.1.2.1. Hizmet Sürelerinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanların Bağ-Kur'dan hizmet alma sürelerine ilişkin değerlendirmelerde en yüksek oranı %34,3 ile Kurumdan 16-25 yıl hizmet alanlar oluşturmaktadır. Bunu; 31,0 oranı ile 5-15 yıl hizmet alanlar ve 21,8 oranı ile 26 yıl ve üstü hizmet alanlar izlemektedir. En düşük oranı %13,0 ile 5 yıldan az hizmet alanlar oluşturmaktadır ve yaş dağılımında %17,3'ü oluşturan 18-30 yaşlarında bulunanların oranı ile bu oran paralel bir özellik göstermektedir.

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıldan az	52	13,0	13,0	13,0
5-15 yıl	124	31,0	31,0	44,0
16-25 yıl	137	34,3	34,3	78,3
26 yıl ve üstü	87	21,8	21,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 5 MMTA'ne Katılanların Kurumdan Hizmet Alma Sürelerine İlişkin Dağılım

5.1.2.2. Çalışan Davranışlarının Değerlendirilmesi

İl Müdürlüğünde çalışan personelin saygı, yardım etme ve güler yüz gösterme, çalışmaya istekli olma gibi özellikleri bakımından değerlendirilmeleri sonucunda elde edilen bulgular şöyledir:

Çalışan Davranışları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Saygılı davranıyorlar				
Tamamen katılıyorum	104	26,0	26,0	26,0
Kısmen katılıyorum	131	32,8	32,8	58,8
Kararsızım	24	6,0	6,0	64,8
Katılmıyorum	101	25,3	25,3	90,0
Kesinlikle katılmıyorum	40	10,0	10,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	
Yardıma istekliler				
Tamamen katılıyorum	103	25,8	25,8	25,8
Kısmen katılıyorum	120	30,0	30,0	55,8
Kararsızım	38	9,5	9,5	65,3
Katılmıyorum	94	23,5	23,5	88,8
Kesinlikle katılmıyorum	45	11,3	11,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	
Güleryüzlü davranıyorlar				
Tamamen katılıyorum	94	23,5	23,5	23,5
Kısmen katılıyorum	120	30,0	30,0	53,5
Kararsızım	33	8,3	8,3	61,8
Katılmıyorum	101	25,3	25,3	87,0
Kesinlikle katılmıyorum	52	13,0	13,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	
İsteksiz çalışıyorlar				
Tamamen katılıyorum	86	21,5	21,5	21,5
Kısmen katılıyorum	105	26,3	26,3	47,8
Kararsızım	102	25,5	25,5	73,3
Katılmıyorum	82	20,5	20,5	93,8
Kesinlikle katılmıyorum	25	6,3	6,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 6 Çalışan Davranışlarının Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım

Çalışanların saygılı davrandıklarına ilişkin düşünceler en yüksek %32,8 oranında “kısmen katılıyorum” cevabı ile, yardıma istekli olmalarına ilişkin düşünceler en yüksek % 30,0 oranında “kısmen katılıyorum” cevabı ile, güleryüzlü davrandıklarına ilişkin düşünceler ise en yüksek %30,0 oranında “kısmen katılıyorum” cevabı ile ifade edilmiştir.

Çalışanların davranışlarının saygılı olması ve yardıma istekli olmaları konusundaki ikinci en yüksek oranlar da % 26,0 ve %25,8 ile “tamamen katılıyorum” cevabına aittir. Güleryüzlü davranmalarına ilişkin ikinci en yüksek oran ise %25,3 ile “katılmıyorum” cevabına aittir.

Çalışanların isteksiz çalışmaları konusunda en yüksek %26,3 oranında “kısmen katılıyorum” ve %25,5 oranında “kararsızım” cevabı verilmiştir.

Çalışanların davranışları konusunda hizmet alanların genel düşünceleri olumlu yönde iken, istekli çalışıp çalışmadıkları konusunda “kararsızım” cevabının ikinci en büyük oranı oluşturması, %26,3 oranındaki “kısmen katılıyorum” cevabı ile birleştiğinde, çalışanların motivasyonlarının yetersizliği konusunda ipucu ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda, Kalite Yönetim Sisteminin çalışanların memnuniyeti ve motivasyonlarının sağlanması konusunda yeterince etkili olamadığı sonucuna varılmaktadır.

5.1.2.3. Personel Sayısının Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

Ankara İl Müdürlüğünün fiilen çalışan personel sayısının yeterli olup olmadığı konusundaki en yüksek oranlar %32,8 “kısmen katılıyorum” cevabı ile %29,3 “tamamen katılıyorum” cevabına aittir. Bu cevapların toplam %si 62,0’dır. Dolayısıyla il müdürlüğünün personel sayısı yeterli bulunmaktadır.

Personel sayısı yeterlidir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	117	29,3	29,3	29,3
Kısmen katılıyorum	131	32,8	32,8	62,0
Kararsızım	54	13,5	13,5	75,5
Katılmıyorum	47	11,8	11,8	87,3
Kesinlikle katılmıyorum	51	12,8	12,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 7 Personel Sayısının Yeterliliğinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

5.1.2.4. Personelin Mevzuat Bilgisinin Değerlendirilmesi

Personelin, sundukları hizmetlere referans teşkil eden mevzuata ilişkin bilgilerinin sorgulandığı bu bölümde de, en yüksek oranlar %31,3 “kısmen katılıyorum” cevabı ile %28,5 “tamamen katılıyorum” cevabına aittir.

Personelin mevzuat bilgisi yeterlidir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	114	28,5	28,5	28,5
Kısmen katılıyorum	125	31,3	31,3	59,8
Kararsızım	82	20,5	20,5	80,3
Katılmıyorum	52	13,0	13,0	93,3
Kesinlikle katılmıyorum	27	6,8	6,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 8 Personelin Mevzuat Bilgilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Personel sayısının yeterliliği ve mevzuat bilgilerinin birlikte değerlendirilmesinden çıkan sonuç ise, hizmet alanların personel sayısının yeterli olduğuna ilişkin düşüncelerinin, bu personelin mevzuat konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarına ilişkin düşüncelerinden daha güçlü olduğudur.

5.1.2.5. Personelin Davranışlarının Memnun Edici Olma Düzeyinin Değerlendirilmesi

Personelin davranışlarının hizmet alanları memnun edip etmediğine ilişkin yapılan değerlendirmede, %38,0 oranındaki “kısmen katılıyorum” cevabı en yüksek grubu oluşturmaktadır. Bu gruba %17,3 oranındaki “tamamen katılıyorum” cevabını veren grup da eklendiğinde, Kurumdan hizmet alanların %55,3’ünün, personelin davranışlarından memnun olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Personelin davranışları memnun edicidir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	69	17,3	17,3	17,3
Kısmen katılıyorum	152	38,0	38,0	55,3
Kararsızım	33	8,3	8,3	63,5
Katılmıyorum	80	20,0	20,0	83,5
Kesinlikle katılmıyorum	66	16,5	16,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 9 Personelin Davranışlarının Memnun Edici Olup Olmadığı Konusundaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular

5.1.2.6. Hizmet Binasının Fiziki Koşullarının Değerlendirilmesi

Ankara İl Müdürlüğüne gelen vatandaşlar, hizmet binasının fiziki koşullarından ısıtmayı (37,0 oranında “tamamen katılıyorum”, %33,3 oranında “kısmen katılıyorum” ve toplam %70,3 oranında) ve aydınlatmayı (36,5 oranında “tamamen katılıyorum”, %35,5 oranında “kısmen katılıyorum” ve toplam %72,0 oranında) yeterli bulurken, %33,0 oranındaki bölümü “katılmıyorum” cevabı ile havalandırmanın, %41,8’i “kesinlikle katılmıyorum” cevabı ile bekleme/oturma yerlerinin yetersizliğinden yakınmaktadırlar.

Fiziki koşullardan;	Frekans	Yüzde	G Yüzde	K Yüzde
Havalandırma yeterlidir.				
Tamamen katılıyorum	81	20,3	20,3	20,3
Kısmen katılıyorum	132	33,0	33,0	53,3
Kararsızım	15	3,8	3,8	57,0
Katılmıyorum	112	28,0	28,0	85,0
Kesinlikle katılmıyorum	60	15,0	15,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	
Isıtma yeterlidir.				
Tamamen katılıyorum	148	37,0	37,0	37,0
Kısmen katılıyorum	133	33,3	33,3	70,3
Kararsızım	40	10,0	10,0	80,3
Katılmıyorum	54	13,5	13,5	93,8
Kesinlikle katılmıyorum	25	6,3	6,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	
Aydınlatma yeterlidir.				
Tamamen katılıyorum	146	36,5	36,5	36,5
Kısmen katılıyorum	142	35,5	35,5	72,0
Kararsızım	24	6,0	6,0	78,0
Katılmıyorum	65	16,3	16,3	94,3
Kesinlikle katılmıyorum	23	5,8	5,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	
Bekleme yerleri yeterlidir.				
Tamamen katılıyorum	37	9,3	9,3	9,3
Kısmen katılıyorum	85	21,3	21,3	30,5
Kararsızım	28	7,0	7,0	37,5
Katılmıyorum	83	20,8	20,8	58,3
Kesinlikle katılmıyorum	167	41,8	41,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 10 Hizmet Binasının Fiziki Koşullarının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

İl Müdürlüğünün iş hacminin önemli bir bölümünü sağlık karnesi işlemleri oluşturmakta ve günlük olarak yaklaşık 500 kişi, sağlık karnesi işlemleri için il müdürlüğüne başvurmaktadır. Her bir işlem için gereken süre 10-15 dakika olmakla birlikte, sigortalı ve haksahiplerinin günün erken saatlerinden itibaren hizmet binasında bulunmaları nedeniyle oluşan kalabalık, havalandırma sorununu ortaya çıkarmaktadır. Hizmet binasının sağlık karnesi ile ilgili işlemlerin yapıldığı bölümü, bu sayıda başvuruyu kaldırabilecek fiziksel yeterlilikten yoksundur.

5.1.2.7. İşlemler Sırasında Bekleme Sürelerine İlişkin Değerlendirmeler

Kurumun Kalite Politikasında da yer alan “hızlı” hizmet sunma taahhüdünün karşılanması ve işlemlerin gerçekleşme sürelerine ilişkin olarak sigortalı ve hak sahiplerinin düşüncelerini belirlemeye yönelik olan bu soruya ilişkin bulgular şöyledir:

İşlemler sırasında uzun süre beklemek zorunda kalıyorum.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	196	49,0	49,0	49,0
Kısmen katılıyorum	120	30,0	30,0	79,0
Kararsızım	27	6,8	6,8	85,8
Katılmıyorum	35	8,8	8,8	94,5
Kesinlikle katılmıyorum	22	5,5	5,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 11 Bekleme Süresi Konusundaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular

Bu sonuçlara göre, vatandaşların %49,0'u “tamamen katılıyorum” cevabı, %30,0'u “kısmen katılıyorum” cevabı ile ve toplamda %79,0 oranında, işlemleri sırasında uzun süre beklemek zorunda kaldıklarını dile

getirmektedirler. Bu sonuç Kurumun Kalite Politikası ile çelişen bir durumun yaşandığını ortaya koymaktadır.

5.1.2.8. Vatandaşların Beklemelerine Yol Açan İşlemlere İlişkin Değerlendirmeler

Vatandaşların uzun süre beklemek zorunda kalmalarından yakındığının belirlenmesi söz konusu ise, bundan sonraki aşamada hangi işlemler sırasında bu sorunun ortaya çıktığının belirlenmesi gerekir. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların beklemek zorunda kaldıkları işlemlerle ilgili cevapları yer almaktadır.

İşlem	Frekans	Yüzde
Sigortalama işlemleri	117	29,3
Tahsis işlemleri	105	26,3
Sağlık karnesi işlemleri	316	79,0
Sağlık harcamalarının geri alınması işlemleri	139	34,8

Tablo 12 Beklemeye Neden Olan İşlemlere İlişkin Bulgular

Sigortalı ve haksahiplerinin uzun süre beklemek zorunda kaldıklarını ifade ettikleri işlemler, en yüksek olarak %79,0 oranında sağlık karnesi işlemleridir. Ancak bu konuda açıklanması gereken nokta, sağlık karnesi işlemlerinin değil, bu işlemler için il müdürlüğüne gelen vatandaş sayısının fazlalığı nedeniyle oluşan sıralarda geçen sürelerin uzun olduğudur.

5.1.2.9. Vatandaşların Yaşadığı Sorunların Kaynağına İlişkin Değerlendirmeler

Vatandaşların il müdürlüğü tarafından gerçekleştirilecek işlemler sırasında yaşadıkları sorunların kaynağını tespit etmeye yönelik olan bu soruda alınan cevaplara ilişkin bulgular şunlardır:

İşlemler sırasında yaşanan sorunlar kaynaklanıyor.	Frekans	Yüzde
Benden (sigortalı veya haksahibinin kendisinden)	45	11,3
Personelden	146	36,5
Yöneticilerden	120	30,0
Kurum mevzuatından	271	67,8

Tablo 13 Yaşanan Sorunların Kaynağını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Vatandaşlar, Kurumda karşılaştıkları sorunun en büyük sorumlusunun (%67,8 oranında) Kurumun mevzuatı olduğunu düşünmektedirler. Bu zorluklar Kurum mevzuatının sık sık değişmesinden ve yeterince kodifike edilmemiş olmasından kaynakladığı gibi, hizmet alanların yasaların kendilerine yüklediği yükümlülükleri ve sağladığı hakları yeterince bilmiyor olmalarından da kaynaklanmaktadır.

5.12.10. Sigortalıların Yönetimde Temsil Edilmelerine İlişkin Değerlendirmeler

Yasaların sağladığı haklardan yeterince yararlanamayan sigortalıların hak kayıplarına uğramasının önlenmesi ve yönetim kademesinde temsil edilmelerinin sağlayacağı avantajları kullanabilmeleri, bu kesimin temsilcisi olan sivil toplum örgütlerinin etkinliğine bağlıdır.

Yönetimde sigortalıların daha etkili temsil edilmesi gerekir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	188	47,0	47,0	47,0
Kısmen katılıyorum	124	31,0	31,0	78,0
Kararsızım	55	13,8	13,8	91,8
Katılmıyorum	25	6,3	6,3	98,0
Kesinlikle katılmıyorum	8	2,0	2,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 14 Yönetimde Temsil Edilmeleri Konusundaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular

Bu tablonun yorumlanmasından elde edilen sonuç, Kurumun yönetim kademesinde yeterince temsil edilmediklerini düşünen sigortalıların, %47,0 oranındaki “tamamen katılıyorum” cevabı ile daha etkin temsil edilmeleri yönünde taleplerini dile getirdikleridir.

5.1.2.11. Kurumun Web Sayfasının Kullanımına İlişkin Değerlendirmeler

E-devlet uygulamaları içinde önemli bir yere sahip olan internet ve bu kapsamda ödül almış olan Kurumun web uygulamalarının sigortalılar tarafından kullanılma amacına ve buna yönelik elde ettikleri sonuçlara ilişkin yapılan değerlendirmede elde edilen bulgular şunlardır:

Kurumun web sayfasını değerlendiriniz.	Frekans	Yüzde
Gönderdiğim e-maillere zamanında cevap alabiliyorum.	28	7,0
E-maillerime verilen cevaplar tatmin edici	25	6,3
Sigortalılık bilgilerine kolaylıkla ulaşabiliyorum	92	23,0
Mevzuat değişikliklerini takip edebiliyorum	52	13,0
İnternette yararlanmıyorum	290	72,5

Tablo 15 İnternette Yararlanma Durumuna İlişkin Bulgular

Sigortalı ve haksahiplerinin %72,5 oranındaki büyük bölümü internette yararlanmadığını ifade ederken, internet kullanıcıları Kurumun web sayfasından en çok sigortalılık bilgilerine ulaşmak için yararlanmaktadırlar. Ülkemizde e-posta yoluyla iletişimin, kamu kurumları nezdinde henüz yerleşmemiş olduğu düşünülmekte, ayrıca vatandaşların yasal değişiklikleri takip etme konusunda internette yeterince yararlanmadığı ortaya çıkmaktadır.

5.1.2.12. Yöneticilere Ulaşma Kolaylığının Değerlendirilmesi

İşlemleri hakkında daha fazla bilgi almak ya da şikayetlerini iletmek için şube müdürü, il müdür yardımcısı ve il müdürü gibi yöneticilere ulaşmak isteyen vatandaşların karşılaştıkları durumlara ilişkin bulgular şunlardır:

İl Müdürlüğü yöneticilerine;	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kolaylıkla ulaşabiliyorum	84	21,0	21,0	21,0
Bir tanıdık aracılığıyla ulaşabiliyorum	91	22,8	22,8	43,8
Kesinlikle ulaşamıyorum	101	25,3	25,3	69,0
Ulaşmaya gerek duymuyorum	124	31,0	31,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 16 Yöneticilere Ulaşma Kolaylığının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %31,0'lık bir bölümü yöneticilere ulaşmaya gerek duymazken, %25,3'ü yöneticilere kesinlikle ulaşamadıklarını, %22,8'si kamu yönetiminin genel bir hastalığı olarak bir tanıdık aracılığıyla yöneticilere ulaşabildiklerini ifade etmektedir. %21,0'lık bir bölüm ise yöneticilere kolaylıkla ulaşabildiklerini belirtmektedirler.

Yöneticilere bir tanıdık aracılığıyla ulaşabilen ya da hiçbir şekilde ulaşamayanların toplam oranının %48,1 olması, Kurumda vatandaşla iletişim kurma konusunda sorunlar yaşandığının bir göstergesidir.

5.1.2.13. Belge Güvenliği Konusundaki Değerlendirmeler

Kurum, mevzuatı gereği, hizmet sunumu öncesinde veya sırasında vatandaşlardan bazı belgeler istemekte ve bu belgeleri, belli bir arşiv düzeni içinde muhafaza etmektedir. Vatandaşların, kendi durumlarını gösteren ve hizmet almaya hak kazanmalarının birer delili olan bu belgelerin güvenle saklandığına ilişkin inançlarının sorgulandığı bu bölümde, elde edilen bulgular şöyledir:

Bağ-Kur'a verdiği belgeler güvenle saklanmaktadır.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	128	32,0	32,0	32,0
Kısmen katılıyorum	154	38,5	38,5	70,5
Kararsızım	74	18,5	18,5	89,0
Katılmıyorum	35	8,8	8,8	97,8
Kesinlikle katılmıyorum	9	2,3	2,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 17 Belge Güvenliği Konusundaki İnançlara İlişkin Bulgular

Kuruma belge veren vatandaşlar, bu belgelerin güvenle saklandığına ilişkin düşüncelerini, %32,0 oranında “tamamen katılıyorum” ve %38,5 oranında “kısmen katılıyorum” cevapları ile ifade etmişlerdir. Toplam olarak %70,5 oranında olumlu görüş bildirilmiştir.

5.1.2.14. Bağ-Kur Mevzuatının Duyurulmasına İlişkin Değerlendirmeler

Bağ-Kur mevzuatı sık sık değişmekte ve bu değişiklikler yasalardan yararlanan vatandaşlara bazı yükümlülükler ve haklar getirmektedir. Bu haklardan yararlanabilmek için ise yasanın yüklediği yükümlülüklerin yerine getirilmesi, çoğu zaman bir ön koşuldur.

Bu nedenle ilgililerin hak kayıplarına uğramalarının ve mağduriyetlerinin önlenmesi için, her türlü araçtan faydalanmak suretiyle bu yasal değişikliklerin duyurulması gerekmektedir. Bu bilgilendirme ve duyuruların yeterince yapıp yapılmadığını tespit etmek için sorulan soruya sigortalı ve haksahiplerinin verdiği cevaplardan ulaşılan sonuçlar şunlardır:

Bağ-Kur mevzuatında yapılan değişiklikler yeterince duyuruluyor.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	52	13,0	13,0	13,0
Kısmen katılıyorum	150	37,5	37,5	50,5
Kararsızım	64	16,0	16,0	66,5
Katılmıyorum	88	22,0	22,0	88,5
Kesinlikle katılmıyorum	46	11,5	11,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 18 Mevzuat Değişikliği Duyurularının Yeterliliğine İlişkin Bulgular

Bu bulgular doğrultusunda, Kurum mevzuatında yapılan değişikliklerin yeterince duyurulduğu konusunda olumlu düşüncelerin, %13,0 oranında “tamamen katılıyorum”, %37,5 oranında “kısmen katılıyorum” ve toplam olarak %50,5 oranında olduğunu söylemek mümkündür.

5.1.2.15. Danışma Masası Hizmetlerinin Değerlendirilmesi

Kurumun Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları kapsamında oluşturduğu ve birimlere başvuran vatandaşların doğru bilgilendirilmelerini ve yönlendirilmelerini sağlamayı, zaman kayıplarını önlemeyi amaçlayan danışma masalarının etkinliği sorgulanmıştır ve bulgular şunlardır:

Danışma masasının verdiği hizmetler zaman kaybını önlüyor.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	80	20,0	20,0	20,0
Kısmen katılıyorum	86	21,5	21,5	41,5
Kararsızım	79	19,8	19,8	61,3
Katılmıyorum	94	23,5	23,5	84,8
Kesinlikle katılmıyorum	61	15,3	15,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 19 Danışma Masası Hizmetlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların bu soruya verdikleri cevaplara ilişkin oranlar birbirine çok yakın olmakla birlikte, %20,0 oranında verilen “tamamen katılıyorum” cevabı ile %21,5 oranında verilen “kısmen katılıyorum” cevabına ilişkin toplam oranın, %23,5 oranında verilen “katılmıyorum” ve %15,3 oranında verilen “kesinlikle katılmıyorum” cevabının toplam oranından büyük olduğu göz önüne alınarak, danışma masasının verdiği hizmetlerin sigortalı ve haksahiplerinin zaman kayıplarını önlediği söylenebilir.

5.1.2.16. ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesi Hakkındaki Bilginin Değerlendirilmesi

24.07.2002 tarihinden bu yana Kalite Sistem Belgesine sahip olan Kurumun, bu belgeye sahip olduğunun bilinip bilinmediğinin sorgulandığı bu soruya, araştırmaya katılanların %74,0’ü “hayır, bilmiyorum” şeklinde cevap verirken, %26,0’sı “evet, biliyorum” cevabını vermiştir.

Bağ-Kur’un ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesine sahip olduğunu biliyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Evet, biliyorum	104	26,0
Hayır, bilmiyorum	296	74,0
Toplam	400	100,0

Tablo 20 Kalite Sistem Belgesi Bilgisi

Yaklaşık 3 yıldır Kalite Yönetim Sistemini uygulayan ve bu sistemini ISO 9001:2000 Standardının şartlarına göre belgelendirmiş olan Bağ-Kur, bu konuda diğer kamu kurumlarına sağladığı bu üstünlüğü yeterince duyuramamış, hizmet sunduğu kesime sunduğu mal ve hizmetlerin, belirlenen standartlara uygun olduğuna dair verdiği güvenceyi iletememiştir.

5.1.2.17. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Hizmet Kalitesine Etkileri

Nihai amacı kurumun hizmet kalitesini artırarak müşteri memnuniyetini sağlamak olan Kalite Yönetim Sistemini 3 yıldır uygulayan Bağ-Kur'un, bu yönetim sisteminin yararlarını elde edip etmediğinin ve hizmet kalitesini etkileme şeklinin sorgulandığı bu bölümde alınan cevaplara ilişkin bulgular şunlardır:

Kalite Yönetim Sistemi Kurumun hizmet kalitesini nasıl etkilemiştir?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle olumlu etkilemiştir.	58	14,5	14,5	14,5
Kısmen olumlu etkilemiştir.	91	22,8	22,8	37,3
Kararsızım.	103	25,8	25,8	63,0
Olumsuz etkilemiştir.	50	12,5	12,5	75,55
Olumlu veya olumsuz bir değişiklik yok	98	24,5	24,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 21 ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Hizmet Kalitesine Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun, Kurumda Kalite Yönetim Sisteminin uygulandığını bilmemesi nedeniyle “kararsızım” cevabını verenlerin oranı (%25,8) en yüksek dilimi oluşturmaktadır. İkinci en yüksek oran ise %24,5 ile “olumlu veya olumsuz bir değişiklik yok” cevabına ait olmuştur.

Bu sonuçtan yola çıkarak, Kalite Yönetim Sisteminin sağladığı iyileştirmelerin daha çok Kurum içi işleyişle ilgili olduğu, sigortalı veya haksahiplerine yansıyan bir kalite artışı olmadığı fikri ileri sürülebilse de, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun Kurumda Kalite Yönetim Sisteminin uygulandığını bilmemesi nedeniyle sağlanan iyileştirmelerin

farkında olmaması ya da bu iyileştirmelerin Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları aracılığıyla olduğunu bilmemesi doğal kabul edilmelidir.

5.1.2.18. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Personel Davranışlarına Etkileri

Hizmet sunumu sırasında vatandaşlarla sürekli karşı karşıya bulunan personelin davranışlarının, vatandaş memnuniyetini etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle Kurum, eğitimler yoluyla kalite bilincine sahip ve müşterinin önemini kavramış bir personel profili oluşturmak zorundadır. Bağ-Kur'da bu zorunluluğun ne kadar yerine getirildiğini belirlemek amacıyla sorulan soruya ilişkin bulgular şöyledir:

Kalite Yönetim Sistemi, personel davranışlarını olumlu yönde değiştirmiştir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	57	14,3	14,3	14,3
Kısmen katılıyorum	87	21,8	21,8	36,0
Kararsızım	120	30,0	30,0	66,0
Katılmıyorum	102	25,5	25,5	91,5
Kesinlikle katılmıyorum	34	8,5	8,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 22 Kalite Yönetim Sisteminin Personel Davranışlarına Etkilerine İlişkin Bulgular

Kalite Yönetim Sisteminin hizmet kalitesine etkilerinin sorgulandığı bölüme ilişkin bulgularla da paralellik gösteren bu sonuçlar, Kalite Yönetim Sisteminin personel davranışlarına yansımadığını göstermektedir. Zira araştırmaya katılanların %30'u kararsız olduğunu ifade ederken, %25,5 oranında verilen "katılmıyorum" cevabı bu durumu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan bu soru, vatandaşların, personelin davranışları konusunda toplam

%72,0 oranında memnun olduklarının belirlendiği 5. soru ile birlikte değerlendirildiğinde, vatandaşların personel davranışlarından memnun olduğu, ancak bu davranışların nedeninin Kalite Yönetim Sisteminden kaynaklandığını bilmedikleri ifade edilebilir.

5.1.2.19. Kalite Yönetim Sisteminin İşlemlere Hız Kazandırmasına İlişkin Değerlendirmeler

Kamu kurumlarının hızlı hizmet üretme konusunda vatandaşların yakınmalarına neden olduğu yaygın bir kanıdır ve yavaş hizmet üretme veya işlemlerin uzun sürmesi, hemen hemen tüm kamu kurumları için iyileştirme yapılması gereken alanlardan biridir. Bu amaçla Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında işlemlere hız kazandırmak için tedbirler geliştirilmesi, iyileştirmeler yapılması ve proses ölçümleri aracılığıyla işlem sürelerinin izlenmesi esastır. Bağ-Kur'un Kalite Politikasında da ifade edildiği gibi, hizmet üretme ilkelerinden biri de "hız" olarak belirlenmiştir. Kurumun, Kalite Yönetim Sistemi aracılığıyla işlemlerine hız kazandırıp kazandıramadığının sorgulandığı bu bölümde elde edilen bulgular şunlardır:

Kalite Yönetim Sistemi, işlemlere hız kazandırmıştır.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	62	15,5	15,5	15,5
Kısmen katılıyorum	127	31,8	31,8	47,3
Kararsızım	97	24,3	24,3	71,5
Katılmıyorum	75	18,8	18,8	90,3
Kesinlikle katılmıyorum	39	9,8	9,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 23 Kalite Yönetim Sisteminin İşlem Hızı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %77'sinin Kurumdan 5 yıl ve daha uzun süredir hizmet alıyor olmaları, işlemlerin hız kazanması konusunda yaptıkları değerlendirmeleri daha sağlıklı kılmaktadır. %31,8 oranındaki “kısmen katılıyorum” cevabı da, Kalite Yönetim Sisteminin işlemleri hızlandırdığını ortaya koymaktadır. Kalite Yönetim Sisteminin; hizmet kalitesi, personel davranışları ve işlem hızına etkileri konusunda en net tespitler de işlem hızı konusunda olmuştur.

5.1.2.20. Bağ-Kur'un Hizmet Kalitesine İlişkin Genel Değerlendirme

Araştırmaya katılanlardan, Kurumun hizmet kalitesi hakkında genel bir değerlendirme yapmalarının istendiği bu bölümde elde edilen bulgular şunlardır:

Bağ-Kur'un hizmet kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Çok iyi	27	6,8	6,8	6,8
İyi	135	33,8	33,8	40,5
Orta	127	31,8	31,8	72,3
Kötü	73	18,3	18,3	90,5
Çok kötü	38	9,5	9,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 24 Bağ-Kur'un Hizmet Kalitesine İlişkin Genel Değerlendirme

Yaşadıkları bazı olumsuzluklara rağmen vatandaşların, Kurumun hizmet kalitesi hakkında genel olarak olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Zira, araştırmaya katılanların %33,8'i Kurumun hizmet kalitesini “iyi” olarak değerlendirirken, %31,8'i “orta” ifadesini kullanmıştır.

5.1.2.21. Kurumda İyileştirmeye Açık Alanlar

Araştırmaya katılanların %31,8'inin Kurumun hizmet kalitesini "orta" olarak değerlendirmeleri Kurumda iyileştirmeye açık alanların varlığı anlamına gelmektedir. Bu alanların tespiti ve iyileştirme önerilerinin alınması amacıyla sorulan sorulara ilişkin bulgular şunlardır:

Bağ-Kur'da hangi alanlarda iyileştirme yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?	Frekans	Yüzde
Çalışanların sayısı artırılmalı	246	61,5
Çalışanların mevzuat bilgileri artırılmalı	227	56,8
Çalışan davranışları iyileştirilmeli	217	54,3
Yönetici davranışları iyileştirilmeli	195	48,8
Sigortalılar için rehberlik hizmetleri artırılmalı	235	58,8
Sosyal güvenlik bilincini artırıcı çalışmalar yapılmalı	188	47,0
Hizmet binasının fiziki koşulları iyileştirilmeli	229	57,3
İşlemlere hız kazandırılmalı	255	63,8
Aylık alınan/prim ödenen bankalarla ilişkiler geliştirilmeli	178	44,5
Hastane/eczane/optikçi ve medikal firmalarla ilişkiler geliştirilmeli	185	46,3
Teknolojiden daha çok yararlanılmalı	244	61,0
Mevcut yönetim anlayışı değişmeli	136	34,0

Tablo 25 İyileştirme Önerileri

Bu bulgulara göre; işlem hızlarının arttığı düşüncesine rağmen, iyileştirmeye açık alanların başında, %63,8 oranında işlemlere hız kazandırılması gelmektedir. Bu alanı sırasıyla 61,5 oranında çalışan sayısının artırılması, %61,0 oranında teknolojiden daha çok yararlanılması, %58,8 oranında rehberlik hizmetlerinin artırılması, %57,3 oranında hizmet binasının fiziki koşullarının iyileştirilmesi, %56,8 oranında çalışanların mevzuat bilgilerinin artırılması, %54,3 oranında çalışan davranışlarının

iyileştirilmesi, %48,8 oranında yönetici davranışlarının iyileştirilmesi, %47,0 oranında sosyal güvenlik bilincini artırıcı çalışmaların yapılması, %46,3 oranında hastane/eczane/optikçi ve medikal firmalarla ilişkilerin geliştirilmesi ve %44,5 oranında bankalarla ilişkilerin geliştirilmesi alanları izlemektedir. Araştırmaya katılanların mevcut yönetim anlayışının değişmesi gerektiği konusundaki inançları ise %34,0 oranı ile en küçük grubu oluşturmaktadır.

5.1.2.22. Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketinden Çıkan Genel Sonuçlar

Ankara İl Müdürlüğünde uygulanan Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketinde, araştırmaya katılanların profilleri de göz önüne alınarak yapılan değerlendirmede elde edilen genel sonuçları şöyle sıralamak mümkündür:

- a. Araştırmaya katılanların %77'si Kurumla en az 5 yıldır ilişki içindedir.
- b. Genel olarak çalışan davranışlarından memnun olup, çalışanların mevzuat bilgilerini yeterli bulmakla birlikte, çalışanların işleri konusunda yeterince motive edilmediğini düşünmektedirler.
- c. Hizmet binasının fiziki koşullarından aydınlatma ve ısıtmayı yeterli bulmakta, ancak havalandırma sorunu ile bekleme/oturma yerlerinin azlığından yakınmaktadırlar.
- d. İşlemler sırasında uzun süre beklemek zorunda kaldıklarını ve bu beklemenin en çok sağlık karnesi işlemleri sırasında yaşandığını ifade etmektedirler.
- e. Kurumda yaşadıkları sorunların en çok Kurum mevzuatından kaynaklandığını ve kendilerinin yönetim kademesinde daha etkili temsil edilmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
- f. Büyük çoğunluğu internetten yararlanmamakta, yararlananlar ise Kurumun web sayfasını genellikle sigortalılık bilgilerine ulaşmak için kullanmaktadırlar.
- g. İşlemleri hakkında daha fazla bilgi almak veya şikayetlerini iletmek istediklerinde yöneticilere ulaşmak konusunda sorunlar yaşamaktadırlar.

- h. Kuruma verilen belgelerin güvenle saklandığına ilişkin inançları güçlüdür.
- i. Kurum mevzuatında yapılan değişikliklerin yeterinde duyurulduğunu düşünmektedirler.
- j. Danışma masasının verdiği hizmetlerin zaman kayıplarını önlediğini ifade etmektedirler.
- k. Çok büyük bir çoğunluğu, Bağ-Kur'un ISO 9001 Kalite Sistem Belgesine sahip olduğunu ve Kurumda Kalite Yönetim Sisteminin uygulandığını bilmemektedirler.
- l. Kalite Yönetim Sisteminin Kurumun hizmet kalitesi ve personel davranışları üzerinde çok fazla etkisi olduğu düşünmemektedirler, ancak sistemin işlemlere hız kazandırdığının farkındadırlar.
- m. Kurumun hizmet kalitesini genel olarak "iyi" bulmakla beraber, "orta" bulanların oranı nedeniyle Kurumda iyileştirmeye açık alanların varlığına inanmaktadırlar.
- n. Kurumun hizmet kalitesinin artırılması için yapılacak iyileştirmelerde personelin nicelik ve nitelik itibarıyla geliştirilmesi ve işlemlere hız kazandırılması, öncelikli alanlar olarak önerilmektedir.

5.2. Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketi Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Diğer taraftan, Kalite Yönetim Sistemini uygulayan çalışanların, sistemin başarısını değerlendirmeleri, dış müşterilere kıyasla daha somut bilgilere dayanacağından, Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketinin sonuçları da alan araştırmasında önemli sonuçlar vermiştir.

5.2.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Çalışanların Genel Profilleri

Ankara İl Müdürlüğünde çalışan 100 personelin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve Kurumdaki unvanlarına ilişkin veriler bu bölümde değerlendirilmiştir ve elde edilen bulgular şöyledir:

Araştırmaya katılanların %45,0'i kadın, %55,0'i erkektir ve araştırmada her iki cinsiyet de birbirine yakın oranlarda temsil edilmiştir.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	45	45,0	45,0	45,0
Erkek	55	55,0	55,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 26 ÇMTA'ne Katılan Personelin Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin yaş dağılımı incelendiğinde, en büyük grubu %52,0 ile 36-45 yaş arasındaki personel, ikinci en büyük grubu %27,0 ile 26-35 yaş arasındaki personel oluşturmaktadır. Bu grupları %18,0 oranı ile 46-55 yaş arasındaki personel izlemektedir. 18-25 yaş arası personel (%2,0) ile 56 ve üzeri yaşlardaki personel (%1,0) oranları son derece düşüktür. Bu dağılım, Kurum personelinin genel yaş ortalaması hakkında da fikir vermektedir ve bu ortalamanın 36-45 olduğunu söylemek mümkündür.

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	2	2,0	2,0	2,0
26-35	27	27,0	27,0	29,0
36-45	52	52,0	52,0	81,0
46-55	18	18,0	18,0	99,0
56 ve üstü	1	1,0	1,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 27 ÇMTA'ne Katılan Personelin Yaş Dağılımı

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumlarına ilişkin bulgular ise, lise (%50,0 oranında) ve üniversite (%42,0 oranında) mezunu personelin en

büyük grubu oluşturduğunu göstermektedir. Ortaokul mezunları ile yüksek lisans/doktora yapmış olanların oranları ise düşük kalmıştır.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaokul	3	3,0	3,0	3,0
Lise	50	50,0	50,0	53,0
Üniversite	42	42,0	42,0	95,0
Y.Lisans/Doktora	5	5,0	5,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 28 ÇMTA'ne Katılan Personelin Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

Araştırmaya katılan personelin %25,0'i 11-15 yıl süreyle, % 24,0'ü ise 16-20 yıl süreyle Kurumda çalışmaktadır ve bu iki grubun toplam oranı %49,0'dur. Bu oranları %22,0 ile 5 yıla kadar hizmeti olanlar ile %17,0 ile 21 yıl ve daha fazla hizmeti olanlar izlemektedir. En küçük oran ise %12,0 ile 6-10 yıl hizmet süresi olan personele aittir. Bu bulgular doğrultusunda, bu sürelerin Kurumun yönetsel yapısını değerlendirmeye yetecek kadar uzun olduğunu ve araştırmaya katılan personelin Kurumu yeterince tanıdığını söylemek mümkündür.

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıla kadar	22	22,0	22,0	22,0
6-10 yıl	12	12,0	12,0	34,0
11-15 yıl	25	25,0	25,0	59,0
16-20 yıl	24	24,0	24,0	83,0
21 yıl ve üstü	17	17,0	17,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 29 ÇMTA'ne Katılan Personelin Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılım

Araştırmaya katılanların % 61,0'i Genel İdari Hizmetler sınıfına dahil personelden oluşmaktadır (%37,0-memur, %7,0-bilgisayar işletmeni, %2,0-veri hazırlama ve kontrol işletmeni, %12,0-şef, %1,0-daktilograf ve %2,0-şube müdürü) ve yalnızca %2,0 oranı ile şube müdürü düzeyinde katılım sağlanmıştır. Teknik Hizmetler Sınıfına dahil personelin oranı %2,0, Avukatlık Hizmetleri Sınıfına dahil personelin oranı %1,0, Sağlık Hizmetleri Sınıfına dahil personelin oranı ise %9,0'dır. Personelin %27'si ise bu soruyu cevapsız bırakmayı tercih etmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun Genel İdari Hizmetler Sınıfından olması ve vatandaşa doğrudan hizmet sunması, bu personelin daha sağlıklı değerlendirme yapmalarını sağlayacak niteliktedir.

Unvan	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cevapsız	27	27,0	27,0	27,0
Memur	37	37,0	37,0	64,0
Bilgisayar İşl.	7	7,0	7,0	71,0
VHKİ	2	2,0	2,0	73,0
Şef	12	12,0	12,0	85,0
Şube Müdürü	2	2,0	2,0	87,0
Eczacı	9	9,0	9,0	96,0
Avukat	1	1,0	1,0	97,0
Teknisyen Yrd.	2	2,0	2,0	99,0
Daktilograf	1	1,0	1,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 30 ÇMTA'ne Katılan Personelin Unvanlarına İlişkin Dağılım

5.2.2. Anket Sorularına Verilen Cevaplardan Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik bilgilerinden sonra, Kalite Yönetim Sistemi hakkındaki düşüncelerinin belirlenmesine yönelik sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir.

5.2.2.1. Kalite Kavramına Yaklaşım İlişkin Değerlendirmeler

Çok boyutlu bir kavram olan kalitenin, Kurum çalışanları için ne ifade ettiğini tespit etmeye yönelik olarak sorulan bu soruda; katılımcıların %48,0 oranındaki büyük çoğunluğu kalitenin “standartlara uygunluk”, %25,0’i “mükemmellik”, %22,0’si ise “ihtiyaçları karşılama” olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Kaliteyi “lüks” olarak görenlerin oranı ise yalnızca %5,0’tir. Kurumda kalite hareketinin ISO 90001 Standardının uygulanması ile başladığı göz önünde bulundurulduğunda, kalitenin, standartlara uygunluk olarak ifade edilmesi doğal bir sonuç olmuştur.

Kalite kavramı size ilk olarak hangisini çağrıştırıyor?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Standartlara uygunluk	48	48,0	48,0	48,0
Mükemmellik	25	25,0	25,0	73,0
İhtiyaçları karşılama	22	22,0	22,0	95,0
Lüks	5	5,0	5,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 31 Kalite Kavramına Yaklaşım İlişkin Bulgular

5.2.2.2. Kurumdaki Denetim Şekline İlişkin Değerlendirmeler

Yönetim faaliyetinin bir fonksiyonu olan denetimin şekline ilişkin yapılan sorgulamada, katılımcıların %45,0’i Kurumda yapılan denetimin, işin yapılmasından sonra ve hataları düzeltmeye yönelik olduğunu ifade ederken, %32,0’lik bir bölümü ise denetimin işin yapılmasından önce ve hataları önlemeye yönelik olduğunu düşünmektedir. %23,0 oranındaki katılımcılar ise denetimin işin yapılması sırasında gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların yarıya yakın kısmının denetimin sonradan yapılması ve hata düzeltmeye yönelik olduğunu düşünmesi, Kurumda Kalite

Yönetim Sisteminin öngördüğü önlemeye yönelik yaklaşımın henüz yeterince yerleşmediğinin bir ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumda işin yapılışı ile ilgili ne tür denetim yapılmaktadır?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşin yapılmasından önce, önlemeye yönelik denetim	32	32,0	32,0	32,0
İşin yapılması sırasında denetim	23	23,0	23,0	55,0
İşin yapılmasından sonra, Düzeltmeye yönelik	45	45,0	45,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 32 Denetime İlişkin Bulgular

5.2.2.3. Personele Verilen Görevlerin Niteliklerine Uygunluğuna İlişkin Değerlendirmeler

Personel rejimi yönünden 657 sayılı Kanun ile 1479 sayılı Kanunun ilgili hükümlerine tabi olan Kurumun, personel istihdamı sırasında bu yasalarda belirtilen nitelikler dışında bir nitelik araması söz konusu değildir. Ancak Kurumda istihdam edilen personelin görev yerlerinin ve yürütecekleri hizmetlerin belirlenmesinde, sahip oldukları niteliklerin dikkate alınıp alınmadığının sorgulandığı bu bölümde, katılımcıların %40,0'ı eğitim, beceri ve niteliklerine göre kendilerine görev verildiğini düşünmektedirler. Ancak azımsanamayacak bir oran olan %30,0'u ise bu düşünceye katılmamaktadırlar. Bu orana “Kesinlikle katılmıyorum” cevabını veren %18,0 oranındaki çalışanların sayısı da eklendiğinde, Kurumun görev dağılımı sırasında personelin niteliklerini dikkate almak gibi kabul görmüş bir politikasının olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu soruya “tamamen katılıyorum” cevabı veren çalışanların ise Avukatlık Hizmetleri Sınıfına dahil personel ile Sağlık Hizmetleri Sınıfına dahil personel olduğu düşünülmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda Kurumda, Standardın insan kaynaklarına ilişkin şartlarının gereği gibi yerine getirilmediğini söylemek mümkündür. Zira Standart, personelin niteliklerine uygun işlerde çalıştırılmasını ve bu alanda sürekli olarak eğitime tabi tutulmasını öngörmektedir.

Personele eğitim, beceri ve niteliklerine uygun görevler verilmektedir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	5	5,0	5,0	5,0
Kısmen katılıyorum	41	41,0	41,0	46,0
Kararsızım	6	6,0	6,0	52,0
Katılmıyorum	30	30,0	30,0	82,0
Kesinlikle katılmıyorum	18	18,0	18,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 33 Personele Verilen Görevlere İlişkin Bulgular

5.2.2.4. Etkileşimli Birimlerle İlişkilerin Değerlendirilmesi

Kalite Yönetim Sistemini uygulamakla proses etkileşimini ve dolayısıyla birimler arası etkileşimi yönetmeyi kabul etmiş olan Kurumda, personelin işi dolayısıyla etkileşim halinde olduğu birimlerle ilişkileri sorgulanmış ve koordinasyon ve işbirliği konusunda sorun yaşanıp yaşanmadığı araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan personelin %27,0'si “tamamen katılıyorum” ve %44,0'ü “kısmen katılıyorum” cevapları ile ve toplamda %71 oranında etkileşimli birimler arasında koordinasyon ve işbirliği sorunu yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç da, Kurumun proses yönetimi konusunda daha fazla çabaya ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır.

İşimin etkileşim halinde olduğu birimlerle koordinasyon ve işbirliği sorunu yaşıyorum.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	27	27,0	27,0	27,0
Kısmen katılıyorum	44	44,0	44,0	71,0
Kararsızım	9	9,0	9,0	80,0
Katılmıyorum	13	13,0	13,0	93,0
Kesinlikle katılmıyorum	7	7,0	7,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 34 Etkileşimli Birimlerle Koordinasyon ve İşbirliğine İlişkin Bulgular

5.2.2.5. Yöneticilerin Lider Tutumuna İlişkin Değerlendirmeler

Kalite Yönetim Sisteminin personele benimsetilmesinde ve motivasyonunun sağlanmasında kilit bir role sahip olan üst yönetimin, bu görevlerini yerine getirmesi ancak lider bir tutum içinde hareket etmesine bağlıdır. Yöneticilerin Kurum çalışanlarına liderlik yapıp yapmadığının sorgulandığı bu bölümde, katılımcıların % 16,0'sı "tamamen katılıyorum" cevabı ile, %34,0'ü ise "kısmen katılıyorum" cevabı ile yöneticilerin Kalite Yönetim Sisteminin benimsenmesi konusunda kendilerine liderlik yaptığını ifade etmektedir.

Ancak, bu konuda olumsuz görüş belirtenlerin toplam oranının %39,0 olduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin liderlik konusunda tam anlamıyla aktif olduklarını söylemek mümkün bulunmamaktadır.

Kurum yöneticileri, KYS'nin benimsenmesi için bize liderlik yapmaktadır.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	16	16,0	16,0	16,0
Kısmen katılıyorum	34	34,0	34,0	50,0
Kararsızım	11	11,0	11,0	61,0
Katılmıyorum	22	22,0	22,0	83,0
Kesinlikle katılmıyorum	17	17,0	17,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 35 Yöneticilerin Lider Tutumuna İlişkin Bulgular

5.2.2.6. Kurumda İletişim Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmeler

Standardın “İç İletişim” maddesinde de önemi vurgulandığı üzere, gerek hizmet sunumu sırasında gerekse Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında iç iletişimin sağlıklı şekilde gerçekleşmesi gerekir. İç iletişim bir birim içinde söz konusu olduğu gibi, birimler arasında, merkez ve taşra birimleri arasında ve ast-üst ilişkilerinde de söz konusu olmaktadır. Kurumunun iç iletişiminin sorgulandığı bu bölümde; aynı birim içinde ve etkileşimli birimler arasında bilgi akışı ve iletişimin yeterli olduğu görülürken, ast-üst ilişkilerinde ve merkez ile taşra teşkilatı arasında önemli bir iletişim sorunu olduğu dikkati çekmektedir. Zira, aynı birim içindeki iletişim, “tamamen katılıyorum” ve “kısmen katılıyorum” cevaplarının toplamı olan %64,0 oranında, koordineli çalışan birimler arasındaki iletişim yine aynı cevapların toplamı olan %45,0 oranında yeterli bulunurken; ast-üst ilişkilerinde “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevaplarının toplamı olan %48,0 oranında, merkez ile taşra arasında ise aynı cevapların toplamı olan %64,0 oranında iletişimin yetersizliğinden yakınılmaktadır.

Kurumdaki bilgi akışı ve iletişimi değerlendiriniz.	Tamamen katılıyorum			Kısmen katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
a) Aynı birim içinde iletişim yeterlidir.	28	28,0	28,0	36	36,0	36,0	6	6,0	6,0	21	21,0	21,0	9	9,0	9,0
b) Koordineli çalışan birimler arasında iletişim yeterlidir	11	11,0	11,0	34	34,0	34,0	14	14,0	14,0	29	29,0	29,0	12	12,0	12,0
c) Astlar ile üstler arasında iletişim yeterlidir.	13	13,0	13,0	29	29,0	29,0	10	10,0	10,0	28	28,0	28,0	20	20,0	20,0
d) Merkez ile taşra arasında iletişim yeterlidir.	8	8,0	8,0	19	19,0	19,0	9	9,0	9,0	40	40,0	40,0	24	24,0	24,0

Tablo 36 Kurumda İletişim Yeterliliğine İlişkin Bulgular

5.2.2.7. Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonuna İlişkin Değerlendirmeler

Kalite Yönetim Sistemi içinde eğitimlerden sonra gerçekleştirilen ilk faaliyet olan dokümantasyonun başarısına ilişkin yapılan sorgulamada elde edilen bulgular şöyledir: Dokümanlar, %28,0 oranında verilen “tamamen katılıyorum” ve %35,0 oranında verilen “kısmen katılıyorum” cevabı ile yeterince açık ve anlaşılır bulunurken, katılımcıların %75,0’i dokümanların daha ayrıntılı olması gerektiğini düşünmektedir. Dokümanların yapılan işte personele yol göstermesi konusunda alınan cevapların olumlu ve olumsuz oranlarının toplamı birbirine yakın olduğundan, tüm personelin bu dokümanlardan yararlanmadığı düşünülmektedir. Ayrıca, katılımcıların %13,0’ü “tamamen katılıyorum” ve “%36,0’sı “kısmen katılıyorum” cevabı ile Kalite Yönetim Sistemi dokümanlarının, işleri standart hale getirdiğini ifade ederken, %24,0’ü “katılmıyorum” ve %15,0’i “kesinlikle katılmıyorum” cevabı ile bu düşünceye karşı çıkmışlardır. Diğer taraftan, katılımcılar, “gereksiz buluyorum” ifadesine %28,0 oranında “katılmıyorum” ve %25,0 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermişler ve dokümanların gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Tüm bu bulgulardan elde edilen sonuç, dokümanların yeterince açık ve anlaşılır nitelikte olmalarına rağmen, biraz daha ayrıntılı hazırlanmaları halinde personele yol göstermesi ve işlerin standart hale getirilmesinde daha yararlı olacağı düşüncesidir.

Kalite Yönetim Sistemi dokümanları;	Tamamen katılıyorum			Kısmen katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
a-Yeterince açık ve anlaşılır niteliktedir.	28	28,0	28,0	35	35,0	35,0	8	8,0	8,0	19	19,0	19,0	10	10,0	10,0
b-Daha detaylı olması gerekir.	37	37,0	37,0	38	38,0	38,0	10	10,0	10,0	7	7,0	7,0	8	8,0	8,0
c-İşimde bana yol gösteriyor.	12	12,0	12,0	31	31,0	31,0	10	10,0	10,0	33	33,0	33,0	14	14,0	14,0
d-İşlerin standart hale gelmesini sağlamıştır.	13	13,0	13,0	36	36,0	36,0	12	12,0	12,0	24	24,0	24,0	15	15,0	15,0
e-Gereksiz buluyorum.	19	19,0	19,0	19	19,0	19,0	9	9,0	9,0	28	28,0	28,0	25	25,0	25,0

Tablo 37 Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonuna İlişkin Bulgular

5.2.2.8. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlere İlişkin Değerlendirmeler

Personelin Kalite Yönetim Sistemi içinde kararlara katılımını sağlayan ve iyileştirme fırsatları için taleplerini dile getirmesine yardımcı olan en önemli araçlardan olan düzeltici ve önleyici faaliyetlere ilişkin düşüncelerin sorgulandığı bu bölümde, elde edilen bulgular şöyledir:

a- Düzeltici/önleyici faaliyetlerin çalışma ortamının iyileştirilmesine yardımcı olup olmadığı sorusu karşısında, katılımcıların %7,0'si "tamamen katılıyorum" ve %31,0'i "kısmen katılıyorum" cevapları ile ve toplamda %38,0 oranında olumlu düşündüklerini ortaya koyarken, %31,0'i "katılmıyorum" ve %20'si "kesinlikle katılmıyorum" cevapları ve toplamda %51,0 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu oranlardan olumsuz düşüncelerin daha fazla olduğu göz önüne alındığında, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin, çalışma ortamının iyileşmesine yeterince yardımcı olmadığı sonucu ortaya konabilir.

b- Katılımcıların %41,0'i "katılmıyorum" ve %22,0'si "kesinlikle katılmıyorum" cevabı ile Kurumun sistem bilgisayarında kullanılan yazılımlarda düzeltme ve geliştirme çalışmalarına düzeltici ve önleyici faaliyetlerin katkısı için olumsuz düşüncelerini ortaya koymuşlardır. Sistem programlarının düzeltilmesi ve geliştirilmesine düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yardımcı olduğunu düşünenler ise, %7,0 ile "tamamen katılıyorum" ve %27,0 ile "kısmen katılıyorum" ve toplamda %34,0 oranında kalmıştır. Bu doğrultuda, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin, yazılımlar üzerinde de yeterince etkili olmadığını söylemek mümkündür.

c- Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin, personelin kararlara katılımını sağlaması konusunda verilen cevaplar da bir önceki cevaplara yakın olarak ortaya çıkmıştır. Zira katılımcıların %40,0'ı "katılmıyorum" ve %20,0'si "kesinlikle katılmıyorum" cevapları ile bu katılım kanalın yeterince etkili

olmadığını ortaya koymaktadırlar. Bu konuda olumlu düşünenlerin oranı ise toplamda %33,0'tür.

d- Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin, hizmet sunumu için gerekli olan malzemelerin temininde kolaylık sağlayıp sağlamadığına ilişkin yapılan araştırmada da elde edilen sonuç olumsuz yöndedir. Katılımcıların toplamda %74'ünün, bu faaliyetlerin, malzeme temini konusunda bir yarar sağlamadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Yalnızca %20,0'lik grup ise olumlu düşüncelerini ifade etmiştir.

e- Düzeltici ve önleyici faaliyetler aracılığıyla taleplerin üst yönetime iletilmesi konusunda elde edilen veriler ise, bu konuda net bir sonuca ulaşılmasına olanak sağlayacak nitelikte değildir. Çünkü katılımcılar; %13,0 oranında "tamamen katılıyorum", %31,0 oranında "kısmen katılıyorum" cevaplarını vermişlerdir ve toplamda %44,0 oranı ortaya çıkmıştır, diğer taraftan "katılmıyorum" cevabı ile "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verenlerin toplam oranı da %44,0'dır.

f- Özellikle yasal ve idari düzenleme gerektiren konularda iletilen düzeltici ve önleyici faaliyetlerin mevzuatı geliştirip geliştirmede olduğu konusundaki düşünceler, %5,0 oranında "tamamen katılıyorum", %32,0 oranında "kısmen katılıyorum", %16,0 oranında "kararsızım", %32,0 oranında "katılmıyorum" ve %15,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" cevapları ile ifade edilmiştir. Bu oranlardan yola çıkarak, mevzuatın geliştirilmesi konusunda da tam anlamıyla bir etkinlik sağlandığını söylemek mümkün bulunmamaktadır.

g- Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin işlemlerde yaşanan tıkanmalar için bir çözüm olup olmadığı konusunda alınan cevapların da olumsuz olduğu görülmektedir. Katılımcıların %4,0'ü "tamamen katılıyorum", %28,0'i "kısmen katılıyorum" cevaplarını vererek, faaliyetlerin işlemlerdeki tıkanmaları

giderdiğini ifade ederken, %43,0'ı "katılmıyorum" ve %"kesinlikle katılmıyorum" cevabı ile ve toplam %61,0 oranında bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin işlemlerdeki takınmaları giderdiği konusundaki olumsuz yargılar daha ağırlıktadır.

h- Personelden alınan düzeltici ve önleyici faaliyet taleplerinin üst yönetimin karar ve işlemlerini hızlandırması konusundaki düşünceler, %8,0 oranında "tamamen katılıyorum", %29,0 oranında "kısmen katılıyorum", %16,0 oranında "kararsızım", %30,0 oranında "katılmıyorum" ve %17,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" cevapları ile ifade edilmiştir. Bu cevaplarda da olumsuz düşüncelerin ağırlığı dikkat çekicidir.

i- Büyük çoğunluğu merkez teşkilatı birimleri tarafından gerçekleştirilecek olan faaliyet taleplerinin sonuçlanma sürelerinin sorgulandığı bu bölümde, katılımcıların %30,0'u "tamamen katılıyorum" ve %34,0'ü "kısmen katılıyorum" cevapları ile ve toplamda %64 oranında faaliyetlerin uzun sürede sonuçlandığını ifade etmişlerdir. Bu soruda %19,0 olan "kararsızım" cevabı verenlerin oranı da, diğer sorulara oranla oldukça yüksektir.

j- Personelin ilettiği faaliyet taleplerinin yöneticiler tarafından dikkate alınıp alınmadığı araştırılmış ve %31,0 oranında "tamamen katılıyorum" ve %42,0 oranında "kısmen katılıyorum" cevapları ile ve toplamda %73,0 oranında, faaliyet taleplerinin yeterince dikkate alınmadığı ifade edilmiştir. Bu oran, düzeltici ve önleyici faaliyetler konusunda elde edilen en net bulgulardan biridir.

k- Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin etkin sonuçlanmasına ilişkin alınan cevaplar ise bir önceki soruyla paralellik göstermektedir. Bu konuda da,

katılımcıların %35,0'i "tamamen katılıyorum" cevabı ve %38,0'i "kısmen katılıyorum" cevabı ile ve toplamda %73,0 oranında faaliyetlerin etkin sonuçlanmadığını ifade etmişlerdir.

Tüm bu bulgulardan ortaya çıkan sonuç, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin beklenen sonuçlarından yeterince yararlanılamadığı ve bunun da, ya yöneticiler tarafından yeterince dikkate alınmaması ya uzun sürede sonuçlanması ya da etkin olarak sonuçlanmamasından kaynaklandığıdır.

Düzeltilici ve Önleyici faaliyetler;	Tamamen katılıyorum			Kısmen katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
a-Çalışma ortamının iyileşmesine yardımcı olmuştur.	7	7,0	7,0	31	31,0	31,0	11	11,0	11,0	31	31,0	31,0	20	20,0	20,0
b-Sistem programlarını düzeltmiş/geliştirmiştir.	4	4,0	4,0	27	27,0	27,0	6	6,0	6,0	41	41,0	41,0	22	22,0	22,0
c- Kararlara katılımı sağlamıştır.	4	4,0	4,0	29	29,0	29,0	7	7,0	7,0	40	40,0	40,0	20	20,0	20,0
d- Malzeme teminini kolaylaştırmıştır.	5	5,0	5,0	15	15,0	15,0	6	6,0	6,0	42	42,0	42,0	32	32,0	32,0
e-Taleplerin üst yönetime iletilmesini kolaylaştırmıştır.	13	13,0	13,0	31	31,0	31,0	14	14,0	14,0	22	22,0	22,0	20	20,0	20,0
f-Mevzuatı geliştirmiştir.	5	5,0	5,0	32	32,0	32,0	16	16,0	16,0	32	32,0	32,0	15	15,0	15,0
g- İşlemlerdeki tıkanmaları gidermiştir.	4	4,0	4,0	28	28,0	28,0	7	7,0	7,0	43	43,0	43,0	18	18,0	18,0
h- Üst yönetimin karar ve işlemlerini hızlandırmıştır.	8	8,0	8,0	29	29,0	29,0	16	16,0	16,0	30	30,0	30,0	17	17,0	17,0
i- Sonuçlanması uzun sürüyor.	30	30,0	30,0	34	34,0	34,0	19	19,0	19,0	11	11,0	11,0	6	6,0	6,0
j- Yeterince dikkate alınmıyor.	31	31,0	31,0	42	42,0	42,0	11	11,0	11,0	12	12,0	12,0	4	4,0	4,0
k- Etkin sonuçlanmıyor.	35	35,0	35,0	38	38,0	38,0	12	12,0	12,0	12	12,0	12,0	3	3,0	3,0

Tablo 38 Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetlere İlişkin Bulgular

5.2.2.9. Referans Dokümanlara Ulaşabilme Kolaylığına İlişkin Değerlendirmeler

Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonu içinde yer alan proses planlarında belirtilen ve personelin yaptığı işin referansını oluşturan iç ve dış kaynaklı dokümanların ulaşılabilirliği araştırılmış ve katılımcıların genel olarak bu dokümanlara kolaylıkla ulaşabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü katılımcıların %19,0'u "tamamen katılıyorum" cevabı ile %41,0'i ise "kısmen katılıyorum" cevabı ile bu konuda sorun yaşamadıklarını dile getirmektedirler. Referans dokümanlara kolaylıkla ulaşamadıklarını ifade edenlerin oranı ise %31,0 düzeyindedir.

İşimi yaparken ihtiyaç duyduğum referans dokümanlara kolaylıkla ulaşabiliyorum.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	19	19,0	19,0	19,0
Kısmen katılıyorum	41	41,0	41,0	60,0
Kararsızım	9	9,0	9,0	69,0
Katılmıyorum	22	22,0	22,0	91,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	9,0	9,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 39 Referans Dokümanlara Ulaşabilme Kolaylığına İlişkin Bulgular

5.2.2.10. Proses Etkileşimine İlişkin Değerlendirmeler

Kalite Yönetim Sistemi içinde proses yaklaşımının esas alındığı ve proses etkileşimi nedeniyle işin bir sonraki aşamasının da iç müşteri olarak görülmesi gerekliliğinden yola çıkarak, personelin bir sonraki aşamayı yürüten birimi müşteri olarak görüp görmediği araştırılmıştır. Bu konudaki düşünceler, %19,0 oranında "tamamen katılıyorum", %30,0 oranında "kısmen katılıyorum", %20,0 oranında "kararsızım", %23,0 oranında

"katılmıyorum" ve %8,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" cevapları ile ifade edilmiştir. Bu çerçevede, iç müşteri kavramının tamamen reddedilmediği, ancak bu konuda yerleşmiş bir iç müşteri bilinci oluşmadığı ortaya çıkmaktadır.

Proses etkileşimi nedeniyle, işimin bir sonraki aşamasındaki birimi müşteri olarak görüyorum.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	19	19,0	19,0	19,0
Kısmen katılıyorum	30	30,0	30,0	49,0
Kararsızım	20	20,0	20,0	69,0
Katılmıyorum	23	23,0	23,0	92,0
Kesinlikle katılmıyorum	8	8,0	8,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 40 Proses Etkileşimine İlişkin Bulgular

5.2.2.11. Güncel Mevzuatın Takibine İlişkin Değerlendirmeler

1479 ve 2926 sayılı Kanunlar ve bu Kanunlara dayanılarak çıkarılan idari düzenlemeler doğrultusunda hizmet sunma yükümlülüğü bulunan Kurumda, mevzuatta yapılan değişikliklerin personel tarafından güncel olarak izlenebilmesi konusunda Kalite Yönetim Sisteminin etkisi araştırılmış ve katılımcılar bu konudaki düşüncelerini %10,0 oranında "tamamen katılıyorum", %38,0 oranında "kısmen katılıyorum", %8,0 oranında "kararsızım", %29,0 oranında "katılmıyorum" ve %15,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" cevapları ile ifade etmişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda, Kalite Yönetim Sisteminin Kurum mevzuatının güncel olarak takip edilebilmesini sağladığı, ancak bu kolaylıktan tüm personelin yararlanmadığı söylenebilir.

Kalite Yönetim Sistemi, Kurum mevzuatını güncel olarak takip edebilmemi sağlamıştır.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	10	10,0	10,0	10,0
Kısmen katılıyorum	38	38,0	38,0	48,0
Kararsızım	8	8,0	8,0	56,0
Katılmıyorum	29	29,0	29,0	85,0
Kesinlikle katılmıyorum	15	15,0	15,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 41 Güncel Mevzuatın Takibine İlişkin Bulgular

5.2.2.12. Anketlerin İyileştirme Fırsatı Olarak Görülmesine İlişkin Değerlendirmeler

Bir yandan müşteri memnuniyetinin ölçülmesi bir yandan da Kurumda iyileştirmeye açık alanların müşteri beklentileri doğrultusunda belirlenmesine yönelik olarak yapılan memnuniyet anketlerinin bu amaçlara ulaşmak için yeterli olup olmadığının sorgulandığı bu bölümde, katılımcılar “Anketler, Kurumda iyileştirilmesi gereken alanların tespitini kolaylaştırmaktadır” ifadesini değerlendirmişlerdir ve elde edilen bulgular şöyledir: Katılımcıların %20,0’si “tamamen katılıyorum”, %32,0’si “kısmen katılıyorum”, %10,0’u “kararsızım”, %19,0’u “katılmıyorum” ve %19,0’u “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.

Bu oranlara göre, müşteri memnuniyeti anketlerinin öneminin ve amacının yeterince anlaşılamadığı sonucuna varılabilir.

Anketler, Kurumda iyileştirilmesi, düzeltilmesi gereken alanların tespitini kolaylaştırmaktadır.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	20	20,0	20,0	20,0
Kısmen katılıyorum	32	32,0	32,0	52,0
Kararsızım	10	10,0	10,0	62,0
Katılmıyorum	19	19,0	19,0	81,0
Kesinlikle katılmıyorum	19	19,0	19,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 42 Anketlerin İyileştirme Fırsatı Olarak Görülmesine İlişkin Bulgular

5.2.2.13. Kalite Sistem Belgesinin Sağladığı Güvenceye İlişkin Değerlendirmeler

Kurum kanununun saydığı kimselerin yasal bir zorunluluk olarak Bağ-Kur kapsamına alınması nedeniyle, sigortalılar ve hak sahipleri açısından bir seçim yapma hakkı olmamakla beraber, bu kişilere sunulan hizmetin kalitesini değerlendirme ve buna bağlı olarak Kuruma karşı yükümlülüklerini yerine getirme konusunda gönüllü olma müşteriden beklenen davranışlardır. Müşterinin Kurumun hizmet kalitesi hakkında fikir yürütürken, Kurumun sahip olduğu ISO 9001 Belgesinin bu konuda güvence verip vermediğine ilişkin yapılan sorgulamada, katılımcılar %9,0 oranında "tamamen katılıyorum", %31,0 oranında "kısmen katılıyorum", %14,0 oranında "kararsızım", %31,0 oranında "katılmıyorum" ve %15,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" cevaplarını vermişlerdir. Bu oranlar, konuya ilişkin net bir sonuca varılmasına olanak sağlayacak nitelikte değilse de, Müşteri Memnuniyeti Tutum Anketinden çıkan sonuç doğrultusunda, müşterilerin büyük çoğunluğunun Kurumun ISO 9001 Kalite Sistem Belgesine sahip olduğunu bilmedikleri dikkate alındığında, çalışanlardan bu cevapların alınması olağan karşılanmıştır.

ISO 9001 Belgesi, müşterilerimize hizmet kalitemiz konusunda güven vermektedir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	9	9,0	9,0	9,0
Kısmen katılıyorum	31	31,0	31,0	40,0
Kararsızım	14	14,0	14,0	54,0
Katılmıyorum	31	31,0	31,0	85,0
Kesinlikle katılmıyorum	15	15,0	15,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 43 Kalite Sistem Belgesinin Sağladığı Güvenceye İlişkin Bulgular

5.2.2.14. Kalite Sistem Belgesinin Kurum İmajına Etkisine İlişkin Değerlendirmeler

ISO 9001 Kalite Sistem Belgesinin Kurum imajını olumlu yönde etkileyip etkilemediği konusunda verilen ifadeye, katılımcıların %14,0'ü "tamamen katılıyorum", %35,0'i "kısmen katılıyorum", %14,0'ü "kararsızım", %23,0'ü "katılmıyorum" ve %14,0'ü "kesinlikle katılmıyorum" cevaplarını vermişlerdir. Bu oranların değerlendirilmesinden elde edilen sonuç, Belgenin Kurum imajını olumlu yönde etkilediği düşüncesinin tüm katılımcılar için aynı oranda benimsenmediğidir.

ISO 9001 Belgesine sahip olmamız, Kurumun imajını olumlu yönde etkilemiştir.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen katılıyorum	14	14,0	14,0	14,0
Kısmen katılıyorum	35	35,0	35,0	49,0
Kararsızım	14	14,0	14,0	63,0
Katılmıyorum	23	23,0	23,0	86,0
Kesinlikle katılmıyorum	14	14,0	14,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 44 Kalite Sistem Belgesinin Kurum İmajına Etkisine İlişkin Bulgular

5.2.2.15. Kalite Yönetim Sisteminin Yararlarına İlişkin Değerlendirmeler

Kurumdaki Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının yararlarının belirlenmeye çalışıldığı ve bu çerçevede sistemin başarısının sorgulandığı bu bölümde, katılımcıların verdiği cevaplardan elde edilen bulgular şöyledir:

Kalite Yönetim Sistemi;

a- Kurumun hizmet kalitesini artırmıştır.

Araştırmaya katılanların %11,0'i "tamamen katılıyorum" ve %47,0'si "kısmen katılıyorum" cevabı ile ve toplamda %58,0 oranında, Kalite Yönetim Sisteminin Kurumun hizmet kalitesini artırdığını düşünürken, %23,0'ü "katılmıyorum" ve %13,0'ü "kesinlikle katılmıyorum" cevabı ve toplamda %36,0 oranında, Kalite Yönetim Sisteminin hizmet kalitesine etkisi olmadığını ifade etmişlerdir. Bu oranlar doğrultusunda hizmet kalitesinin ISO 9001 uygulamalarından olumlu yönde etkilendiğini söylemek mümkündür.

b- İşlemlere hız kazandırmıştır.

Araştırmaya katılanların %9,0'u "tamamen katılıyorum" ve %35,0'i "kısmen katılıyorum" cevabı ile ve toplamda %44,0 oranında, Kalite Yönetim Sisteminin işlemlerin hız kazanmasını sağladığını düşünürken, %27,0'si "katılmıyorum" ve %14,0'ü "kesinlikle katılmıyorum" cevabı ve toplamda %41,0 oranında, Kalite Yönetim Sisteminin işlemlerin hızı üzerinde etkisi olmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda kararsız olanların oranı ise %15'tir. Konuya ilişkin olumlu ve olumsuz değerlendirmelerin toplam oranlarının birbirine yakın olması, işlem hızı hakkında net bir sonuca ulaşılmasına olanak vermemektedir.

b- Kaynakların etkin kullanımını sağlamıştır.

Kaynak yönetimi konusunda oldukça detaylı şartlar içeren Kalite Yönetim Sisteminin, kaynakların etkin kullanımına etkisinin sorgulandığı bu bölümde, araştırmaya katılanların %8,0'i "tamamen katılıyorum" ve %30,0'u

"kısmen katılıyorum" cevabı ile ve toplamda %38,0 oranında, kaynak kullanımının etkinliğini kabul ederken, %30,0'u "katılmıyorum" ve %15,0'i "kesinlikle katılmıyorum" cevabı ve toplamda %45,0 oranında, Kalite Yönetim Sisteminin kaynakların etkin kullanılmasını sağladığı düşüncesine karşı çıkmışlardır. Bu veriler ışığında, Kalite Yönetim Sisteminin kaynak kullanımında etkinlik sağladığını, ancak bu etkinliğin beklenen düzeyde olmadığını söylemek mümkündür.

d- Takım çalışmasını teşvik etmiştir.

Çalışma grupları ve iyileştirme takımları aracılığıyla takım çalışmasının teşvik edilmesini amaçlayan Kalite Yönetim Sisteminin bu amaca ulaşma başarısının değerlendirildiği bu bölümde, katılımcıların %10,0'u "tamamen katılıyorum" ve %24,0'ü "kısmen katılıyorum" cevabı ile ve toplamda %34,0 oranında, Kalite Yönetim Sisteminin takım çalışmasını teşvik ettiğini ifade etmelerine karşın, %30,0'u "katılmıyorum" ve %19,0'u "kesinlikle katılmıyorum" cevabı ve toplamda %49,0 oranında, takım çalışması konusunda bir teşvik olmadığını belirtmişlerdir. Olumsuz görüş içeren cevapların oranı dikkate alındığında, Kalite Yönetim Sisteminin takım çalışması konusunda teşvik edici bir unsur olmadığı söylenebilir.

e- Gereksiz işlem adımları kaldırılmıştır.

Proseslerin belirlenmesi ve dokümantasyonu sırasında gereksiz işlem adımlarının kaldırılmasına ilişkin sorgulamada, katılımcıların %11,0'i "tamamen katılıyorum" ve %32,0'si "kısmen katılıyorum" cevabı ile ve toplamda %43,0 oranında, dokümantasyon sırasında gereksiz işlem adımlarının ortadan kaldırıldığını ifade ederken, %30,0'u "katılmıyorum" ve %16,0'si "kesinlikle katılmıyorum" cevabı ve toplamda %46,0 oranında, bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Her iki düşüncede de elde edilen oranların birbirine yakın olması, hala kaldırılması gereken bazı işlem adımlarının olduğunu göstermektedir.

f- Müşteri odaklı bir örgüt kültürü yaratılmıştır.

Kalite Yönetim Sisteminin müşteri odaklılık ilkesi doğrultusunda, Kurumda müşteri bilincinin oluşması ve müşteri odaklı bir örgüt kültürü yaratılmasına ilişkin yapılan sorgulamada, katılımcılar %9,0 oranında "tamamen katılıyorum", %32,0 oranında "kısmen katılıyorum", %21,0 oranında "kararsızım", %24,0 oranında "katılmıyorum" ve %14,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" cevaplarını vermişlerdir. Bu konuda kararsızların oranının büyüklüğünün dikkat çekici olmasının yanında, örgüt kültürünün müşteri odaklı olarak şekillenmesi konusunda yeterince başarılı olduğunu söylemek mümkün bulunmamaktadır.

g- Eğitim faaliyetleri artmıştır.

Gerek kalite sistemi gerekse mevzuat eğitimlerinin Kalite Yönetim Sistemi ile artıp artmadığının sorgulandığı bu bölümde, katılımcıların %7,0'si "tamamen katılıyorum" ve %44,0'ü "kısmen katılıyorum" cevabı ile eğitim faaliyetlerinin arttığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, %21,0 oranında "katılmıyorum" ve %17,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verenler bulunmaktadır. Bu bulgulardan elde edilen sonuç, katılımcıların eğitim faaliyetlerinin arttığını düşündükleri, ancak bu artışın yeterli bulunmadığıdır.

h- Personelin davranışları olumlu yönde değişmiştir.

Müşteriyi memnun edebilmek için Kalite Yönetim Sisteminin personel davranışlarına etkisinin araştırıldığı bu bölümde, katılımcıların %12,0'si "tamamen katılıyorum" ve %34,0'ü "kısmen katılıyorum" cevapları ile personelin davranışlarının olumlu yönde değiştiğini ifade etmişlerdir. %11,0'i bu konuda "kararsız" kalırken, %26,0'si "katılmıyorum" ve %17,0'si "kesinlikle katılmıyorum" cevaplarını vererek, personel davranışlarının değişmediğini düşündüklerini ortaya koymuşlardır. Bu bulgular doğrultusunda, Kalite Yönetim Sisteminin her personelin davranışını olumlu yönde etkilemediği söylenebilir.

i- Arşivlerde düzen ve izlenebilirlik sağlanmıştır.

Kurumun hafızasını oluşturan ve hizmetten yararlananlar açısından güvence oluşturan arşivlerin düzeni, Standart açısından oldukça önemlidir ve Kurumun, arşiv hizmetlerinde izlenebilirliği sağlaması istenmektedir. Bu çerçevede, Kalite Yönetim Sisteminin izlenebilirlik şartının ne kadar karşılandığını belirlemek için verilen “Arşivlerde düzen ve izlenebilirlik sağlanmıştır.” ifadesinin değerlendirilmesinde; katılımcıların %18,0’i “tamamen katılıyorum”, %51,0’i “kısmen katılıyorum” cevapları ile ve toplamda %69,0 oranında arşivlerde düzen sağlandığını ifade etmişlerdir. %14,0’ü “kararsızım” cevabını verirken, bu düşünceye katılmayanların toplam oranı yalnızca %17,0’de kalmıştır. Buna göre ve diğer ifadelerin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar da dikkate alındığında, Kalite Yönetim Sisteminin en belirgin yararlarından birinin arşiv hizmetlerinde sağlandığı görülmektedir.

j- Evrak karmaşası ortadan kaldırılmıştır.

Arşiv hizmetlerinin bir uzantısı olarak evrak sisteminin de düzenli ve izlenebilir olması gerekmekte olup, Kalite Yönetim Sisteminin evrak akışındaki karmaşayı ortadan kaldırıp kaldırmadığı araştırılmış ve katılımcılar bu soruya %16,0 oranında “tamamen katılıyorum”, %49,0 oranında “kısmen katılıyorum”, %6,0 oranında “kararsızım”, %16,0 oranında “katılmıyorum” ve %13,0 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevaplarını vermişlerdir. Bu oranlar doğrultusunda Kalite Yönetim Sistemi aracılığıyla evrak karmaşasının önemli ölçüde ortadan kaldırıldığını söylemek mümkündür.

k- Kırtasiyecilik artmıştır.

Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması sırasında çalışanlardan gelen en büyük direnç noktalarından birini oluşturan “kırtasiyecilik” düşüncesinin sorgulandığı bu bölümde, katılımcılar %38,0 oranında “tamamen katılıyorum” ve %36,0 oranında “kısmen katılıyorum” cevabını vererek bu direnci bir kez daha doğrulamışlar ve Kalite Yönetim

Sisteminin kırtasiyeciliği artırdığını ifade etmişlerdir. Bu konuda kararsız olanların oranı %10,0 iken, toplamda %16,0'sı olumsuz görüş bildirmişlerdir. Kırtasiyeciliğin artmasına ilişkin düşüncelerin, doküman dağıtımı ve kontrolü ile proses performanslarının ve hata oranlarının belirlenmesine ilişkin düzenlenen formların kullanımından kaynaklandığı düşünülmektedir.

I- İş yükü artmıştır.

Kalite Yönetim Sisteminin iş yükünü artıracığına ilişkin olumsuz yargıların devam edip etmediğinin belirlenmesi için yapılan sorgulamada, katılımcıların %42,0'si "tamamen katılıyorum" ve %32,0'si "kısmen katılıyorum" cevabı ile iş yükünün arttığını ortaya koymuşlardır. Katılımcıların %13,0'ü "kararsızım" cevabı verirken, iş yükünün artmadığına ilişkin düşünceler, %8,0 oranında "katılmıyorum" ve %5,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" cevapları ile ifade edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların %74'ünün KYS'nin iş yükünü artırdığından yakındığını göstermektedir.

m- İşlemlerdeki hata oranları düşürülmüştür.

Uygun Olmayan Hizmet Kontrol Formları yoluyla proseslerin iş akışında meydana gelen hataların kayıt altına alınması ve azaltılması amaçlanmakta olup, bu uygulamaların işlemlerdeki hata oranlarını azaltıp azaltmadığı konusunda çalışanların düşünceleri araştırılmıştır. Bu konuda katılımcıların %14,0'ü "tamamen katılıyorum", %40,0'ı "kısmen katılıyorum", %8,0'i "kararsızım", %25,0'i "katılmıyorum" ve %13,0'ü "kesinlikle katılmıyorum" cevabını vermişlerdir. Bu doğrultuda, KYS'nin işlemlerdeki hata oranlarının düşürülmesinde etkili olduğu söylenebilir.

n- Çalışanların motivasyonu artmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi ilkeleri içinde yer alan liderlik, çalışanların kararlara katılımı, takım çalışması, eğitim faaliyetleri gibi unsurlarla

Çalışanların motivasyonunun artırılmasına ilişkin çabaların başarısı sorgulanmış ve katılımcıların yarıdan çoğunun motivasyon artışı konusunda olumlu dūřüncelere sahip olmadıkları görülmüştür. Çünkü alınan cevaplar, %9,0 oranında "tamamen katılıyorum", %20,0 oranında "kısmen katılıyorum", %9,0 oranında "kararsızım", %35,0 oranında "katılmıyorum" ve %27,0 oranında "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

o- Ast-st ilişkileri geliştirilmiştir.

Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ile ve "Liderlik" ilkesi doğrultusunda ast-st ilişkilerinin gelişmesi beklenmekte olup, bu beklentinin ne kadar gerçekleştiğinin belirlenmesi için yapılan sorgulamada, katılımcıların %5,0'i "tamamen katılıyorum" ve %18,0'i "kısmen katılıyorum" cevabı ile ast-st ilişkilerinde gelişme yaşandığına inanırken, %40,0'ı "katılmıyorum" ve %27,0'si "kesinlikle katılmıyorum" cevaplarını vererek bu ilişkilerin iyileşmediğini belirtmişlerdir. Toplam oranı %67,0 olan olumsuz dūřnceler dikkate alınarak, Kalite Yönetim Sisteminin Kurumun klasik hiyerarşik ilişkilerinde önemli bir değişmeye neden olmadığı söylenebilir.

p- çalışanların memnuniyetine önem verilmektedir.

Kalite Yönetim Sistemi içinde i müşteri olarak görülen ve dolayısıyla memnun edilmesi gereken çalışanların memnuniyetine önem verilip verilmediğı konusunda çalışanların dūřnceleri araştırılmış ve "alışanların memnuniyetine önem verilmektedir" ifadesinin değerlendirilmesi istenmiştir. Oldukça belirgin sonuçların alındığı bu değerlendirmede, yalnızca %18,0'lik bir grup bu ifadeyi olumlu değerlendirmiş, diğer taraftan %36,0 oranındaki grup "katılmıyorum" ve %41,0 oranındaki grup ise "kesinlikle katılmıyorum" cevabı ile çalışanların memnuniyetine önem verilemediğı dūřndklerini ortaya koymuşlardır. Böylece, Kurumun i müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmalarının yeterli olduğu söylenememektedir.

r- Kurum Performansını artırmıştır.

Kurumun tüm faaliyetlerinde performans artışını amaçlayan Kalite Yönetim Sisteminde, bu amaca ulaşılma düzeyi sorgulanmış ve katılımcıların %11,0'inin "tamamen katılıyorum", %32,0'sinin "kısmen katılıyorum", %11,0'inin "kararsızım", %24,0'ünün "katılmıyorum" ve %22,0'sinin "kesinlikle katılmıyorum" cevaplarını verdiği görülmüştür. Kalite Yönetim Sistemi, Kurum performansını artırmıştır ancak bu artış, beklenen düzeyde değildir.

s- Sistem, Kurumda etkin uygulanmıyor.

Kurumda uygulanan Kalite Yönetim Sisteminin başarısının çalışanların gözüyle belirlenmesi için yapılan araştırmada, "Sistem, Kurumda etkin uygulanmıyor." ifadesinin değerlendirilmesi istenmiştir. Bu konuda katılımcıların %23,0'ü "tamamen katılıyorum", %37,0'si "kısmen katılıyorum", %16,0'si "kararsızım", %14,0'ü "katılmıyorum" ve %10,0'u "kesinlikle katılmıyorum" cevabını vermişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda, katılımcıların yarısından fazlasının sistem uygulamalarını etkin bulmadığı söylenebilir.

Kalite Yönetim Sistemini değerlendiriniz.	Tamamen katılıyorum			Kısmen katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Kesinlikle katılmıyorum		
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
a-Kurumun hizmet kalitesini artırmıştır.	11	11,0	11,0	47	47,0	47,0	6	6,0	6,0	23	23,0	23,0	13	13,0	13,0
b-İşlemlere hız kazandırmıştır.	9	9,0	9,0	35	35,0	35,0	15	15,0	15,0	27	27,0	27,0	14	14,0	14,0
c-Kaynakların etkin kullanımı sağlanmıştır.	8	8,0	8,0	30	30,0	30,0	17	17,0	17,0	30	30,0	30,0	15	15,0	15,0
d-Takım çalışmasını teşvik etmiştir.	10	10,0	10,0	24	24,0	24,0	17	17,0	17,0	30	30,0	30,0	19	19,0	19,0
e-Gereksiz işlem adımları kaldırılmıştır.	11	11,0	11,0	32	32,0	32,0	11	11,0	11,0	30	30,0	30,0	16	16,0	16,0
f-Müşteri odaklı bir örgüt kültürü yaratılmıştır.	9	9,0	9,0	32	32,0	32,0	21	21,0	21,0	24	24,0	24,0	14	14,0	14,0
g-Eğitim faaliyetleri artmıştır.	7	7,0	7,0	44	44,0	44,0	11	11,0	11,0	21	21,0	21,0	17	17,0	17,0
h-Personel davranışları olumlu yönde değişmiştir.	12	12,0	12,0	34	34,0	34,0	11	11,0	11,0	26	26,0	26,0	17	17,0	17,0
i-Arşivlerde düzen ve izlenebilirlik sağlanmıştır.	18	18,0	18,0	51	51,0	51,0	14	14,0	14,0	9	9,0	9,0	8	8,0	8,0
j-Evrak karmaşası ortadan kaldırılmıştır.	16	16,0	16,0	49	49,0	49,0	6	6,0	6,0	16	16,0	16,0	13	13,0	13,0
k-Kırtasiyecilik artmıştır.	38	38,0	38,0	36	36,0	36,0	10	10,0	10,0	12	12,0	12,0	4	4,0	4,0
l-İş yükü artmıştır.	42	42,0	42,0	32	32,0	32,0	13	13,0	13,0	8	8,0	8,0	5	5,0	5,0
m-İşlemlerdeki hata oranları düşürülmüştür.	14	14,0	14,0	40	40,0	40,0	8	8,0	8,0	25	25,0	25,0	13	13,0	13,0
n-Çalışanların motivasyonu artmıştır.	9	9,0	9,0	20	20,0	20,0	9	9,0	9,0	35	35,0	35,0	27	27,0	27,0
o-Ast-üst ilişkileri geliştirilmiştir.	5	5,0	5,0	18	18,0	18,0	10	10,0	10,0	40	40,0	40,0	27	27,0	27,0
p-Çalışan memnuniyetine önem verilmektedir.	7	7,0	7,0	11	11,0	11,0	5	5,0	5,0	36	36,0	36,0	41	41,0	41,0
r-Kurum Performansını artırmıştır.	11	11,0	11,0	32	32,0	32,0	11	11,0	11,0	24	24,0	24,0	22	22,0	22,0
s-Sistem, Kurumda etkin uygulanmıyor.	23	23,0	23,0	37	37,0	37,0	16	16,0	16,0	14	14,0	14,0	10	10,0	10,0

Tablo 45 Kalite Yönetim Sisteminin Yararlarına İlişkin Bulgular

5.2.2.16. Etkin Bir Kalite Yönetim Sistemi İçin Personel Önerilerine İlişkin Değerlendirmeler

Kalite Yönetim Sisteminin etkin olarak uygulanabilmesi için personelden alınan öneriler değerlendirildiğinde, çalışanların ilk önerisinin %93,0 oranında “personel, çalışma ortamı, makine, teçhizat gibi ihtiyaçların giderilmesi” olduğu görülmüştür. Olumsuz fiziki şartlar altında çalışan ve kaynak yetersizliği sorunuyla karşı karşıya olan çalışanlar, bu taleplerini ilk koşul olarak öne sürmektedirler.

İş yükünün ve kırtasiyeciliğin artmasından yakınan çalışanların ikinci önerisi, %76,0 oranında şekilci ve göstermelik uygulamalardan kaçınılması şeklindedir. Zira bu tür uygulamalar sistemin etkinliğini ortadan kaldırdığı gibi iş yükünü ve kırtasiyeciliği artırmaktan başka bir sonuç doğurmamaktadır.

Tüm faaliyetlerini yasal mevzuat çerçevesinde gerçekleştiren kamu kurumlarında, Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının, yasalarla desteklenmesi ve güçlendirilmesi halinde etkin sonuçlar vereceği düşüncesi ise %65,0 oranında ortaya çıkmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi içinde uygulanması zorunlu olmakla beraber yeterince hayata geçirilemeyen “çalışanların kararlara katılımı” ilkesinin gerekliliğini vurgulayanlar %57,0 oranındadır.

Bu öneriler dışında, araştırmaya katılanların %50,0'si “Önce çalışanlar memnun edilmelidir.”, %46,0'sı “Ödül sistemi geliştirilmelidir.”, %46,0'sı “Kalite bilincinin yerleştirilmesi için eğitimler artırılmalıdır.”, %50,0'si “Önce çalışanlar memnun edilmelidir.”, %44,0'ü “Kamu kurumlarının hepsinde uygulanması gerekir.”, %43,0'ü “Yöneticilerin kaliteye inanması ve onu desteklemesi gerekir.” ve %34,0'ü “Daha fazla kaynak ayrılmalıdır.”

önerisinde bulunmuşlardır. Katılımcıların yalnızca %18,0'i ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin kamu kurumlarında uygulanamayacağına inanmaktadır.

Etkin bir Kalite Yönetim Sistemi için önerileriniz nelerdir?	Frekans	Yüzde
Önce personel, çalışma ortamı, makine, teçhizat gibi ihtiyaçlar giderilmelidir.	93	93,0
Göstermelik ve şekilci uygulamalardan kaçınılmalıdır	76	76,0
Kalite Yönetim Sistemi, yasalarla desteklenmeli ve güçlendirilmelidir.	65	65,0
Çalışanların kararlara katılımı sağlanmalıdır.	57	57,0
Önce çalışanlar memnun edilmelidir.	50	50,0
Ödül sistemi geliştirilmelidir.	46	46,0
Kalite bilincinin yerleşmesi için eğitimler artırılmalıdır.	46	46,0
Kamu kurumlarının hepsinde uygulanması gerekir.	44	44,0
Yöneticilerin kaliteye inanması ve onu desteklemesi gerekir.	43	43,0
Daha fazla kaynak ayrılmalıdır.	34	34,0
Kamu kurumlarında uygulanması mümkün olmadığından vazgeçilmelidir.	18	18,0

Tablo 46 Etkin Bir Kalite Yönetim Sistemi İçin Personel Önerilerine İlişkin Bulgular

5.2.2.17. Kurumda Kalite Yönetim Sisteminin Devamına İlişkin Değerlendirmeler

Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini değerlendiren katılımcılardan, son olarak Kurumda Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına devam edilip edilmemesi konusundaki düşünceleri istenmiştir.

Katılımcıların %70,0'i Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına devam edilmesi gerektiğini ifade ederken, %30,0'u Kalite Yönetim Sistemine son verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu düşüncenin, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğinde yaşanan sorunlardan kaynaklandığı açıktır.

Kurumda Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına devam edilmelidir	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	70	70,0	70,0	70,0
Hayır	30	30,0	30,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 47 Kurumda Kalite Yönetim Sisteminin Devamına İlişkin Bulgular

5.2.3. Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketinden Çıkan Genel Sonuçlar

Çalışan Memnuniyeti Tutum Anketinden çıkan sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Anket çalışmasında her iki cinsiyet de birbirine yakın oranlarda temsil edilmiştir. Kurum personelinin yaş ortalaması 36-45 aralığındadır ve çoğunluğu lise ve üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Ankete katılanların önemli bir bölümü Genel İdari Hizmetler sınıfında yer almaktadır.
- Katılımcıların çoğu kalite kavramını “standartlara uygunluk” olarak algılamaktadır.
- Kurumda düzeltmeye yönelik olarak ve işin yapılmasından sonra denetim faaliyeti gerçekleştirilmektedir.
- Personelin eğitim, tecrübe ve diğer niteliklerine uygun görevler verilmesi konusunda daha fazla çabaya ihtiyaç vardır.

- e. Proses yaklaşımının önemi yeterince kavranmamış olduğundan, bu konuda daha etkin bir çalışma başlatılmalıdır.
- f. Yöneticilerin Kalite Yönetim Sisteminin benimsenmesi için çalışanlara daha aktif olarak liderlik yapmaları gerekmektedir.
- g. Kurumun iletişim sisteminde merkez ve taşra teşkilatları arasında, ayrıca yönetenler ile diğer çalışanlar arasında sorunlar yaşanmaktadır.
- h. Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonu genel olarak yeterli bulunmakla birlikte, daha ayrıntılı olmaları halinde daha işlevsel olacağı düşünülmektedir.
- i. Sonuçlanması uzun süren ve yeterince dikkate alınmayan düzeltici ve önleyici faaliyetler dolayısıyla, iyileştirme fırsatlarının tümü değerlendirilememektedir.
- j. Kurum uygulamalarına referans teşkil eden dokümanlara ulaşmak konusunda önemli bir sorun bulunmamaktadır.
- k. İç müşteri bilinci yeterince oluşmadığından, proses etkileşimi ve çalışan memnuniyeti konusunda yeterli sonuçlar alınamamaktadır.
- l. Kalite Yönetim Sistemi, kurumun hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemiş, işlemlere kısmen hız kazandırmış, eğitim faaliyetlerini artırmış, arşivlerde düzeni ve izlenebilirliği sağlamış, evrak karmaşasını önemli ölçüde ortadan kaldırmış, işlemlerdeki hata oranlarının düşüşünde etkili olmuş, gereksiz işlem adımlarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olmuş, kurum performansını artırmıştır. Buna rağmen, kaynak kullanımı, takım çalışması, müşteri odaklı örgüt kültürü oluşturulması, çalışanların motivasyonlarının artırılması ve hiyerarşik ilişkilerin geliştirilmesi konularında yeterince etkili sonuçlar alınamamıştır. Ayrıca iş yükünün ve kırtasiyeciliğin artması gibi bazı olumsuz sonuçlara neden olmuştur. Bu değerlendirmeler, Kalite Yönetim Sisteminin Kurumda etkin uygulanamamasından ileri gelmektedir.

SONUÇ

Öncelikle üretim sektöründe başlayıp dalga dalga tüm ülkelere ve sektörler yayılan kalite yönetimi anlayışı, son yıllarda ülkemizi de etkisi altına almış ve başta özel sektör kuruluşları olmak üzere pek çok kuruluştta uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

Kalite yönetimini uygulamak isteyen kuruluşların başvurdıkları ilk yollardan biri ISO 9000 Standartlarının öngördüğü şartların yerine getirilmesiyle kurulun Kalite Yönetim Sistemidir. ISO 9001:2000 Standardını iyi uygulayan bir kuruluşun büyük yararlar sağlayacağı açıktır. Ancak iyi bir uygulama için, öncelikle kalite felsefesine inanmış yöneticiler ve çalışanların varlığı gereklidir. Kalite bilincinin oluşması, kalite sisteminin anlaşılması ve uygulanacak kuruluşun durumuna göre yorumlanarak gereklerinin yerine getirilmesi esastır.

Ayrıca, kamu yönetiminde özellikle üst düzey yöneticilerin Kalite Yönetim Sistemine geçişte verecekleri kararlar, sistemin başarısını ve sürdürülmesini etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin bu sistemin kurulmasından önce ve sonra karşılaşacakları güçlükleri önceden bilmeleri ve daha sonraki aşamalarda kurulan ve uygulanan sistemin, sunulan hizmetin kalitesini ne yönde etkileyeceğini değerlendirmeleri gerekmektedir.

Özellikle kamu kurumlarında da artık uygulanmaya başlayan bu sistemin, gerek kurulma, gerekse uygulanma aşamalarında yaşanacak bazı sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların bir kısmı kamu kurumlarının içinde bulunduğu koşullardan ve yönetsel ve yapısal özelliklerinden kaynaklanmakta, bir kısmı da değişim gerçekleştirmeye çalışan her organizasyonda ortaya çıkabilecek engellerden oluşmaktadır.

Kamu kurumlarının geleneksel yapıları içinde yer alan bu sorunların çözülebilmesi ise, ülke çapında başlayacak bir kalite hareketini gerektirmektedir.

Kalite Yönetim Sisteminin başarıya ulaşabilmesi ve kendinden beklenen yararları sağlayabilmesi için öncelikle bu sorunların çözümlenmesi gerekmektedir. Sistemin en aktif unsuru olan çalışanların memnun edilmesini ve böylece sisteme katkı vermesini sağlayacak bir yönetim yaklaşımından başlayıp, yeterli kaynak ayrılması ve bu kaynakların etkin kullanılması gereğine kadar uzanan faaliyetler ile göstermelik ve şekilci uygulamalar yerine Standart şartlarının amaca uygun olarak yerine getirilmesi ve kuruluşun tüm faaliyetlerinde kalite ve müşteri memnuniyeti bilinci ile hareket etmesi koşullarına uyulması, bu sorunların çözümünde anahtar rol oynayacaktır.

Bu süreç içinde, yöneticilerin lider bir tutum takınarak çalışanlara öncülük yapmaları, katılımı ve takım çalışmasını desteklemeleri, yaratıcı fikirleri önemsemeleri, müşteri memnuniyetini artıracak çalışmalara ağırlık vermeleri ve bunları yaparken de Kalite Yönetim Sisteminin tüm ilkelerine uygun adımlar atmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde kamu kurumlarının hizmet kalitesinin artırılması ve vatandaşlar ile çalışanların memnun edilmesi mümkün olabilecektir.

Bu koşulların eksik olduğu bir Kalite Yönetim Sistemi, yalnızca “duvarda asılı bir belge” olarak kalacak ve bir süre sonra da personel, sistemin kırtasiyecilik ve iş yükü yaratmaktan öteye gitmediğini düşünerek her türlü desteğini geri çekecektir. Bu olumsuz durumun, diğer kuruluşlar için olumsuz bir örnek oluşturacağını unutmamak gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ARDIÇ, Kadir ve Türker BAŞ: **“Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”** 8.Ulusal Kalite Kongresi, 2000’li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.ceterisparibus.net/maliye/kamu.htm>
- AKTAN, Coşkun Can: **Değişim ve Devlet**, TİSK Yayını, Ankara, 1998
- AKTAN, Coşkun Can: **“Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”**, Türk İdare Dergisi, Yıl 71, Sayı 425, (Aralık 1999), 1-15
- ANDAÇ, Atilla: **ISO 9001 Yorumu ve Uygulama Örnekleri**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1996
- Bağ-Kur: **12. Genel Kurulu Çalışma Raporu**, Ankara, 2001
-: **13. Genel Kurulu, Yayınlanmamış Çalışma Raporu**
-: **Bölgesel Mevzuat Eğitimi Ders Notları**, Ankara, 2004
-: **Görevde Yükselme Eğitimi Ders Notları**, Ankara, 2001
-: **Kalite El Kitabı**
-: **Kalite Yönetim Sistemi Çalışma Raporu**, 17.05.2004
-: **Sigortalılar Daire Başkanlığı Çalışma Yönetmeliği**
-: **Tahsisler Daire Başkanlığı Çalışma Yönetmeliği**
- Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, **2000 Yılı Genel Raporu**, Ankara, 2002
- “Belge Kontrolü ve Belge Yönetimi”**, Yönetimde Verimlilik Sempozyumu-97, Konya, 1997
- BOZKURT, Rıdvan ve Aynur ODAMAN: **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Ankara, 1995
- BUMİN, Birol ve Hakan ERKUTLU: **“Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”** Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, (2002 Bahar)
- ÇAPOĞLU, Gökhan: **Yepyeni Bir Türkiye İçin**, Anadolu Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayınları, İstanbul, 1997,
- ÇETİN, Canan, Besim AKIN ve Vedat EROL: **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001
- ÇETİNKAYA, Ali: **“AB Ülkelerinde İdarelerdeki Yeni Eğilimler”**, İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı İnceleme ve Araştırma Raporu, Ankara, 21.01.2003
- ÇSGB: **Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu**, Ankara, 2003
-: **Sosyal Güvenlik Reformu Ne Getiriyor**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, 35, Ankara, 2003
-: **Yeniden Yapılanma ve Yeni Atılımlar**, Ankara, 2001
- DPT: **8. Beş Yıllık Kalkınma Planı**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>
- DWIGHT, Waldo: **The Study of Public Administration**, New York, 1995
- EFİL, İsmail: **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, 3. Baskı, Vipaş A.Ş., Bursa, 1998

- EREN, Veysel: **"Yönetim Anlayışındaki Değişmelerin Nedenleri"**, Türk İdare Dergisi, Sayı 445, Aralık 2004
- FEIGENBAUM, A.V.: **Total Quality Control**, 3. Baskı, McGraw Hill, 1983
- GÖZLÜ, Sıtkı: **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İTÜ Yayınları, İstanbul, 1990
- GÖZÜBÜYÜK, Şeref: **Yönetim Hukuku**, Ankara, 1998
- HACIOĞLU, Fatma: **"Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri- Vatandaş İlişkisi"** Bağ-Kur Vakfı Dergisi, Sayı 26, Yıl 7, (Aralık 2003)
- HALDUN, Ersen: **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul, 1997
- HALİS, Muhsin: **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000
- Herkes İçin İPK**, Kalite Ofisi Yayını, No:7, www.kaliteofisi.com
- HRADESKY, John, **Productivity and Quality Improvement**, Mc Graw Hill, USA, 1988
- <http://www.izmir.tse.org.tr/StandardGenel.asp>
- ISO 9000 Quality Control Systems**, UNCTAD/WTO Yayını, Geneva, 1996
- ISO 9000:2000 ve Tarihçesi**,
http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso_9000_2000.asp
- JINNIGGAN, Jerome and Warren H. SCHMIDT: **TQManager**, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1993
- Kalder: **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi**, Kalder Eğitim Notu, (2000), 1
-: **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistem Dokümantasyonu**, Kalder Eğitim Notu, 2001
- Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, T.C. Başbakanlık, Ankara, Ekim 2003
- KAYAN, Nurcan: **"Kalite Kavramı ve Gelişimi I"**, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Sayı 419, (Kasım 1996)
- MIYAUCHI, Ichiro: **"Quality Management in Japan"**, International Congress and Exhibition Hall, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 1999
- NOHUTÇU, Ahmet: **"Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması"**, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Der. Asım BALCI ve Diğerleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003
- ÖNDER, Murat: **"Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması"**, 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 13-14 Kasım 1996
- ÖZEVREN, Mina: **Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996
- ÖZTÜRK, Azim: **"Türkiye'de Kamu Hizmetlerinin Karşıllanması Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri"**, TİD, S.411, 1996,
- PARASURAMAN, A.: **"A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research"**, Journal of Marketing, Fall 1985
- PEKER, Ömer: **"Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite"** Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, (Ankara, 1996)

- SARAN, Ulvi: **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Atlas Yayıncılık, Ankara, 2004
- SARAN, M. Ulvi ve Ahmet GÖÇERLER: **“Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi”**, Türk İdare Dergisi, Yıl 70, Sayı 421 (Aralık 1998)
- SIĞIRCI, Murat: **“İşletmelerde Kalite Sağlama ve Geliştirme Süreci”**, MPM Anahtar Dergisi, Sayı 6/68
- SOYLU, Kaan ve Ahmet SÜER: **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü-Terimler ve Tanımlar**, İstanbul, 1998
- STEPHENS, K.S: **Quality and Quality Control**, Çev. Ahmet MAHİROĞLU, (DPT Yayınları, Ankara)
- ŞİMŞEK, Muhittin: **Kalite Yönetimi**, Marmara Ün. Yayınları 2. Baskı, İstanbul, 1998
- ŞİRVANCI, Mete: **“Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri”**, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, (İstanbul, 1993), 13
- TAK, Bilgin: **“Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma”**, Uludağ Ün. İİBF Dergisi, Cilt XXI, Sayı 2, (Bursa 2002)
- TEKİN, Mahmut: **Üretim Yönetimi, Cilt 2**, 3. Baskı, Konya, 1996
- TELEK, Berker ve Ayşe ERTOPUZ: **“Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik”** TÜSİAD, 3. TKY Makale Yarışması, (2000)
- TOPRAK, Erkan: **“Demokratik ve Etkin Bir Devlet İçin Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”**, Gazi Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2000
- TS EN ISO 9000 Standardı**, (Mart 2001)
- TS EN ISO 9001:2000 Standardı**, (2000)
- TS EN ISO 9004 Standardı, Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz**, (Nisan 2001)
- TSE: **“TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Programı Notları”**, Ankara, 2002
- TUTUM, Cahit: **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, TESAV Yayını, Ankara, 1994
- YILMAZ, Murat: **“Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği”**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, Kasım 2003

BAĞ-KUR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ TUTUM ANKETİ

EK-1

Bu anket, Gazi Üniversitesinde yürütülmekte olan "Kamu Kurumlarında ISO 9000 Uygulamaları (Bağ-Kur Örneği)" konulu yüksek lisans tezinde değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler, Bağ-Kur'da ISO 9000 uygulamalarının başarısını sorgulamak amacıyla kullanılacaktır. **Kişisel bilgileriniz yalnızca değerlendirme için istenmekte olup, kimlik bilgileriniz tezi hazırlayan tarafından kesinlikle gizli tutulacaktır.**

Değerlendirmenin sağlıklı biçimde yapılabilmesi için tüm maddelerin cevaplanması gerekmektedir. Lütfen tüm maddeleri dikkatlice okuyup size uygun olan cevabın yanındaki kutucuğa (X) işareti koyunuz ve boş bırakmamaya özen gösteriniz. Katıldığınız için teşekkür ederiz.

Kişisel Bilgiler	Adınız Soyadınız :
	Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
	Yaşınız ☐ 18-30 ☐ 31-45 ☐ 46-daha üstü
	Sigortalılık Durumunuz ☐ Aktif ☐ Pasif ☐ Haksahibi
	Eğitim Durumunuz ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Y.Lisans/Doktora

1. Ne kadar süredir Bağ-Kur'dan hizmet alıyorsunuz?

- ☐ 5 yıldan az ☐ 16-25 yıl
☐ 5-15 yıl ☐ 26 yıl ve daha üstü

2. Çalışanların size karşı davranışlarını nasıl buluyorsunuz?

	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
a) Saygılı davranıyorlar.					
b) Yardıma isteklidir.					
c) Güler yüzlü davranıyorlar.					
d) İsteksiz çalışıyorlar.					

Aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
3. Personel sayısı yeterlidir.					
4. Personelin mevzuat bilgisi yeterlidir.					
5. Personelin davranışları memnun edicidir.					

6. Bağ-Kur'un hizmet binasının fiziki koşullarını değerlendiriniz.	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
a- Havalandırma yeterlidir.					
b- Isıtma yeterlidir.					
c- Aydınlatma yeterlidir.					
d- Bekleme/oturma yerleri yeterlidir.					

7. İşlemler için uzun süre beklemek zorunda kalıyorum.	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

8. En çok hangi işlemler sırasında güçlüklerle karşılaşıyorsunuz?

- ☐ Sigortalama işlemleri (Tescil, terk, yeniden/isteğe bağlı sigortalılık, hizmet birleştirme, borçlanma, basamak vb.)
☐ Tahsis işlemleri (Aylık bağlama, toptan ödeme, cenaze yardımı vb.)
☐ Sağlık karnesi işlemleri (Sağlık karnesi alma, vize, yenileme vb.)
☐ Sağlık harcamalarının geri alınması işlemleri

9. Kurumda yaşadığınız güçlükler/sorunlar nereden kaynaklanıyor? (Birden çok seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Benden ☐ Yöneticilerden
☐ Personelden ☐ Kurum mevzuatından

10. Yönetimde sigortalıların daha etkili temsil edilmesi gerekir.

- ☐ Tamamen katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

11. Bağ-Kur'un web (internet) sayfasını değerlendiriniz. (Birden çok seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Gönderdiğim e-maillere zamanında cevap alabiliyorum.
- ☐ E-maillerime verilen cevaplar tatmin edici.
- ☐ Sigortalılık bilgilerime kolayca ulaşabiliyorum.
- ☐ Mevzuat değişikliklerini takip edebiliyorum.
- ☐ İnternette yararlanmıyorum.

12. İşlemlerim hakkında daha fazla bilgi almak ya da şikayetlerimi iletmek için şube müdürü, il müdür yardımcısı, il müdürü gibi yöneticilere;

- ☐ Kolaylıkla ulaşabiliyorum.
- ☐ Bir tanıdık aracılığıyla ulaşabiliyorum.
- ☐ Kesinlikle ulaşamıyorum.
- ☐ Yöneticilere ulaşmaya gerek duymuyorum.

Aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
13. Bağ-Kur'a verdiğim belgeler güvenle saklanmaktadır.					
14. Bağ-Kur mevzuatında yapılan değişiklikler yeterince duyuruluyor.					
15. Danışma masasının verdiği hizmetler zaman kaybını önlüyor.					

16. Bağ-Kur'un ISO 9001 Kalite Sistem Belgesine sahip olduğunu biliyor musunuz?

- ☐ Evet, biliyorum. ☐ Hayır, bilmiyorum.

17. ISO 9001 Kalite Sistemi, kurumun hizmet kalitesini nasıl etkilemiştir?

- ☐ Kesinlikle olumlu etkilemiştir.
- ☐ Kısmen olumlu etkilemiştir.
- ☐ Kararsızım.
- ☐ Olumsuz etkilemiştir.
- ☐ Olumlu ya da olumsuz bir değişiklik yok.

Aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
18. ISO 9001 Kalite Sistemi, personel davranışlarını olumlu yönde değişirmiştir.					
19. ISO 9001 Kalite Sistemi, işlemlere hız kazandırmıştır.					

20. Bağ-Kur'un hizmet kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- ☐ çok iyi ☐ İyi ☐ Orta ☐ Kötü ☐ çok kötü

21. Bağ-Kur'da hangi alanlarda iyileştirme/geliştirme yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz. (Birden çok seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ çalışanların sayısı artırılmalı
- ☐ çalışanların mevzuat bilgileri artırılmalı
- ☐ çalışan davranışları iyileştirilmeli
- ☐ Yönetici davranışları iyileştirilmeli
- ☐ Sigortalılar için rehberlik hizmetleri artırılmalı
- ☐ Sosyal güvenlik bilincini artırıcı çalışmalar yapılmalı
- ☐ Hizmet binasının fiziki koşulları iyileştirilmeli
- ☐ İşlemlere hız kazandırılmalı
- ☐ Aylık alınan/prim ödenen bankalarla ilişkiler geliştirilmeli
- ☐ Hastane/eczane/optikçi ve medikal firmalarla ilişkiler geliştirilmeli
- ☐ Teknolojiden daha çok yararlanılmalı
- ☐ Mevcut yönetim anlayışı değişmeli

Katıldığınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

BAĞ-KUR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ TUTUM ANKETİ

EK-2

Bu anket, Gazi Üniversitesi bünyesinde yürütülmekte olan "Kamu Kurumlarında ISO 9000 Uygulamaları (Bağ-Kur Örneği)" konulu yüksek lisans tezinde değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler, Bağ-Kur'da ISO 9000 uygulamalarının başarısını sorgulamak amacıyla kullanılacaktır. **Kişisel bilgileriniz yalnızca değerlendirme için istenmekte olup, tezi hazırlayan tarafından kesinlikle gizli tutulacaktır.**

Değerlendirmenin sağlıklı biçimde yapılabilmesi için tüm maddelerin cevaplanması gerekmektedir. Lütfen tüm maddeleri dikkatlice okuyup size uygun olan cevabın yanındaki kutucuğa (x) işareti koyunuz ve boş bırakmamaya özen gösteriniz.

Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız : ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56- ve üstü

Eğitim Durumunuz : ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Y.Lisans/Doktora

Kurumda hizmet süreniz : ☐ 5 yıla kadar ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üstü

Unvanınız :

1- Kalite kavramı size ilk olarak hangisini çağrıştırıyor?

- a- ☐ Standartlara uygunluk
- b- ☐ Mükemmellik
- c- ☐ İhtiyaçları karşılama yeteneği
- d- ☐ Lüks

2- Kurumda işin yapılışı ile ilgili ne tür bir denetim yapılmaktadır?

- a- ☐ İşin yapılmasından önce, önlemeye yönelik denetim.
- b- ☐ İşin yapılması sırasında denetim.
- c- ☐ İşin yapılmasından sonra, düzeltmeye yönelik denetim.

Aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.		Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
3-	Personele eğitim, beceri ve niteliklerine uygun görevler verilmektedir.					
4-	İşimin etkileşim halinde olduğu birimlerle koordinasyon ve işbirliği sorunu yaşanıyor.					
5-	Kurum yöneticileri, Kalite Yönetim Sisteminin benimsenmesi için bize liderlik yapmaktadır.					

6- Kurumdaki bilgi akışı ve iletişimi değerlendiriniz.		Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
a-	Aynı birim içinde iletişim yeterlidir.					
b-	Koordineli çalışan birimler arasında iletişim yeterlidir.					
c-	Astlar ile üstler arasında iletişim yeterlidir.					
d-	Merkez ile taşra arasında iletişim yeterlidir.					

7-	Kalite Yönetim Sistemi dokümanları;	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
a-	Yeterince açık ve anlaşılır niteliktedir.					
b-	Daha detaylı olması gerekir.					
c-	İşimde bana yol gösteriyor.					
d-	İşlerin standart hale gelmesini sağlamıştır.					
e-	Gereksiz buluyorum.					

8-	Düzeltilici ve Önleyici faaliyetler;	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
a-	Çalışma ortamının iyileşmesine yardımcı olmuştur.					
b-	Sistem programlarını düzeltmiştir/geliştirmiştir.					
c-	Personelin kararlara katılımını sağlamıştır.					
d-	Malzeme teminini kolaylaştırmıştır.					
e-	Taleplerin üst yönetime iletilmesini kolaylaştırmıştır.					
f-	Mevzuatı geliştirmiştir.					
g-	İşlemlerdeki tıkanmaları gidermiştir.					
h-	Üst yönetimin karar ve işlemlerini hızlandırmıştır.					
i-	Sonuçlanması uzun sürüyor.					
j-	Yeterince dikkate alınmıyor.					
k-	Etkin sonuçlanmıyor.					

Aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
9- İşimi yaparken ihtiyaç duyduğum referans dokümanlara kolaylıkla ulaşabiliyorum.					
10- Proses etkileşimi nedeniyle, işimin bir sonraki aşamasındaki birimi müşteri olarak görüyorum.					
11- Kalite Yönetim Sistemi, Kurum mevzuatını güncel olarak takip edebilmemi sağlamıştır.					
12- Anketler, Kurumda iyileştirilmesi, düzeltilmesi gereken alanların tespitini kolaylaştırmaktadır.					
13- ISO 9001 Belgesi, müşterilerimize hizmet kalitemiz konusunda güven vermektedir.					
14- ISO 9001 Belgesine sahip olmamız, Kurumun imajını olumlu yönde etkilemiştir.					

15- Kalite Yönetim Sistemini değerlendiriniz.	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
a- Kurumun hizmet kalitesini artırmıştır.					
b- İşlemlere hız kazandırmıştır.					
c- Kaynakların etkin kullanımı sağlanmıştır.					
d- Takım çalışmasını teşvik etmiştir.					
e- Gereksiz işlem adımları kaldırılmıştır.					
f- Müşteri odaklı bir örgüt kültürü yaratılmıştır.					
g- Eğitim faaliyetleri artmıştır.					
h- Personelin davranışları olumlu yönde değişmiştir.					
i- Arşivlerde düzen ve izlenebilirlik sağlanmıştır.					
j- Evrak karmaşası ortadan kaldırılmıştır.					
k- Kırtasiyecilik artmıştır.					
l- İş yükü artmıştır.					
m- İşlemlerdeki hata oranları düşürülmüştür.					
n- Çalışanların motivasyonu artmıştır.					
o- Ast-üst ilişkileri geliştirilmiştir.					
p- Çalışanların memnuniyetine önem verilmektedir.					
r- Kurum performansını artırmıştır.					
s- Sistem, Kurumda etkin uygulanmıyor.					

16. Etkin bir Kalite Yönetim Sistemi için önerileriniz nelerdir? (Birden çok seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Kamu kurumlarının hepsinde uygulanması gerekir.
- ☐ Göstermelik ve şekilci uygulamalardan kaçınılmalıdır.
- ☐ Önce personel, çalışma ortamı, makine, teçhizat gibi ihtiyaçlar giderilmelidir.
- ☐ Kalite bilincinin yerleşmesi için eğitimler artırılmalıdır.
- ☐ Önce çalışanlar memnun edilmelidir.
- ☐ Yöneticilerin kaliteye inanması ve onu desteklemesi gerekir.
- ☐ Kalite Yönetim Sistemi, yasalarla desteklenmeli ve güçlendirilmelidir.
- ☐ Çalışanların kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- ☐ Ödül sistemi geliştirilmelidir.
- ☐ Daha fazla kaynak ayrılmalıdır.
- ☐ Kamu kurumlarında uygulanması mümkün olmadığından vazgeçilmelidir.

17- Kurumda Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına devam edilmelidir.

- ☐ Evet ☐ Hayır

KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

İrtibat için: Fatma HACIOĞLU-Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı - 296 60 07

Sayfa 2

ÖZET

Ekonomik, teknolojik ve sosyal hayatta son yirmi yılda yaşanan gelişmeler, bir çok alanda olduğu gibi, kamu yönetimini de değişime zorlamış ve vatandaşların beklentilerine zamanında cevap verebilen kurumsal yapıların ve yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kalite odaklı yaklaşımlar ise, özel sektörün ardından kamu yönetimlerinin de dikkatini çekmiş, vatandaşların memnuniyetini ve sürekli gelişmeyi esas alan Kalite Yönetimine geçiş süreci başlamıştır.

Japonya'da ortaya çıkan ve buradan tüm dünyaya yayılan Toplam Kalite Yönetimini uygulamak isteyen kuruluşların yaygın olarak başvurdukları ilk yol, ISO 9000 Standartları tarafından belirlenmiş olan Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve bu sistemin belgelendirilmesidir.

Bağ-Kur, yaklaşık 16 milyon vatandaşın sosyal güvenliğini temin eden bir kurum olarak, 2001 yılında Kalite Yönetim Sistemini uygulamaya karar vermiş ve bu alanda ortaya koyduğu çalışmalarını bugüne kadar sürdürmüştür.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini kurmak ve sistemin sonuçlarından yararlanmak isteyen kamu kurum ve kuruluşlarına yol göstermesi bakımından önem taşıyan bu çalışmada, Kalite Yönetim Sistemi ve bu sistemin gerekleri, ISO 9001:2000 Standardının şartları ile birlikte değerlendirilmiş ve Bağ-Kur'da Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve Standart şartlarının yerine getirilmesi incelenerek uygulanan bu sistemin başarısı araştırılmıştır.

Toplam beş bölümden oluşan çalışmanın ilk üç bölümü kaynak tarama niteliğinde olup, kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra Kalite Yönetim Sistemi, ISO 9001:2000 Standardı paralelinde incelenmiş ve kamu yönetiminde kalite yaklaşımının gerekliliği ve karşılaşılabilecek sorunlar ifade edilmiştir. Son iki

bölümde ise, çalışmanın yapıldığı kurumun yapısı ve Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları anlatılmış, bu uygulamaların başarısı, kurum çalışanlarına ve kurumdan hizmet alan vatandaşlara yönelik olarak yapılan iki ayrı anket çalışmasında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde kalite ile ilgili kavramların tanımları, kalite yaklaşımlarıyla birlikte anlatılmıştır. İkinci bölümde standardizasyon ve ISO 9000 Standartları ele alınarak bu standartlardan ISO 9001:2000 Standardının şartlarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde kamu yönetiminin özellikleri ile mevcut yapıda var olan sorunlar anlatılarak kamu yönetiminde kalite yaklaşımların gerekliliği ortaya konmuş, kamu yönetiminin genel yapısı içinde ortaya çıkması muhtemel sorunlar ile bu sorunların çözümü halinde Sistemin sağlayacağı yararlar incelenmiştir. Dördüncü bölümde Bağ-Kur'un yapısı ve Kalite Yönetim Sisteminin uygulanma biçimi anlatılmıştır. Son bölümde ise, kurum çalışanlarına ve kurumdan hizmet alan vatandaşlara uygulanan anketler aracılığıyla Bağ-Kur'da Kalite Yönetim Sisteminin başarısı değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda, kurumdan hizmet alan vatandaşların Kalite Yönetim Sistemini olumlu değerlendirdikleri, ancak iyileştirilmesi gereken alanlar olduğunu düşündükleri; kurum çalışanlarının ise sistemin yararlı sonuçlar verdiğini, ancak bazı şekilci ve kırtasiyeciliğe yol açan uygulamalar nedeniyle bu yararların istenen düzeyde olmadığını düşündükleri anlaşılmıştır. Uygulama aksaklıklarının ortadan kaldırılması halinde Kalite Yönetim Sistemi etkin bir şekilde uygulanacak ve kendinden beklenen faydaları maksimum düzeyde sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler

Kalite Yönetim Sistemi, kalitenin tarihsel gelişimi, ISO 9000 Standartları, kamu yönetimi, Bağ-Kur Genel Müdürlüğü, sosyal güvenlik hizmetleri, Kalite Yönetim Sisteminin başarısı

ABSTRACT

Economical and technological improvements together with the advances in social life during the last 20 years led to changes in the area of public administration like many others and caused the formation of new administrative roles and organizational structure which fulfills citizens' demands. Public administrations following private sector have been interested in approaches focusing on quality so the process of Quality Management whose main principles are continuous progress and individuals pleasure has began to take place.

Total Quality Management originated in Japan and spread to the world. The organizations in desire of practicing this approach of quality management usually, as a first step, set the Quality Management System defined by ISO9000 standards and have it certified.

Bağ-kur which provides social insurance service nationwide and serves to 16 million citizens decided to practice Quality Management System in the year 2001 and continued its study up to now.

The importance of this study is to guide the public organizations in desire of building ISO9001 Quality Management System and make use of it. In this study Quality Management System and its requirements are assessed in comparison to ISO9001:2000 standards. After exploring the formation of Quality Management System in Bağkur and application of standards the success of this system in Bağkur is questioned.

This study is composed of five parts. The first three parts include literature investigation. After setting necessary theoretical framework Quality Management System is explored in parallel to ISO 9001:2000 Standards ,and the need for quality approach in public sector together with the problems which can be arisen during this process is stated. Last two parts include the structure of the

organization in which the study was carried out with its Quality Management System applications. The success of the mentioned practices is evaluated through two questionnaires; one is for the employees of the organization, the other one is for the citizens the organization served.

In the first part of the study, both the definitions of words related to quality and quality approaches are expressed. In the second part the requirements of ISO 9001:2000 Standards are discussed. In the third part properties of public organizations together with the problems of the current organization and the need for quality approaches in public administration are declared. If the problematic situations which can arise in general public administration during the process can be solved, the application of Quality Management System has many benefits. In this section of the study the benefits which can be obtained with the application of aforementioned system is also discussed. In the fourth part the structure of Bağ-Kur and application of Quality Management System in Bağ-Kur are told. In the last part the success of ISO 9001 Quality Management System in Bağ-Kur is evaluated through analysis of the questionnaires given to the employees and the citizens.

The results of the study shows that citizens taking service from Bağ-Kur think that Quality Management System has positive effects but still there are some areas which should be improved. Similarly the employees also think that the system has positive outcomes but the huge amount of paper work has lessened the efficiency, so the outcomes are not at the expected level. If the problems of practice can be overcome, Quality Management System can be used effectively and provide maximum benefits.

Key Words:

Quality Management System, historical development of quality, ISO 9001 Standards, public administration, General Directory of Bağ-Kur, social security services, success of Quality Management System.