

BELEDİYELEERDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE
ISO 9000

EROL KAYA

PENDİK BELEDİYE BAŞKANI

Kamu İdaresi ve Yerel Yönetimler

İnsan, yaşamını diğer insanlarla bir arada sürdürme eğilimindedir. Bir arada, toplum olarak yaşayan insanların ortak güvenliklerini sağlama ve ihtiyaç duydukları ortak hizmetlerin ifası için devlet denilen organizma doğmuştur. Devlet, insan topluluklarının siyasi örgütlenmesi¹ olup, ülke sınırları içinde yaşayan insanların genel ve ortak ihtiyaçlarını karşılar. Devlet, değişik kurumlardan oluşan bir yapıdır ve, devleti oluşturan bu kurumlara kamu tüzel kişilikleri, verdikleri hizmetlere ise kamu hizmeti denir.

Kamu hizmeti, devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri altında, genel ve ortak gereksinimleri karşılamak, kamu yararı ya da çıkarını sağlamak için yapılan ve topluma sunulmuş bulunan sürekli ve düzenli etkinliklerdir.²

İnsanların ortak yaşamalarından kaynaklanan ortak hizmet gereksinimleri çok çeşitli olup, bu çeşitlilik nitelik ve nicelik yönünden her geçen gün artmaktadır. İç ve dış güvenlik, adalet, ekonomik refah, sosyal güvence, haberleşme, sağlık, eğitim, ulaşım gibi hizmetlerin yanı sıra temizlik, park, otopark, kentsel planlama, itfaiye, yol, kanal, su ve benzeri bir çok hizmet, toplumun ortak ihtiyaçlarıdır. Bu hizmetlerin yanı sıra toplum yaşamında nizam ve intizamın, toplum sağlığının korunması gibi denetim gerektiren hizmetler bulunmaktadır.

İnsanların ortak yaşamalarından kaynaklanan bu hizmet ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için devlet organizmasının iki ayrı kategoride yapılması yoluna gidilmiş ve merkezi idare ile mahalli idare örgütlenmeleri oluşmuştur. Bu yapılanmanın siyasi ve kültürel geçmişi bulunmakta ise de, bu gün için merkezi ve mahalli idareler olarak kamu idaresinin ayrışmasında maksat hizmetlerin ifasında etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır. Ortak hizmetlerin çok çeşitli olmasının yanı sıra, kimi hizmetlerin kullanımının yerel alanlarla sınırlı olması ve bu yerel hizmetlerin yerine getirilmesinin bir merkez tarafından yürütülmesinin doğuracağı hantal yapılaşmanın engellenmesi amacı ile yerel nitelikteki hizmetlerin mahalli idareler tarafından yerine getirilmesi daha etkin ve verimli yönetim olarak kabul görmüştür. Kamu hizmetlerinde esas amaç toplum ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılamak üzere kamu hizmeti sunulmasıdır³ ve bu sürekliliğin sağlanabilmesi için, bürokrasinin azaltılması gerekmektedir. Hizmetlerin ihtiyaçları karşılayabilmesi için zamanında sunulmasının yanı sıra, nitelik ve nicelik yönünden de yeterli olması gerekir. Ağır işleyen bir bürokrasinin bu işlevleri yerine getirebilmesi mümkün değildir.

Yerel yönetimler, yöre halkının ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamak üzere, yerel topluluğa kamu hizmeti sağlayan ve yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen, yönetsel, siyasal ve toplumsal bir kurumdur.⁴ Bir başka ifade ile Adem-i Merkeziyet olarak da bilinen yerel yönetimler, “Devlet sınırları içinde yerleşmiş irili ufaklı insan topluluklarının (köy, kasaba, kent, vb) ortak ve yerel nitelikli ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal kurumlardır.”⁵

Yerel yönetimlerin yapılanmaları ülkelere göre farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar ülkelerin tarihi ve kültürel mirasları, coğrafi durumları, demokratik gelişme süreçleri ve siyasi yapılarıyla ve hatta ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile ilgilidir. Bazı

¹ Orhan PİRLER, Belediye Başkanlarının Görevleri, Yetkileri ve Sorumlulukları, Bellek yayınları, Ankara 1999, sf: 19

² H.Ali YİĞİT, www.emo.org.tr/eski/merkez/dergi/406 sayı

³ Yrd. Doç. Dr. Ömer TORLAK, Belediyelerde Hizmet Yönetimi ve Pazarlama, Seçkin Yayınevi, Ankara 1999, sf: 17

⁴ Dr. Rafet ÇEVİKBAŞ, Yerel Yönetimler, İşlevi ve Türkiye’deki Durumu, Türk İdare Dergisi, Haziran 1995, s: 407, sf: 69

⁵ Prof. Dr. Halil NAAROĞLU, Mahalli İdareler, Beta Basım yayım Dağıtım, İstanbul 2001, sf:1

ülkelerde yerel yönetimler, kendi meclisleri bulunan, geniş yetkilere sahip kurumlar iken, kimi ülkelerde ise, merkezi idareye sıkıca bağlı, dar hizmet alanları bulunan kurumlardır.

Türkiye’de Yerel Yönetimler

Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’sının 127. maddesinde yerel yönetimler (mahalli idareler) şu şekilde tanımlanmaktadır.

“Mahalli idareler, il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunla gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.”

Anayasa tarifinde, yerel yönetimlerin üç özelliğine vurgu yapılmaktadır.

*Mahalli ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş olmaları,

*Karar organlarının seçimlerle belirlenmesi,

*kamu tüzel kişiliğine sahip olmaları.

Ülkemizde yerel yönetimler, İl Özel İdareleri, Belediyeler ve Köyler olmak üzere üç ayrı kademede yapılanmakla beraber, en etkin olanı belediyelerdir. Belediyeler, mali yapıları, görev ve yetkileri itibarı ile İl özel idarelerinden ve köylerden daha güçlü ve etkindir. Ülkemizde şehirleşmenin hızla yaygınlaşması ve günümüzde ülke nüfusunun %80’inin şehirlerde yaşıyor olması, belediyelerin diğer yerel yönetim kademelerine göre daha hızlı gelişmesini sağlamıştır. Bu gün bütçeleri 15 milyar ABD Doları seviyesinde olan ve iştrakleri ile birlikte 250.000’den fazla personel istihdam eden belediyeler, ülkemizde yerel yönetimlerin en dinamik ve güçlü birimidir.

Belediye

Belediye kelimesi, köken itibarı ile Arapça olup, bir insan topluluğunun yerleşme niyeti ile oturduğu yer anlamına gelen “Beled” kelimesinden türemiştir. Sözcük esas itibarı ile beldeye ilişkin kuruluş veya yönetim anlamına gelmektedir.⁶ 1580 sayılı Belediye Kanunu’nda belediye şu şekilde tarif edilmektedir.

“Beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef kamu tüzel kişiliğidir.”

Ülkemizde belediyecilik sistemi Osmanlı’dan miras kalan bir yapılanma olmakla beraber, Osmanlı’da da belediyelerin uzun bir geçmişi bulunmamaktadır. 1850 yılına kadar Osmanlı’da şehirler; Kadılar, Vakıflar, Loncalar ve mahallelerin faaliyetleri ile ortak gereksinimlerin karşılandığı yerleşim birimleri olmuşlardır. Vakıflar eğitim, kültür, sağlık, sosyal yardım tesisleri gibi faaliyetleri yerine getirirken, loncalar ise çarşı-Pazar denetimini yapmaktadırlar. Kadılar bir yandan adli hizmetleri ifa ederken diğer yandan günümüzde zabıta ve kısmen de emniyet güçleri tarafından yerine getirilen yerel kolluk hizmetlerini görenlerin de idarecisi durumundadırlar. Mahalle halkı ise, ortak çabalarla kendi bekçisini seçiyor, temizlik gibi ortak gereksinimleri karşılıyordu.

Batı örneğine uygun ilk teşkilat kurma girişimi 1850 yılında İstanbul Şehremaneti’nin kurulması ile başlamış olup, daha sonra İstanbul dairelere ayrılarak, belediye daireleri kurulmuştur. 1876 anayasası ile belediye meclislerinin seçimlerle oluşturulması yolunda düzenlemeler yapılmış ise de, etkin belediye teşkilatları kurulamamıştır. Türkiye Cumhuriyeti’nde yerel yönetimler Osmanlı’dan kalan bu miras üzerinde oluşturulmuş ise de, kuruluşundan 7 yıl sonra, 1930 yılında Fransa’nın yerel yönetim yapılanması örnek alınarak Belediye Kanunu çıkarılmıştır.⁷

⁶ Mustafa DÖNMEZ, age. Sf: 73

⁷ Bu konuda bkz: Selahattin YILDIRIM, Yerel Yönetim ve Demokrasi, Türk Belediyeciliğinde 60. Yıl Uluslararası Sempozyum, Bildiri ve Tartışmalar, Metropol İmar AŞ, tarihsiz, sf:25

Yerel yönetim kurumları olan belediyelerin sahip oldukları yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde dünyada değişik yöntemler uygulanmaktadır. Yöntemler ülkelere göre farklılıklar göstermekle beraber üç kategoride değerlendirmek mümkündür.

1-Genellik İlkesi: Bu ilkeye göre belediyeler yasalarca yasaklanmamış veya başka yönetimlere bırakılmamış her türlü hizmetleri yapabilirler. Genellikle demokratik yönetim seviyesinin yüksek olduğu ülkelerde bu yöntem uygulanmaktadır.

2-Yetki İlkesi: Bu ilkeye göre belediyeler, görmek istedikleri her yeni hizmet için merkezi idareden yetki almak zorundadırlar. İngiltere’de uygulanan bu yöntem, belediyeleri önemli oranda merkezi idareye bağımlı kılmaktadır.

3-Liste İlkesi: Ülkemizde de uygulanmakta olan bu ilkeye göre, belediyelerin yapacakları faaliyetler yasalarda belirtilmektedir.⁸ Belediyeler, ilgili yasalarda belirtilmemiş hizmetleri, yerel nitelikte olsa bile yapamazlar.

Ülkemizde, yerel yönetimlerde gerçekleştirilen reform öncesi yürürlükte olan 1580 sayılı Belediye Kanunu’nun 15. maddesinde belediyelerin yapacakları işler mecburi ve ihtiyari hizmetler olarak sayılmıştır. Yasada belirtilen bu hizmetleri aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür.

*İmar ve şehircilik hizmetleri: Planlama, yapı kontrol, park, alt yapı (su, kanal, yol, vb) gibi hizmetlerdir.

*Temizlik hizmetleri: Şehrin temiz tutulmasını temin maksadıyla yürütülen hizmetlerdir. (Çöp toplama, çöp imha tesislerinin yapım ve işletimi, vb.

*Ulaşım hizmetleri: Otobüs, metro, tramvay, vb.

*Sağlık ve çevre hizmetleri: Toplum sağlığı için koruyucu sağlık hizmetleri, zararlı haşeratla mücadele, kuduz ve benzeri tehlikelere karşı tedbir alma, vb.

*Kontrol ve tanzim hizmetleri: İşyeri denetimi, kamusal alanlarda düzenleme, vb.

*Eğitim ve kültür hizmetleri: Meslek kursları, burs, panel, konferans, vb.

Belediyelerin yasalarda belirlenmiş olan bu görevlerinin bir kısmı yerine getirilmesi mecburi olan görevler iken, bir kısmı ise yerine getirilip getirilmemesi belediye yönetimlerinin tercihine bırakılmış olan ihtiyari görevlerden idi.

Ülkemizde 2003 yılından itibaren başlatılan Kamu ve Yerel Yönetim Reformları kapsamında Belediye Kanunu da değiştirilmiştir. 5393 sayılı yeni Belediye Kanunu, belediyelerin görev ve yetki alanlarını genişletmiştir. Buna göre belediyeler kent ekonomi ve ticaretinin geliştirilmesi, sağlık ve eğitim alanlarında hizmet verebilmesi, şehir trafiği, tarihi ve kültürel eserlerin bakım ve onarımı gibi yeni yetkilere sahip olmuşlardır. Ancak, belediyeleri yerel hizmetler konusunda genel yetkili kılan düzenleme ile ilgili olarak Anayasa Mahkemesi’nce yürütmeyi durdurma kararı verildiğinden, genel yetki ilkesi yürürlüğe girememiştir.

Belediyeler tarafından gerçekleştirilen hizmetler şehrin ve şehir halkının yaşamında büyük öneme sahiptir. Ülkemizde nüfusun %80’inin şehirlerde oturuyor olması belediye hizmetlerinin önemini daha da artırmaktadır. Belediye hizmetlerinin etkinlik ve kalitesi, şehirlerin sağlıklı gelişimi ve şehir halkının yaşamları açısından çok önemlidir. Şehirlerin gelişiminde ve şehirlinin yaşamında büyük öneme sahip belediyelerin hizmetlerinde etkinlik, verimlilik ve kalite artışı, şehrin gelişimine ve şehir halkının yaşam standartlarına doğrudan etki eden faktörler olduğu için, özellikle son yıllarda belediyelerde kalite, etkinlik ve verimlilik konularında çalışmalara ağırlık verilmeye başlanmıştır.

Belediyelerde Etkinlik, Kalite ve Verimlilik Problemi

Şehrin ve şehir halkının yaşamında hayati öneme sahip olan belediyelerimiz, bu gün için kendilerinden beklenen hizmetleri yerine ifa edememektedirler. Özellikle günümüzde hızla

⁸ Prof. Dr. Ruşen KELEŞ, Yerinden Yetim ve Siyaset, Cem Yayınevi, İstanbul 1998, sf: 212

gelişen teknoloji ve iletişim ile toplumların kamu kurumlarından beklentileri de hızla artmış ve çeşitlenmiş, sürdürülebilir kalkınma anlayışı doğrultusunda duyarlılıklar artmıştır. Belediyeler de dâhil olmak üzere kamu kurumları bu değişikliğe yeterince uyum sağlayamamıştır.

Genelde kamu kurumlarında özelde ise belediyelerde kendilerinden beklenen etkinlik, verimlilik ve kalitenin elde edilememesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler idari, yapısal, mali ve hizmet alanlarından kaynaklanan problemler olup, özetle şunlardır.

a-İdari Problemler

İdari problemler çok çeşitli olmakla beraber konumuz itibari ile yetki ve vesayet yönünden incelenmesi gerekmektedir.

aa-Yetki: Günümüzde kürselleşme ile beraber yerelleşme anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak “Subsidiyarite” yani “hizmette vatandaşa yakınlık” ilkesinin yerel yönetimlerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesinde temel alması anlayışı hakim olmuştur. Bu ilke, bir hizmetin prensip itibari ile vatandaşa en yakın idari birim tarafından yerine getirilmesi ve sadece bu birim tarafından ya hiç veya yeterince etkin biçimde yerine getirilemeyen hizmetlerin bir üst idari birim tarafından üstlenilmesini gerektirir.⁹

Dünyada yerel yönetimlerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesinde bu ilke esas alınmakla beraber, son yıllarda ülkemizde yerel yönetimlerin var olan yetkilerinin merkezi idareye aktarılması yönünde gelişmeler yaşanmaktadır. 1930 yılında çıkarılan Belediye Kanunu, döneminin şartlarına göre değerlendirildiğinde belediyelere çok geniş yetki tanıyan bir düzenlemedir. Aradan geçen süre zarfında şehirlerin hızla gelişmesi, şehir nüfuslarındaki yüksek artış, gelişen ve çeşitlenen ihtiyaçlar ve yerel demokrasi anlayışının güçlenmesi ile bu yetkiler artırılması gerekirken, kısıtlanmıştır.

Örneğin;

aaa-Umuma açık yerlerin sınıflandırılması, ruhsatlandırılması ve açık kalabilecekleri sürelerin tayini yetkisi, 1999 yılında yerel yönetimlerden alınarak merkezi idare organlarına aktarılmıştır.

aab-Kara nakil vasıtalarına numara ve plaka verilmesi, gidip gelme güvenlinin düzenlenmesi, denetlenmesi yetkisi 1953 yılında merkezi idareye aktarılmıştır.

aac-Gıda maddeleri üreten işyerlerinin denetlenme yetkisi 1996 yılında merkezi idareye aktarılmıştır.

aad-Daha önce belediyelerde olan aydınlatma görevi, Türkiye Elektrik kurumunun kurulması ile bu kuruluşa devredilmiştir. Buna mukabil, 2003 tarihinden itibaren TEK tarafından yapılan aydınlatma masrafları belediyelerden tahsil edilecektir.

Bu örneklerden anlaşılacağı gibi belediyeler kent sakinlerinin yaşamları konusunda çok önemli olan denetim görevlerini bile ifa edemez konuma indirgenmiştir. Ancak yerel yönetim reformu kapsamında yapılan yeni düzenlemelerle belediyelerin yetkilerinde önemli artışlar sağlanmıştır.

ab-Vesayet: Yerel yönetimlerin kendileri dışında yer alan başka idari kuruluşlar tarafından denetlenmesi, “vesayet denetimi”dir.¹⁰ Yerel yönetimlerin denetlenmesi elbette gereklidir. Fakat önemli olan bu denetimin kapsamı ve yöntemidir. Bu denetimlerin hukuka uyarlılık yönünden olması gereklidir. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’nda belirtildiği gibi denetimlerin, bu denetimler ile korunmak istenen yararlarla orantılı olması gerekir.¹¹ Ülkemiz bu şartnameyi imzalarken birkaç hususta şerh koymuş olup, bu şerhlerden birisi de bu düzenlemedir.

⁹ Kadir KOÇDEMİR, Hizmette Vatandaşa Yakınlık İlkesi ve Sosyal Hizmetler, Türk İdare Dergisi, s:434, sf. 2

¹⁰ Mustafa DÖMEZ, age. Sf:9

¹¹ Prof. Dr. Ruşen KELEŞ, age. Sf:52

Ülkemizde merkezi idarenin yerel idareler üzerindeki vesayet denetimi oldukça geniş kapsamlıdır. Bazı hallerde belediye çalışmalarını engelleyici bir durum göstermektedir.¹² Vesayet denetimi, siyasi iktidarı elinde bulunduran partilerce, muhalif belediye yönetimlerine karşı bir baskı aracı olarak da kullanılmaktadır.¹³

Belediyelerin merkezi idare tarafından denetlenmesi ve bu denetimin oldukça geniş kapsamlı olması ve bazı zamanlar siyasi baskı aracına dönüştürülmesi sebebi ile belediye bürokrasisi iş yapamaz konuma düşürülmektedir. Türk bürokrasisi'nde "İcrai sorumluluk vardır, ihmali sorumluluk yoktur" anlayışının yer bulmasının temel nedenlerinden birisi budur. Eğer kurumlar icraat yapmazlar ise denetim sıkıntısı yaşamamaktadırlar. Buna karşılık yaptıkları işler dolayısıyla bir biri ardına denetimler yaşanır. Yapılan kültür faaliyetleri sebebi ile belediye ilgili personeline zimmet çıkarılması üzerine, dönemin Pendik Belediye Başkan Yardımcılarından birinin "Geldi zimmet, bitti hizmet" biçimindeki esprili ifadesi bu çarpıklığın tezahürüdür.

b-Yapısal Problemler

Belediyelerin idari mekanizmaları büyük oranda mevzuatla belirlenmiştir. Devlet hizmetlerinin memurlar eli ile gördürülmesi yasal zorunluluktur. Buna mukabil, devlet memurlarının tüm hak ve sorumlulukları merkezi idarece belirlenmektedir. Bu durumda, memurların çağdaş personel yönetim anlayışı olan ve kalite ve verimlilik için büyük önem arz eden İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı doğrultusunda yönetimleri mümkün değildir.

Belediyelerde etkinlik, kalite ve verimlilik konusundaki en önemli problemlerden birisi de diğer kamu kurumlarında olduğu gibi, yönetim şemasının ve görevlendirmelerin rasyonel biçimde belirlenmemesidir. Hantal, verimsiz, etkisiz yapılanmalar söz konusudur. Yetki devrinde kısmen mevzuattan, kısmen temayüllerden kaynaklanan yetersizlikler söz konusudur.

c-Mali problemler

Yerel yönetimlerin kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için gereken mali kaynaklara sahip olmaları gereklidir. Avrupa Yerel yetimler özerklik Şartı'nda yerel yönetimlerin "Görevleri ile orantılı gelirlerle donatılmaları" hususu şart koşulmaktadır.

Ülkemizde belediyelerin en büyük problemlerinden birisi mali kaynak yetersizliğidir. Ülkemizde belediyelerin mali imkanları 1930'lı yılların çok gerisinde kalıştır. 1930'lu yıllarda belediyelerin bütçelerinin genel bütçeye oranı %10 civarında iken bu gün %14 civarındadır. Buna mukabil 1930'lı yıllarda nüfusun %25'i belediye sınırları dâhilinde yaşarken bu gün bu oran %75 civarındadır. Bir başka ifade ile belediye gelirlerinin genel bütçeye oranı %40 artarken, hizmet alanı nüfus itibarı ile %200 artış göstermiştir. Dolayısıyla genel bütçeden belediyelere ayrılan pay nüfus kriteri itibarı ile (%10/%25): 0.4 iken bu gün (%14/%75):0.13'dür. Belediyeler 1930'lu yıllara göre hizmet vermekle mükellef oldukları nüfus açısından mali imkânlarının sadece 1/3'üne sahiptir.

Belediyelerin mali sıkıntılarının tek kaynağı elbette nüfus artışı değildir. Bunun yanı sıra toplumun beklentileri de düne göre artmış ve çeşitlenmiştir. Yine Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'na göre "Yerel yönetimlere kaynak sağlanmasında hizmet maliyetlerindeki artışların hesaba katılması" gereklidir.

Belediyelerin içinde buldukları mali sıkıntılar, belediye hizmetlerinin etkin olarak yürütülmesine imkan tanımamaktadır.

d-Hizmet alanlarından kaynaklanan problemler

¹² Yakup BULUT, Yerel Bürokrasinin Denetlenmesi ve Denetim Çeşitleri, Beklenen Mahalli İdareler dergisi, s:35, sf:34

¹³ Doç. Dr. Remzi FINDIKLI, Mahalli İdarelerde Özerklik, Beklenen Mahalli İdareler Dergisi, s:37, sf:5

Belediyeler birçok alanda ve toplumun değişik kesimlerini ilgilendiren hizmetler üretmek zorundadır. Oysa ülkemizde kentlilik bilinci yeterince gelişmemiştir. İnsanlar bireysel çıkarlarını toplumsal çıkarların önünde görmekteyiz. Seçimlerle iş başına gelen ve dolayısıyla seçmen desteği hassasiyeti taşıyan belediye yöneticileri, bu realite karşısında her zaman rasyonel davranmamaktadırlar. Örneğin, park isteyenlerle arazi sahiplerinin, eylemek isteyenlerle dinlenmek isteyenlerin çıkarları sürekli olarak birbirleri ile çelişir. Hatta bir sokakta herkes çöplerini bırakmak için çöp bidonu ister ama kimse bu çöp bidonunu kendi evinin önünde istemez.¹⁴

İstanbul gibi, çok yoğun iç göç sürecinde kontrolsüz olarak büyüyen kentlerde, imar planının bulunmayan alanlar söz konusudur. Hisseli araziler üzerinde kurulu mahallelerde, kentsel donanım için gerekli olan alanların oluşturulması, hisseli arazilerin müstakil arazilere dönüştürülerek, imara uygun parseller oluşturulması kaçınılmaz bir mecburiyettir. Vatandaşlar bir yandan mahallelerinde sosyal donatı alanlarının (yol, park, vb) oluşturulmasını isterken, diğer yandan da binalarının bulunduğu alanların müstakil parsel olarak dönüştürülerek tapularını alabilmek ve imar hakkı kazanmak isterler. Bunun yapılabilmesi için ise, imar uygulama çalışmalarının yapılması gerekmektedir. İmar uygulama çalışmaları kapsamında sosyal donatı alanlarının oluşturulması ve bunun için parsellerden %45'e varan oranlarda kesintiler yapılır. Belediye çalışanları çok iyi bilirler ki, vatandaşlar müstakil tapu sahibi olmak, imar hakkı kazanabilmek için belediyelere ısrarla başvururlar. Belediye tarafından imar uygulama çalışmasının yapılması ile de belediye ile vatandaşlar arasında gerginlik oluşur. Zira hiç kimse kendi arazisinden kesinti yapılmasını istemez.

Belediye yönetimleri seçimle iş başına geldiği için, özellikle seçimlere yakın vatandaşlar arasında hoşnutsuzluğa sebep olabilecek bu tür uygulamalardan sakınırlar. Konuya müşteri/vatandaş memnuniyeti açısından bakıldığında ortaya olumsuz bir tablo çıkmaktadır. Oysa teknik olarak yapılan çalışmalar vatandaşın yararına. Konu hakkında vatandaşın yeterli bilgiye sahip olmayışı ve kişisel çıkarların toplumsal çıkarlardan önce tutulması sebebi ile bu tür olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Vatandaşların bilgilendirilmesi ile olumsuzluk belli oranda aşağı seviyelere çekilebilirse de, tamamen ortadan kaldırılamaz.

Kamu hizmetlerinde etkinlik, kalite ve verimlilik yönünden olumsuzluklar içeren bir başka özelliği ise, bu tür hizmetlerin, genellikle elle tutulur ve gözle görülür olmayan ve üretildiği anda tüketilen nitelikte olması nedeniyle, hizmetin nitelik ve nicelik yönünden değerlendirilebilmesi ve ölçüme tabi tutulmasının hayli zor olmasıdır. Bazı kamu hizmetlerinin karşılaştırmaya esas olabilecek bir benzeri bulunmadığı gibi, bazılarının da vatandaşlar üzerinde hangi yönde etki yaptığını, vatandaşın memnun edip etmediğini anlamak çok zordur.¹⁵ Yukarıda verilen örnekte olduğu gibi imar uygulaması ve benzeri hizmetler hakkında ilk devrede vatandaşların tepkileri olumsuz olmaktadır. Buna mukabil, zaman içinde söz konusu alanların imara uygun, modern kent görünümünü kazanması ile vatandaşlar yapılan hizmetin yerinde ve doğru olduğunu anlamakta ve memnun olmaktadır. Fakat bu memnuniyetin ortaya çıkması uzun zaman almaktadır. Bu ve benzeri zorluklar hizmetin etkinliğinin ölçülmesini güçleştirmektedir. Ölçülemeyen hizmetlerin geliştirilmesi ise güç olmaktadır.

Belediyelerde Etkinlik, Kalite ve Verimlilik Artırmaya Yönelik çalışmalar

Yerel yönetimlerin kentlerin gelişimi ve toplum hayatı üzerindeki önemi sebebi ile etkinliğinin, verimliliğinin ve kalitesinin artırılması yönündeki çabalar çok eski tarihlere

¹⁴ Dr.Mehmet TEKİNTUŞ, Dr. Hüseyin ÖZGÜR, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Zorlaştırıcı Sebepler, www.geocities.com/yereldemokrasi

¹⁵ M.Ulvi SARAN, Ahmet GÖÇERLER, Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi, Türk İdare Dergisi, s:421, sf:258-259

dayanmamaktadır. Yerel yönetimlerde kalite ve verimlilik artışı sağlamak amaçlı çalışmalar sanayileşmiş ülkelerde 1970'li yıllarda başlamış olup, ülkemizde ise 1990'lı yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Aslında ülkemizde kalite ve verimlilik gibi isimler altında olmasa da, merkezi ve yerel yönetimlerde bürokrasinin azaltılması, idari hizmetlerin yeniden düzenlenmesi, yönetimin yeniden yapılandırılması, idari reform çerçevelerinde yapılan çalışmalara 1960'lı yıllara başlanmıştır.

1962 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile yönetimde hızlı ekonomik gelişmeyi gerçekleştirecek yapısal değişiklikler yapılması yönünde karar alınmıştır. Bu karara istinaden 1964 yılında merkezi ve yerel idarelerde yetki-kaynak-teşkilat konularının incelenmesi için komisyon kurulmuştur. MEHTAP projesi olarak anılan bu projede, merkezi ve yerel idarelerde yapılması gereken düzenlemeler belirlenmiştir.

1967 yılında İçişleri Bakanlığı tarafından başlatılan İç Düzen Projesi kapsamında, Bakanlığın, bakanlığa bağlı kuruluşların ve mahalli idarelerin amaç, görev ve yetkileri konusunda çalışmalar yapılmıştır. 1971 yılında bitilen bu proje kapsamında 12 kanun teklifi hazırlanmış fakat hiç biri kanunlaşma imkânı bulamamıştır.¹⁶

Devlet planlama Teşkilatı'nın isteği üzerine TODEİ tarafından yapılan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) 1989'da başlatılmış ve 1991'de yayınlanmıştır.

Ülkemizde somut anlamda kalite ve verimlilik artırıcı çalışmaların kamu sektöründe başlaması, Ankara Askeri mevki Hastanesi'nce başlatılan ISO 9000 çalışmalarıdır.¹⁷ Bu çalışmanın başarılı olması üzerine TSE ile kamu kurumları arasında ortak çalışmalar hızlandırılmıştır. Merkezi idareye bağlı kurumlarda başlatılan çalışmaları yerel yönetimlerde başlatılan çalışmalar takip etmiştir.

Belediyelerde Kalite ve Verimlilik Çalışmalarını Gerektiren nedenler

Belediyelerde kalite ve verimlilik odaklı yönetim anlayışının yerleştirilmesini ve bu anlayışa uygun yapılanmaların gerçekleştirilmesini gerekli kılan nedenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

a-Şehrin gelişimi ve şehirlinin ihtiyaçları: Şehirlerin yaşanabilir kılınmasındaki en önemli faktörlerden biri belediyelerin ürettikleri hizmetlerdir. Planlama, imar, altyapı çalışmaları, çevre yönetimi, sağlık denetimi ve benzeri hizmetler şehrin ve şehirlinin geleceğini önemli oranlarda etkileyen faktörlerdir. Bu faktörlerdeki niteliksel ve niceliksel artışlarla şehrin gelişmesi ve şehirlinin yaşam standartlarındaki artış arasında doğrusal bağlantı bulunmaktadır.

Şehirlerin yaşanabilir mekânlara dönüştürülmesi, şehir halkının ortak ve medeni ihtiyaçlarının karşılanması belediyelerin varlık sebepleridir. Belediyelerin, varlık sebeplerinin gereği çalışmaları gerçekleştirirken gösterecekleri performans, şehrin ve şehir halkının beklentilerinin cevaplanması ve dolayısıyla belediyelerin varlık sebeplerinin gereğini yerine getirmesi anlamına gelmektedir.

b-Vatandaşa karşı sorumluluk: Belediyeler, şehrin ve şehir halkının müşterek ve medeni ihtiyaçlarını karşılamakla görevli kurumlar oldukları için, belediye yönetimi de bu hizmeti ifa etmeleri için şehir halkının seçtiği kişilerdir. Kültürümüzde halkın yönetimine geçmek, emaneti yüklenmektir. Emanet edilenin görevi, emaneti en iyi şekilde muhafaza etmektir. Kültürümüzde belediye başkanına "Şehremini", belediye teşkilatına ise "Şehremaneti" denmesinin temelinde yatan anlayış budur.

Belediye yönetimleri, kendilerine emanet edilen şehri en güzel şekilde yönetmek ve geliştirmek, yine kendilerine emanet edilen ortak ihtiyaçları optimum düzeyde karşılamakla

¹⁶ Mustafa TEKMEK, Ali ÇETİNKAYA, Yetki Devri, www.İçişleri.gov.tr/

¹⁷ M.Ulvi SARAN, Ahmet GÖÇERLER, Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi, Türk İdare Dergisi, s:421, sf:254

yükümlüdürler. Bu yükümlülüklerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için faaliyetlerinde etkinlik, verimlilik ve kalite unsurlarına azami dikkat göstermek zorundadırlar.

c-Kaynak kullanımı: Belediyeler toplumun kıt kaynaklarını kullanarak hizmet üreten kuruluşlardır. Belediyelerin kullandıkları kaynaklar, ülke ekonomisi içinde önemli oranlara ulaşmaktadır. Ülkemizde yerel yönetimlerin toplam devlet bütçesine oranı %14 civarındadır. Bu kaynakların etkin ve verimli kullanımı ülke ekonomisi açısından büyük önem arz etmektedir. Özellikle ülkemizde yaşanan ekonomik darboğazlar dikkate alındığında, ülke kalkınmasında önemli bir rolü bulunan bürokratik kurumlardaki idari bozukluklar göz ardı edilemez.¹⁸

Verimlilik, üretimde elde edilen çıktıların, bu üretim için kullanılan kaynağa oranıdır. Dolayısıyla verimlilik artışı, kullanılan kaynaktan daha fazla çıktı elde edilebilmesidir. Etkinlik; yapılan hizmetlerin, bu hizmetlerin üretilmesi sonucu giderilmesi gereken problemlerin veya elde edilmesi beklenen sonuçların ne oranda gerçekleştirildiğidir. Kalite ise üretilen ürün veya hizmetin kendisinden beklenen özellikleri karşılayabilme kabiliyetidir.

Söz konusu üç kavramı belediye açısından somutlaştıracak olursak, örneğin yapılan bir imar uygulamasından beklenen amaç, vatandaşların müstakil tapuya kavuşması, kentin sağlıklı gelişimi için gerekli olan donatı alanlarının ve alt yapı güzergâhlarının belirlenmesidir. Yapılacak imar uygulama çalışmasının bu amaçları ne kadar gerçekleştirdiği, onun etkinliğini, bu hizmetin gerçekleştirilmesi için yapılan harcamaların kabul edilebilir limitler içinde olması verimliliğini, bu hizmetin yapılmasında halkın memnuniyeti ve kentsel gelişim açısından doğruluğu ise kalitesini gösterecektir.

Toplumun kıt kaynaklarını kullanarak hizmet üreten belediyelerin kalite, verimlilik ve etkinlik gibi unsurlara yabancı olması düşünülemez ve kabul edilemez. Belediyeler zaten kıt olan kaynaklarını optimum sonuç elde edecekleri alanlara kanalize etmek ve çalışmalarında bu üç unsuru dikkate almak zorundadırlar.

d-Hizmet taleplerinde çeşitlenme ve bilinçlenme: Gelişen ve değişen dünyamızda insanlarımızın ve şehirlerimizin ihtiyaçları hızla değişmekte ve çeşitlenmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak temel ihtiyaçları karşılanan toplumda yeni talepler ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeye paralel olarak insanların kamu kesimine bakış açıları da değişmekte ve artık kamu kesiminin sunduğu hizmetlerle yetinmeyerek, bu hizmetlerde kalite aramaktadırlar. Kamunun sunduğu hizmetin bir lütuf olmadığı, kamu kesiminin toplumun kaynaklarını kullanarak topluma hizmet eden kuruluşlar olduğu anlayışının yaygınlaşması ile beraber, artık kamunun sunduğu hizmetlerdeki ve sunuş biçimindeki kalite toplum tarafından sorgulanmaktadır.

Devletin topluma en yakın birimi olan belediyelerin gelişen ve çeşitlenen ihtiyaçları, toplumda gelişen hizmet bilinci çerçevesinde giderebilmesi için kalite, verimlilik ve etkinlik unsurlarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

e-Kamu kurumları arasında koordinasyon: Belediyeler, plansız, programsız ve koordinasyonsuz yapılan çalışmalardan dolayı büyük maliyetlerle karşılaşmakta, kent sakinlerinin yaşamlarında ciddi sıkıntılar doğmaktadır. Her hangi bir yere yapılacak bir yatırım için, söz konusu alanla ilgili gerek üst kademe belediye ve kuruluşları ve gerekse diğer kamu kuruluşları arasında koordinasyon bulunması gerekmektedir. Bu koordinasyonun bulunmaması sebebiyle problemler yaşanmaktadır. Örneğin, belediye tarafından yeni asfaltlanan bir yol, kısa bir süre sonra İSKİ, İGDAŞ, TEDAŞ, PTT gibi kurumlar tarafından tekrar kazılarak bozulmaktadır. Oysa söz konusu yola diğer kamu kuruluşları ile koordineli olarak girilse, bu tür problemler doğmayacak ve vatandaş sürekli kazılan sokaklarda sıkıntı çekmekten kurtulacaktır.

¹⁸ Prof. Dr. İsmail YILDIRIM, Bürokratik İsrar ve Nedenleri, Türk İdare Dergisi, s:427, sf:49

Koordinasyonsuzluk elbette sadece belediyelerden kaynaklanmamaktadır. Diğer kamu kuruluşları ile belediyeler arasındaki idari farklılıklar da bu aksamalara sebep olmaktadır. Bununla beraber, belediyeler bu konuda öncülük yaparak problemleri asgariye indirebilirler. Bunun gerçekleşmesi için planlama, koordinasyon, iletişim gibi önemli unsurları geliştiren yönetim tekniklerinin kullanılması gerekmektedir.

f-Mevzuat gereği yapılması gerekenler: Belediyelerde kalite, etkinlik ve verimlilik unsurlarına dikkate ederek çalışılması mevzuatın gereğidir. Her ne kadar adına Toplam Kalite Yönetimi veya bir başka yönetim tekniği/anlayışı ismi verilmemiş ise de, İçişleri Bakanlığı tarafından başlatılan “Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı” çerçevesinde belediyelere gönderilen talimat, bu yönde çalışmalar yapılmasını gerektirmektedir. Söz konusu talimatta yapılması istenen çalışmalar özetle şunlardır.¹⁹

1-Vatandaş beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınarak katılımcı anlayışla hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmak için stratejik planların yapılması.

2-Birimler arası iletişim ağının kurulması,

3-İş tanımları, iş analizleri ve iş akış şemaları hazırlanması,

4-Çalışma mekânlarında açık ofis sistemi olarak bilinen salon sistemine geçilmesi,

5-Vatandaşa verilen hizmetlerin basit, hızlı ve kaliteli olarak tek noktadan verilmesi çalışmalarının yapılması,

6-Hizmet masaları oluşturularak, vatandaş hizmet temsilcilerinin görevlendirilmesi,

7-Standart başvuru formları hazırlanması,

8-Başvuru sahibine işin izleyeceği aşamalar, süreler ve bitiş tarihi konusunda bilgi verilmesi,

9-Kaliteyi artırmak için süreç analizi çalışmaları yapılması,

10-Performans ölçüm sistemi oluşturulması,

11-İş denetimlerinde performans dayalı denetim yapılması,

13-Sivil Toplum Örgütleri ve vatandaşların hizmetlerin belirlenmesi, yürütülmesi ve denetimine etkin katılımının sağlanması,

14-Vatandaşın bilgi ve belgelere ulaşım imkânının sağlanması,

15-Vatandaşların ve Sivil Toplum Örgütlerinin katılacağı Danışma Kurullarını oluşturulması,

16-Üst yönetimin vatandaş ve personel ile daha fazla iletişim içinde olması,

Yukarıda belirtilen maddeler, bir kurumda kalite ve verimlilik odaklı yönetim tekniklerinin uygulanması için gerekli olan hususlardır. Müşteri memnuniyeti, süreçlere odaklanma, iş-görev-süreç tanımları, performans ölçümü, iç ve dış iletişim, planlama gibi hususlar çağdaş yönetim tekniklerinin esasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bakanlığın talimatında açıkça belirtilmemiş olmakla beraber, belediyelerde çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılması şart koşulmaktadır. Söz konusu hususlar Toplam kalite Yönetimi anlayışı çerçevesi içinde yerine getirilmesi gereken hususlardır.

İçişleri Bakanlığı tarafından bu talimatlar verilmekle beraber, gerçekleştirilmesi için gerekli olan şartların nasıl tesis edileceği yönünde bir açıklama, düzenleme bulunmamaktadır. Örneğin; belediyeler gibi fazla sayıda personelin çalıştığı, birbirinden çok farklı işlerin yapıldığı ve temel olarak üretim değil hizmet sektörü olan belediyeler açısından son derece karmaşık ilişkiler ağı içinde “Performans Yönetimi” nasıl oluşturulacaktır? Performans yönetimi için gerekli olan düzenlemelerin birçoğu (Ödüllendirme, yetkilendirme, vb) mevzuata göre çok sınırlı olarak yapılabilmektedir. Dolayısıyla “Nasıl?” yapılacağı hakkında düzenlemelerin yer alamadığı bu talimat, sonuç itibarı ile “İyi niyet temennisi”nden öteye geçmemektedir. Oysa gelişmiş ülkelerde bu konuda hazırlanan detaylı programlara dayalı

¹⁹ İçişleri Bakanlığı, 07.05.2002 tarih ve Özel kalem Müdürlüğü 467 sayılı emirleri

olarak çerçeve kanunlar çıkarılmaktadır. Çerçeve kanunun verdiği yetkiye dayanarak ilgili kurumlar gerekli hukuki düzenlemeleri yapma yetkisine sahip olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi konusunda hukuki bir zorunluluk yoksa da özellikle Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu'ndan getirilen yeni düzenlemeler etkin, verimli ve kaliteli belediye hizmetlerini zorunlu kılmaktadır.

5018 sayılı kamu Mali Yönetimi ve kontrolü Kanunu'nun ilgili hükümleri şu şekildedir:

“Madde 1: Bu kanunun amacı kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını düzenlemektir.

Madde 5-g): Kamu idarelerinin mal ve hizmet üretimi ve ihtiyaçlarının karşılanmasında, ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet-fayda veya maliyet-etkinlik ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması esastır.

Madde 9: Kamu idareleri, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar.”

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda da şu ifadeler bulunmaktadır:

“Madde 54: Belediyelerin denetimi; faaliyet ve işlemlerde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve belediye teşkilâtının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgililere duyurmaktır.

Bu hükümler belediyelerde kalite-verimlilik-etkinlik odaklı yönetim yaklaşımını gerekli kılmaktadır.

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi

Örgütlerde etkinlik, kalite ve verimlilik artışını sağlayabilmek için son yıllarda yönetim bilimi alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Stratejik Yönetim, Değerlerle Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kıyaslama, öğrenen Organizasyonlar, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi gibi yöntemler ve yönetim anlayışları geliştirilmiştir. Bu yöntem ve anlayışlar özel sektördeki kalite ve verimlilik artışı için geliştirilmiş ise de, özellikle son yıllarda kamu sektörünün önemi ve büyüklüğü sebebi ile bu yöntem ve anlayışların kamu sektörüne de uyarlanması yoluna gidilmektedir.

Mevcut yönetim model ve anlayışları arasından özellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışının kamu sektörüne uygulanabilirliği üzerinde durulmaktadır. Diğer yönetim teknik ve anlayışlarından ziyade, Toplam Kalite Yönetiminin kamu kurumlarında uygulanabilirliğinin üzerinde durulmasının en önemli sebebi bu yönetim anlayışının yapısıdır.

Toplam Kalite Yönetim anlayışı, ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanacağı üzere, çevre kültürüne önem veren, müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişmeyi esas alan, diğer yöntemleri de bünyesine uyarlayabilen esnek bir anlayış sergilemektedir. Diğer kamu kurumları gibi belediyeler de, büyük oranda mevzuat ile belirlenmiş çerçevede ve çok geniş bir kitleye, çok çeşitli hizmetler vermektedir. Dolayısıyla, esneklik en önemli unsurlardan birisidir.

Kamu sektöründe eğitim yetersizliği, çalışanların motivasyon eksikliği, birlikte çalışma ve kuruma sahip çıkma kültürünün eksikliği gibi kalite ve verimliliği önemli derecede etkileyen faktörlere, Toplam Kalite Yönetiminin verdiği önem ve bu faktörlerin etkinliği için geliştirdiği çözüm önerileri kamuda uygulanabilir yöntemlerdir.

Kamu sektörünün en önemli problemlerinden birisi, iş ve işlemlerin yapılarında izlenen prosedürlerin ve işi yapmakla yükümlü kişilerin yetki ve sorumluluğunun belirlenmesinde rasyonel kriterlerin kullanılmamış olmasıdır. Oysa TKY, bu konuda rasyonel ve ciddi çalışmaları gerektirmektedir. Bu çalışmalar kamu sektöründe yapılabilecek çalışmalardır ve yapıldığı takdirde kalite ve verimlilik açısından olumlu gelişmeler için uygun ortam oluşturacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi, kaliteyi bir yaşam felsefesi olarak görmektedir ve bu anlayış, belediyeler gibi tüm kamu kurumlarında en fazla eksikliği hissedilen anlayıştır. Kamu sektöründe genel anlayış, mevzuatın gerektirdiği çalışmaları asgari oranda gerçekleştirerek, rutin süreci devam ettirmektir. Oysa kamu kurumları, mevzuatın gerektirdiğini değil, mümkün olan en güzeli yapma gayreti içinde olmalıdır ki; sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmeler sağlanabilsin.

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde müşteri memnuniyetinin bulunması ve kamu kurumları gibi belediyelerin de varlık sebeplerinin vatandaşa hizmet olması, bu yönetim anlayışının kamuda uygulanması için önemli etkenlerdendir. Kamu sektörünün vatandaşa sunduğu hizmetin bir lütuf olmayıp, görev olduğu, zaten kamunun varlık gerekçesinin de bu olduğu, dolayısıyla kamu çalışanlarının vatandaşa hizmet etmek ve onu memnun etmek zorunda olduğu anlayışı özellikle ülkemizde mutlaka gelişmesi gereken bir anlayıştır. Kamu personeli mevzuatın gereğini değil, mevzuat sınırları dâhilinde vatandaşın taleplerini yerine getirmeye çalışmalıdır. Belediyelerde popüler olan esprili bir tanımlama vardır; “Mevzuat Hazretleri(!)” Amaç, mevzuat hazretlerini(!) Değil, vatandaşı memnun etmek olmalıdır.

Osmanlı Devletinin manevi temellerinden olan Şeyh Edebali'nin, Osman Bey'e nasihatında şöyle bir ifade geçer: “İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın.” Toplam Kalite Yönetimi, kurumun yaşamını müşterinin yaşamında bulur. Bizim kültürümüzde de devletin yaşamı, insanın yani vatandaşın yaşamı ile mümkündür. Bu anlayıştan uzaklaşmış bürokratik yapının tekrar aynı mecraya döndürülmesi gerekmektedir ve insanı odak alan Toplam kalite Yönetimi bu anlayışın gerçekleştirilmesi için uygun zeminin oluşumunu temin eder.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı Toplam Kalite Yönetimi belediyeler için gerekli ve uygulanabilir bir yöntem olarak görülmektedir. Özellikle ABD'de kamu kesiminde TKY uygulamaları başarılı sonuçlar vermiştir ve ülkemizde de bu alanda önemli çalışmalar yapılmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı çalışmaları kapsamında hazırlanan “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu”nda Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamu yönetiminde uygulanabilirliği üzerinde durulmuş ve bu yöntemin uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Söz konusu raporda şu görüşlere yer verilmektedir.

“Toplam Kalite Yönetiminin; kamu yönetiminde bürokrasinin asgariye indirilmesi için uygulanabilirliği vardır. Çünkü ülkemizde kamu yönetimi, aşırı bürokrasiden dolayı hantallaşmıştır. Bu hastalıktan vatandaş kadar bürokrasinin içinde çalışanlar da şikayet etmektedir. Yetki-sorumluluk dağılımı dengesizdir. Yetkisi ölçüsünde sorumluluğu olmayan bir kişi yetkisini kötüye kullanabileceği gibi, sorumluluğu nispetinde yetkisi olmayan bir memur da iş yapamaz hale gelir ve sistem tıkanır. Şirketler müşterisi, bürokrasi de vatandaş için vardır.

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetimi modeli, ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulanabildiği takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler, yönetim anlayışını ve felsefesini, organizasyon yöntemleri ve sistemlerini kapsar. “insan”a en ön sırada değer vermeyi gerektirir. Rekabet, artık üretime ya da maliyetle değil, aynı zamanda kalite ile hatta hız ile mümkün olmaktadır. Bürokrasi, bir şirket gibi algılandığında müşterisine yani vatandaşa vereceği hizmetin kaliteli ve hızlı olması Kaizen ile mümkündür. Zira Kaizen (Sürekli gelişme), küçük adımlı basamakları ve her basamakta da Deming Çevrimini (Planla-Uygula-Kontrol Et-Değiştir) öngörür.

Bu bilgiler ışığında Toplam Kalite Yönetiminin, kamu yönetimine uygulandığında sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- *Sunulan hizmetin kalitesi iyileşir.
- *Vatandaşın doyumunu artır.
- *Kaynak israfı azalır.
- *Hizmeti geliştirme süresi kısalmır.
- *Verimlilik artar.
- *Vatandaşa sunulan hizmette esneklik artar.
- *Süreç içi işlem sayısı azalır.
- *Sunulan hizmetin süresi kısalmır.
- *Vatandaş-Devlet arasındaki bağ kuvvetlenir.

Kamu sektörü hizmet üreten bir işletme, bir örgüt gibi algılanır. Hizmet, insanların ya da insan gruplarının ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan veya herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, fayda ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür. Hizmette üretim ve tüketim eş anlamlıdır. Yani hizmetler üretildiği anda tüketilirler. Bunun önemli bir sonucu hizmetin, hizmeti üretenden ayrılamayacağıdır.

Ancak, hizmetin türü ne olursa olsun, kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi uygulandığı takdirde hizmetin kalitesini açıklayan kriterleri de aşağıdaki başlıklarla incelemek mümkündür.

Erişebilirlik, Zamanlılık, Tamlık, Doğruluk, Profesyonellik, Güvenilirlik, Güvence, Anlaşılabilirlik, Süreklilik, Esneklik. Bu kriterler hizmeti oluşturduğu gibi devletin vatandaşına vereceği hizmetin kalitesini de belirler.

Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilir. Böyle bir yöntem için sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır. Yönetim ve çalışanlar hep birlikte vatandaşa sunulacak hizmette kalite konusunda eğitilmelidir. Başka bir ifade ile devletin, dinamiklerini yeniden harekete geçirerek, çalışanları ön plana çıkaracak yeni bir kültür değişimi yapması gerekmektedir.

Toplam Kalite yaklaşımının özellikle bürokrasinin organizasyon yapısını etkileyen ilkeleri ve yeni organizasyon modelinin getirdiği değişiklikler, bu amaçla başlatılacak kadro planlaması çalışmalarının da genel ilkeleridir.

Bürokrasi, stratejisini tüm çalışanlar açısından somutlaştırmalı ve uzun dönem stratejiler, kısa dönem için açık ve uygulanabilir plan ve hedeflere dönüştürülmelidir. Bu çalışmalarda başarı, süreçlerin değiştirilmesiyle değil, süreçlerle birlikte değerlerinde değiştirilmesiyle elde edilebilir. Yeni kültür vatandaşa odaklı olarak geliştirilmelidir. Orta düzey insandan en yüksek verimi elde edebilmek için; yeni iletişim kaynakları geliştirilmeli, eğitim ön plana çıkarılmalı ve böylece gelişen teknolojiye kolay uyum sağlanabilmelidir. İnsan faktöründen kaynaklanan hatalar ve aksamalar eğitim, iş zenginleştirme, motivasyonu geliştiren sistemler, vb. önlemlerle yok edilmelidir. Bu yeni bürokrasi modelinde, çalışanların yetiştirilmelerine değil, eğitimlerine önem verilerek, yaptıkları işin nasıl yapılacağına ötesinde “Neden” yapıldığı öğretilmelidir. Amaç nitelikli insanların bürokrasiye kazandırılması olmalıdır. Yönetim, bir sürecin tamamlanması sorumluluğunu verdiği çalışanlara, karar alma yetkisini de devretmelidir. Çünkü karar verme, sürecin bir parçası olarak kabul edilir ve çalışanlar, verimlilik ve kalite özellikleri çerçevesinde bir işin ne zaman ve nasıl yapılacağına kendileri karar verirler.

Temel motivasyon, başarıma onurudur. Bu nedenle yönetimin görevi ve sorumluluğu; çalışanları başarılı olmaya özendirme, bu amaçla onlara başarılı olmaları için gerekli imkanları sağlamalıdır. Bu yapıda başarıyı etkileyen sistemdir. Sistemin denetimi ise “Oto kontrol” mekanizmaları ile sağlanmalıdır. Çalışanı, işini yaparken sürekli ya da periyodik aralarla kontrol etmek yerine, işin bütününe denetlemek mantığı ile hareket edilmelidir.

Sağlıklı, açık, esnek ve doğru bir iletişim ağı ile bu yeni yaklaşımın geliştirdiği organizasyon yapısı başarılı bir şekilde uygulanabilir. Değer yaratmayan işlemler devre dışı bırakılabilir.

Sonuç olarak kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi modeli uygulandığında bürokrasinin organizasyonunda mevcut tüm işler, süreç ekipleri şeklinde gerçekleştirilir. İşlerin boyutları genişler, çalışanlara yetki devri yapılır, temel ücret dışında üstün performansla ikramiye verilir, yetenekli eleman terfi ettirilir, bürokrasinin (örgüt olarak) kültürü değişir, yöneticiler adeta bir antrenör gibi görev yaparlar.

Bütün bunları kamu yönetiminde ya da bürokraside uygulamak için; organizasyon yapısını düzeltmek için kolları sıvayan üst yönetimin, öncelikle Toplam Kalite Yönetimi'nin gerekliliğine şartsız inanması gerekir. Yani öncelikle üst düzey yöneticilerden başlayarak orta ve alt düzeydeki yöneticiler ve çalışanların tam katılımı ile uygulanabileceğine inanmaları şarttır. Bu inancın sağlanması ancak düzenli eğitimle mümkün olabilecektir. Daha sonra günün koşullarına uygun çağdaş bir organizasyon yapısını kurabilmek için, modern işletmelerde uygulanan yöntemlerle kamu yönetimini, Toplam Kalite Yönetimi'ne hazırlayan kadro planlaması çalışmaları yapılmalıdır.

Böylece bürokrasi etken bir organizasyonel yapıya uygun olarak dağıtılmış görev, yetkive sorumluluklara sahip olur. Bürokrasinin, başarılı, karlı, verimli ve kaliteli hizmet üretebilmesi için TKY'ni uygulaması ve tabii bağlı olarak kadro planlaması yapması gerekmektedir.²⁰

Bu olumlu sonuçların alınabileceği başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını gerçekleştirmek için belediye örgütlerinin bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz:²¹

Dış Müşteri Odaklı Olmak: Nihai ürün ve hizmetleri alan insanların istek ve beklentilerinin sürekli takip edilmesi ve giderilme çabası.

İç Müşteri Odaklı Olmak: Tedarikçiler, çalışanlar ve yöneticilerin istek ve beklentilerinin sürekli takip edilmesi ve giderilme çabası.

Üst Yönetimin Liderliği: Örgütte üst yönetim konumundaki bireylerin TKY'yi öğrenmesi, uygulama çabalarına liderlik etmesi.

Çalışanların Eğitimi: Çalışanların hem TKY ile ilgili hem de işleriyle ilgili olarak sürekli eğitim ve geliştirmeye tabii tutulması.

Takım Çalışması: Mümkün olduğunca takımlarla işleri yürütmek ve kalite geliştirme çabalarını takımlarla gerçekleştirmek.

Sürekli İyileştirme: Örgütteki süreçleri, maliyetleri, insan kaynaklarını yavaş ilerleyen adımlarla ve sürekli geliştirme çabası içerisinde olmak.

Hataları Önleme: Örgütte potansiyel hata kaynaklarını tespit edip hatalar oluşmadan önlem almak.

İstatistikî Verilerle Yönetim: Sezgilerle değil verilerle ve bu verilerin bilimsel analizleriyle kararları vermek.

Tedarikçilerle İşbirliği Yapmak: Örgüte ürün ve hizmet sağlayan kişi yâda diğer örgütlerin sağladığı ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirme açısından tedarikçilerle birlikte çalışmak.

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasını Zorlaştıran Problemler

²⁰ DPT, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527>

²¹ EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi her ne kadar özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışı ise de, artık tüm dünyada ve özellikle batıda bu yönetim anlayışının kamu kesiminde uygulanabilirliği üzerinde durulmaya başlanmış olup, başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, diğer kamu kesimlerinde olduğu gibi belediyelerde de uygulanabilir yöntem olmakla beraber bazı zorluklar da bulunmaktadır. Bu zorlukların temelinde mevcut belediye yapısının Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gerektirdiği kimi çalışmalar için yeterince elverişli olmayışı bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin temel paradigmaları ile kamu kesiminin yapısı incelendiğinde anlaşılan veya uygulama esnasında ortaya çıkan, belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı doğrultusunda yapılacak çalışmalar konusunda karşılaşılan/karşılaşılacak olan problemlerin başlıcaları şunlardır.

1-Bürokratik engeller: Ülkemizdeki idari sistem gelişmiş demokratik ülkelere göre çok fazla merkeziyetçidir. Bu merkeziyetçilik sebebi ile belediyeler karar alma ve uygulama aşamalarında bir çok bürokratik engellerle uğraşmak zorundadırlar. Mevzuatın fazlasıyla ayrıntılı olması ve günün gereklerine göre düzenlemelere tabi tutulamaması sebebi ile bürokratik yapı tüm hantallığı ile kendisini hissettirmektedir. Örneğin, İlan Reklam Vergisi tahsilatında bu problemler yaşanmaktadır. Yasaya göre metrekaşe tabela reklam bedeli 50.000 TL'dir. Belediyenin bu bedeli tahsili için yapması gereken masraf (kağıt, enerji, zaman, vb) milyonlarca lira tutmaktadır. Buna karşılık belediyelerin İlan Reklam Vergisi çalışmalarını yapmaması görevi ihmal kapsamına girmektedir. Oysa 50.000TL için milyonlarca lira masraf yapmanın verimlilik açısından bir anlamı bulunmamaktadır. Belediye personelini daha verimli olan alanlara yönlendirmek yerine İlan reklâm bedeli tahsilatı ile uğraştırmak gibi mevzuattan kaynaklanan tutarsızlıklar bulunmaktadır. (Not: Bu rakamlar 2005 yılında yapılan yeni düzenleme ile artırılmış ise de burada amaç bürokratik yaklaşımın yanlışlığını sorgulamak olduğu için aynı rakamlar kullanılmıştır.)

2-Personel Rejimi: Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların aktif katılımını esas alır. Bu katılımın sağlanabilmesi için ücret, izin, terfi, ödül, ceza gibi çalışmaların rasyonel kriterlere bağlanması ve motivasyonu artırıcı diğer çalışmaların yapılması gerekir. Oysa ülkemizde yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu bu çalışmalar için yeterli olmadığı gibi esnek olmayan yapısıyla bu tür çalışmaları engelleyicidir.

Ücret yetersizliği sebebi ile odacısından daha düşük ücret alan müdürler, kamu kesiminde yaşanan personel rejimi sıkıntısının bariz örneğidir. Bu durumda nitelikli eleman istihdamı sıkıntısı yaşanmakta olduğu gibi, iş barışı ve motivasyon ortadan kalkmaktadır.

3-Eğitim sistemi: Toplam Kalite Yönetimi sürekli eğitime önem verir. Belediyelerde hizmet içi eğitim çok düşük seviyededir. Belediyeler dışarıdan eğitim hizmeti alımında çok sıkı kurallara tabidir. Ülkemizde belediye çalışanlarının sayısı 250.000 civarında olmasına rağmen ne yazık ki belediye personelini yetiştirecek bir okul bulunmamaktadır. Hizmet içi eğitimi özendirici mekanizmaların yetersizliği problemin boyutunu artırmaktadır.

4-Yönetim Yapısı: Belediye yönetim şeması ağırlıklı olarak mevzuatla belirlenmiştir. Mevzuatın gelişmelere göre düzenlememesi sebebi ile bu gün belediyelerde çağdaş yönetim anlayışına uygun yönetim yapıları bulunmamaktadır. Hantal örgüt yapısı, görev ve sorumlulukların net olarak ayrışmaması, yetki devri yetersizliği sebebi ile belediyelerde hızlı ve etkin yönetim yapısı oluşmamaktadır.

5-Vesayet Denetimi: Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, belediyeler üzerinde aşırı vesayet denetimi vardır. Bu tür aşırı denetim, belediye çalışanlarının inisiyatif kullanımlarını engellemekte, çalışanları iş yapmamaya sevk etmektedir.

6-Performans yönetim sisteminin olmayışı: Belediyelerde yapılan hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğin ölçülecek ve çalışmaları elde edilen sonuçlara göre düzenleyecek performans yönetim sistemi bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar maliyet muhasebesi anlayışı ile sürdürülmekte, kaynakların etkin ve verimli kullanımı konusuna girilmemektedir. Oysa

Toplam kalite Yönetimi, iyileştirme çalışmalarının yapılabilmesi için ölçümlemeyi gerekli kılmaktadır. Diğer kamu kurumlarında olduğu gibi belediyelerde de etkin performans ölçümü olmadığı için kurumun etkinlik seviyesinin tespiti yapılamamaktadır. Bu da olumsuzlukların hangi alanlardan kaynaklandığını, bu olumsuzlukların sistem bütünü içindeki ağırlıklarının ne olduğu konusunda güvenilir bilgi eksikliğine sebep olmaktadır.

Her ne kadar 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18 Maddesinde Belediye Meclisinin görevleri arasında "belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek" ifadesi yer almakta ise de uygulamada bu konuda bir gelişme olmamıştır. Personel performans ölçütleri için ikincil yasal düzenlemeler yapılmamış olduğu gibi, faaliyetlerin performansı yerine ise bütçe performansı öne çıkarılmıştır.

7-İhale Mevzuatı: Toplam Kalite Yönetimi, kuruma mal ve hizmet veren tedarikçilerle ilişkilerin kalite anlayışı üzerine kurulmasını gerektirir. Ülkemizdeki ihale mevzuatı bu anlayışın gereğini yerine getirmeye uygun değildir. Kamu İhale Kanunu, kuruma fazla serbesti tanımamaktadır. İhaleye giriş için gerekli şartları taşıyan herkes ihaleye girebilir ve en düşük teklifi veren kazanır. Kimi ihalelerde %70'lere varan indirim oranları teklif edilmektedir. Bu şartlarda ihale konusu işin kaliteli yapılması mümkün değildir. Fakat kanun yönetime yetki vermediği için ihaleyi söz konusu indirimi yapan firmaya vermek gerekmektedir. Zararına ihaleyi alan firmanın işin gereğini yerine getirmesi beklenemez.

8-Siyasi Etki: Belediye yönetimleri seçimlerle iş başına gelmektedirler. Dolayısıyla üyesi oldukları parti ile aralarındaki bağ, belediye çalışmalarında siyasetin etkin olmasına yol açmaktadır. Oysa Toplam Kalite Yönetimi çalışmaların kalite, etkinlik ve verimlilik hususlarına dikkat edilerek müşteri/vatandaş memnuniyetine odaklanmasını gerektirir.

9-Teknolojik Yetersizlik: Belediyelerin teknolojik gelişmeleri yakından takip edememeleri, bunun için gerekli ekipman ile nitelikli personele yeterince sahip olamamaları bir başka problemdir. Toplam Kalite Yönetimi verilerle ve ölçümlerle yönetimi gerektirir. Belediyeler gibi çok çeşitli alanlarda hizmet veren ve bu hizmetlerin nitelikli verilebilmesi için bir çok veriye ihtiyaç duyan kurumlarda, teknolojik imkânlardan gereğince faydalanamamak olumsuzluktur.

10-Ölçülebilir Hedeflerin Bulunmaması: Kamu kesimlerinin çalışmaları belirli hedeflere göre şekillenmiş çalışmalar değildir. Her ne kadar yeni yasal düzenlemelerle Stratejik Plan ve Performans Programları zorunluluğu getirilmiş ise de, bunlar, hem kısa vadeli programlardır, hem de yasak savma kabilinden yapılmış programlardır. Oysa kurumların başarıları için uzun, orta ve kısa vadeli hedeflerini belirlemeleri, bu hedeflere uygun plan ve programları yapmaları gerekmektedir. Toplam kalite Yönetimi, hedeflere verdiği önem sebebi ile "Hedeflerle Yönetim" olarak da değerlendirilebilecek yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi konusunda literatürde ortak bir tanım bulunmamaktadır. Son yıllarda çok popüler olan Toplam Kalite Yönetimi hakkında üzerinde ittifak sağlanmış bir tanım bulunmaması, bu yönetim anlayışının içeriğinden kaynaklanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, bir teknik veya bir yöntem olmanın ötesinde, çeşitli tekniklerin ve araçların kullanıldığı, sürekli gelişme çizgisi içinde yüksek kalite ve en düşük maliyetin elde edilmesine yönelik; bunun yanı sıra işletmelerin iç ve dış çevrelerinin tüm gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır.²² Bu anlayışın uygulanması kurumlara, üretim alanlarına ve ülkelerin kültürlerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Toplam Kalite

²² Oya Aytemiz SEYMEN, İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2002, sf:61

Yönetim anlayışının bir yaşam biçimi olduğu ve kişisel yaşamın her alanında uygulanabileceği de savunulmaktadır.

Toplam Kalite Yönetim anlayışının değişik tanımları bulunmakla beraber, ne kadar farklı olursa olsun, tüm tanım ve uygulamaların ortak unsurları vardır. Bu unsurlara değinmeden önce Toplam Kalite Yönetimi hakkındaki başlıca tanımları sunmak istiyoruz.

“Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan ve kendisini tamamen müşteri tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir.”²³

“Toplam Kalite Yönetimi, üretim süreçlerinde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınması ve bu sürekliliğin, işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan tüm unsurların katkısıyla gerçekleştirilebilmesini hedefleyen; yönetsel ve örgütsel yapıda insan unsurunu sürekli gelişme ve eğitim yolu ile ön plana çıkararak; bütün bunları da ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir yönetim ile sağlanabileceğini savunan bir yaklaşımdır.”²⁴

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim felsefesidir.”²⁵

“Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.”²⁶

“Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin, tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisini geliştirmek ve bunun için hazırlanacak planların uygulamaya konulmasını sağlamaktır.”²⁷

“Toplam kalite Yönetimi, bir kurum ya da kuruluşun tüm faaliyetlerini ve tüm kaynaklarını (finans, malzeme bilgisi, teknoloji, insan) çalışanlarının, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek, iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma olumlu katkıda bulunacak biçimde yönlendirmesidir.”²⁸

“Toplam Kalite Yönetimi kısaca, mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır.”²⁹

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili nakledilen tanımlarda ifade farklılığı bulunmakla beraber, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, tüm çalışanların katılımı ve kalite kavramları ortak unsur olarak görülmektedir. Bu tespitlerden hareketle Toplam kalite Yönetimini, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlayan ve bunu da çalışanların verimli ve topyekun katılımı ile mümkün gören yönetim felsefesidir biçiminde tanımlayabiliriz.

Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi Gelişimi

²³ Muhittin Şimşek; Kalite Yönetimi, Marmara üniversitesi yayınları, İstanbul 1998, sf:95

²⁴ Dr. Oya Aytemiz Seymen, Toplam kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma, Human Resouces, Eylül-Ekim 1999, sf:54

²⁵ Prof.Dr. İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, İSO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, VİPAŞ AŞ. Bursa, 1998, sf:29

²⁶ NETAŞ, Toplam Kalite Yönetimi, Basılmamış eğitim notları, sf:2

²⁷ Milli Produktivite Merkezi, Toplam kalite Yönetimi, Ankara, tarihsiz, sf:6

²⁸ Kalder Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uzmanlık Grubu, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel eğitimleri El Kitabı, Kalder yayınları, İstanbul 1999, sf:31

²⁹ Mina ÖZVEREN; Toplam kalite Yönetiminde Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa bası yayım dağıtım, İstanbul 1997, sf:6

İşletme Yönetimi bilimi Taylor ve Henry Ford tarafından oluşturulan ve çalışmaların sistemleştirilmesine dayanan ilkeler üzerine kurulmuştur. 1950'li yıllara kadar Taylorizm veya Fordizm olarak da adlandırılan yönetim sistemleri uygulanmıştır. Bu tarihten itibaren yönetim bilimleri alanında yeni görüşler ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle Amerika'da kalite kontrol alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Aslında bu alanda ilk ciddi çalışma 1930'lu yıllarda istatistikçi Walter A. Shewhart tarafından istatistiksel kalite Kontrol alanında yapılmıştır. Shewhart'ın istatistiksel kalite kontrol alanında yaptığı bu çalışmalar W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmalar ABD'de fazla destek bulamayınca Deming ve Juran tarafından Japonya'da uygulanmaya başlanmıştır. Kalitenin kontrol edilmesi değil, yönetilmesinin daha önemli olduğuna dikkat çeken yeni anlayış, Japonya'da ciddi anlamda kalite artışına sebep olmuş ve Japon firmaları üstün başarılar kazanmaya başlamıştır. Bu arada Armond V. Fiegenbaum Toplam Kalite Kontrolü, Philip Crosby de Sıfır Hata alanında önemli çalışmalar yapmışlardır. 1960'lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa'nın geliştirdiği Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Yönetimi'nde önemli bir aşama olmuştur.³⁰

Yönetim bilimi alanında yaşanan gelişmeler, kalite kavramında ve kalitenin sağlanması hususunda yapılan çalışmalar ile şekillenmektedir. Sanayi Devrimi sonrası, ne üretilirse üretilsin, her şeyin satılabildiği dönemlerde firmaların amacı üretimlerini artırabilmenin yollarını aramak olmuştur. Taylor ve Ford tarafından geliştirilen teknikler üretimi artırmaya yönelik olduğu için bu dönemde popüler olmuştur. Rekabetin artması ve dolayısıyla maliyeti düşürülmesi çabaları söz konusu tekniklerin önemini artıran diğer unsurlardır.

Özellikle 1970'li yıllardan sonra müşterilerin ürünlerde kalite aramaları ve fiyat avantajının tek başına yeterli olmayışı, şirketleri kalite hususunda daha dikkatli olmaya yöneltmiştir. Önceleri ürünün kalitesi son aşamada yapılan kontroller ile ölçülmekte idi. İstenilen özelliklerde olmayan ürünler yeni baştan işleme tabi tutuluyor veya hurdaya ayrılıyor idi. Bu durum tüm işlem masrafları boşa gittiği için maliyetlerin önemli oranda artmasına sebep olmaktaydı. Bu olumsuzluğu giderebilmek için üretim aşamalarında ara kontroller yapılarak, uygunsuzluğun daha önceden tespitine çalışılmıştır. Bu amaçla kalite kontrol birimleri sadece son işlem safhasında değil, ara işlemlerde de kontroller yapmaya başlamışlardır.

Uygunsuz ürün maliyetini azaltabilmenin sadece kontrol ile mümkün olmadığını fark eden bilim adamları, hatasız üretim sağlama çabalarına yoğunluk vermişlerdir. Hatasız üretim ve kalitenin artırılmasının, üretim süreçleri ve kullanılan malzeme ile sınırlı olmadığı, yönetimden çalışanına kadar işletmedeki her unsurun kalite üzerine odaklanmasının gereği üzerine durulmaya başlanmıştır.

Yeni anlayış, kalite için herkesin üzerine düşen görevi en iyi biçimde yapmasını şart koşmaktadır. Tabii bu anlayışın kabulü tek başına yeterli değildir. Bu anlayışın yerleşebilmesi ve uygulanabilmesi için gerekli şartların oluşturulması gerekmektedir. Bu gereklilikten hareketle oluşturulan müşteri memnuniyeti, iç müşteri, sürekli iyileştirme, sürekli eğitim, kalite çemberleri ve benzeri kavram ve uygulamalar sonuçta işletmeleri Toplam Kalite Yönetimi felsefesini geliştirip benimsemeye sevk etmiştir. Toplam kelimesi, o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. Kalite kelimesi, ölçülebilen yönetim değerleri demektir. Yönetim ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir.³¹

³⁰ Bu konuda bkz: Çoşkun Can Aktan, Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam kalite, Yeni Türkiye Dergisi, kalite zel Sayısı, Mart-Nisan 1999, sf:68-69; Doç. Dr. Göksel ATAMAN, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s:311-314; Prof. Dr. İlker AKAT, Prof. Dr. Gönül BUDAK, Doç. Dr. Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi-Barış Yayınları, İzmir 1999, sf:389-390)

³¹ Mina ÖZVEREN; age. Sf:7

Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar

KALİTE

Kalite kelimesi, Latince’de “Nasıl oluştuğu?” anlamına gelen “Gualis” kelimesinden gelmektedir. Hangi ürün veya hizmet ile ilgili olarak kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belirtmek amacıyla kullanılır. Kalite kavramı ile ilgili başlıca açıklamalar şunlardır.

“Kalite, ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.”³²

“Kalite, bir malın veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.”³³

“Müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmektir.”³⁴

“Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.”³⁵

“Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite kullanıma uygundur. Kalite, şartlara uygundur.”³⁶

“Dar anlamda kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedefler kalitesi vb.dir.”³⁷

Kalite kavramının kendi kültürümüzde taşıdığı anlam ile ilgili olarak Remzi FINDIKLI şu değerlendirmede bulunmaktadır.

“Eski deyimlerimiz arasında geçen ‘ameli salih’ veya ‘salih amel’ gerçekte kaliteyi ifade etmektedir. Bu kavram aynı zamanda ‘sağlam iş yapmayı’, ‘işine hile karıştırmamayı’, ‘eksik, çürük ve hileli iş yapmamayı’, bir başka ifade ile ‘kimseyi aldatmamayı’ ima etmektedir. Onun için eskiler ‘Ayinesi iştir kişinin, lafa bakılmaz’ diyerek aslında kaliteyi veciz bir şekilde dile getirmişlerdir. Kaliteli iş yapmak için kişinin işine bilgi ve becerisi ile birlikte ruhunu da katması gerekir.”³⁸

Kalite kavramı ile ilgili açıklamalarda ifade farklılıklarının yanı sıra değerlendirmelerde öne çıkarılan hususlarda da farklılıklar bulunmaktadır. Yukarıda bir kaç nakledilen tanımlardan anlaşılacağı gibi, bazı tanımlarda müşterinin memnuniyeti ekseninde kalite kavramı açıklanırken, bazı tanımlarda ise müşteri memnuniyetinin yanı sıra maliyet-ücret unsurlarına dikkat çekilmektedir.

Kalite ve fiyat optimumu sağlayamayan kuruluşların başarılarından söz etmek mümkün değildir. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içinde maliyetlerin göz ardı edilmesi gibi bir anlayış mümkün değildir. Bu hususunda A. Şerif İZGÖREN’in şu tespitine katılmamak mümkün değildir.

“Eğer birileri kendi parasını kendisi için harcarsa iki şeye bakar, parasına ve kalitesine.

Eğer birileri kendi parasını başkası için harcarsa parasına bakar, kalitesine hiç bakmaz.

³² TS-ISO 9005, Türk Standartları Enstitüsü yayınları. Benzer tanım için bkz: Doç Dr. Mahmut KARTAL, İstatistiksel Kalite Kontrolü, Şafak Yayınevi, Sivas 1999, sf: 1

³³ Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)’nin bu tanımı için bkz: Prof. Dr. İlker AKAT, Prof. Dr. Gönül BUDAK, Doç. Dr. Gülay BUDAK, age.sf:387; Yrd. Doç. Dr. Mahmut DEMİRKAN, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkiler Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya 1997, sf: 44Dr.

³⁴ Uygur YAMAK, Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul 1998, sf: 86

³⁵ Japon Standartlar Komitesi’nin bu tanımı için bkz:Doç Doç Gökşal ATAMAN, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, sf:350

³⁶ Prof. Dr. İsmail EFİL, Toplam kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Vipaş AŞ. Bursa 1998, sf: ; Altla ANDAÇ, ISO 9001 Yorumu ve Uygulama Örnekleri, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1996, sf:1

³⁷ Kaoru SHIKAWA, Toplam Kalite Kontrol, Kalder yayınları, İstanbul 1997, sf: 47; Benzeri tanım için bkz: Masaaki İMAİ, Kaizen, Kalder yayınları, İstanbul 1999, sf: 10

³⁸ Doç. Dr. Remzi FIDIKLI, Polis Hizmetlerinde Kalite, 3. Verimlilik Kongresi-Bildiriler, MPM Yayınları, Ankara 1997, sf: 331

Eğer birileri başkasının parasını kendisi için harcarsa, sadece kalitesiyle ilgilenir, hiç fiyatına bakmaz.

Ama eğer birileri başkasının parasını başkası için harcarsa, ne fiyatına bakar, ne kalitesine.”³⁹

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, birinci satırdaki anlayış üzerine bina edilmelidir. Kuruluşlar, müşteriye sundukları hizmetleri, kendilerine sunuluyormuş gibi kaliteli olarak üretmeye çabalarırken, paranın yani maliyetin de kendi kasalarından çıkacağını düşünmek zorundadırlar. Birçok kuruluşta, özellikle kalite ile ilgili çalışmalarını sürdüren kişi veya birimlerin, maliyet hususunda yeterince hassas olmadıkları görülmektedir.

Kalite maliyeti genellikle en fazla ihmal edilen hususlardandır. Kalite maliyeti, bir kuruluşta kalitenin elde edilmesi için yapılan faaliyetlerin maliyetlerinden ve kalitesiz üretim durumunda kuruluşun uğrayacağı kayıplardan oluşmaktadır. Bir kuruluşta, kalitenin elde edilesi için yapılacak harcamaların maliyeti, kaliteli üretim sonucu elde edilecek getiriden fazla ise, bu durumda yapılması düşünülen düzenlemenin kabulü mümkün değildir. Nihayetinde şirketler kar etmek için kurulurlar. Sadece kalite uğruna zararına faaliyet yapmaları düşünülemez. Belediyeler gibi kamu kurumları ile diğer kar amaçsız kurumların (Sivil Toplum Örgütleri) için ise kar gayesi olmamakla beraber, kaynakların verimli kullanımı mecburiyet vardır. Zira fazladan harcanan her kaynak, hizmetin daha az üretilmesi sonucunu doğuracaktır.

Kalite, sadece ürün veya hizmetin kendisinde bulunan özelliklerden oluşmaz. Ürün veya hizmetin üretiminden sunumuna ve sunum sonrasına kadar her aşamayı kapsamaktadır. Ürün veya hizmet kalitesini oluşturan özellikleri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür.

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

2-Güvenilirlik: Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir şekilde yapabilme durumu.

3-Cevap Verme: Organizasyonun, müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet üretebilme durumu.

4-Yeterlilik: Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edebilme durumu.

5-Nezakete: Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması.

6-Kredibilite: Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi.

7-Güvenlik: Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması. Üretilen mal ve hizmetlerde risk ve şüphenin olmaması.

8-Ulaşılabilirlik: Hizmete ve personele kolayca ulaşılabilirlik durumu.

9-İletişim: Müşterilerin anlayabileceği dilden konuşma ve onları dinleme durumu.

10-Müşteriyi anlama: Müşteri ve ihtiyaçlarını tanımaya çalışma.⁴⁰

Pendik Belediyesi'nde, kalite kavramını anlatırken sıklıkla şu örneği verilmektedir. Senaryoda bir aile bulunmaktadır. Anne, baba ve bir de çocuk. Bu ailenin hayattaki en değerli varlığı, hiç şüphesiz çocuklarıdır. Bir gece çocukları ateşler içinde kıvrılmaya başlar. Anne baba, telaşla çocuklarını doktora getirirler. Karşlarına iki ayrı karakterde doktor çıkabilir. Birinci doktor; asık suratlı ve ketum birisidir. Aileyi, adeta “Niçin geldiniz?” dercesine rahatsız bir tavırla karşılar. Hiç tebessüm etmeden ve mecbur olduğu bir kaç soruyu zoraki bir şekilde sorduktan sonra, hiçbir şey söylemeksizin reçetesini yazar. Anne baba bu reçeteyi uygular ve çocukları iyileşir. İkinci karakterdeki doktor ise, güler yüzlü, hoşsohbet birisidir. Aileyi tebessümle karşılar, kendi çocuğu imiş gibi sevecen tavırlar takınır. “Ah evladım! Ne kadar da cici. Merak etmeyin, çocuk bu. Birkaç güne kadar bir şeyi kalmaz” gibi sakinleştirici sözler söyledikten sonra muayene eder ve ilk doktor gibi aynı reçeteyi yazar. Ardından anne

³⁹ Ahmet Şerif İZGREN, Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Academypus yayınevi, Ankara 2001, sf:21

⁴⁰ Coşkun AKTAN, Çağdaş Yönetim Anlayışı:Toplam Kalite Yönetimi, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:26, Yıl:1999, sf:72

babaya hastalığın ne olduğu, niçin olduğu, nelere dikkat etmeleri gerektiği hususlarında bilgi verir. Anne baba reçeteyi uygular ve çocuk iyileşir. Her iki doktorun da muayene ücreti aynıdır. Eğitime katılanlara, “bu durumda siz olsa idiniz hangi doktoru tercih ederdiniz?” biçiminde yöneltilen soruya tek cevap gelmektedir. “İkinci doktor.”

İki doktor arasındaki fark nedir ki, herkes ikinci doktoru tercih etmektedir? Cevap basit; Kalite. Tedavi yöntemi aynı olduğu halde kalite farklılığı nereden kaynaklanmaktadır? Elbette ki hizmetin sunum farklılığından kaynaklanmaktadır.

Bu örneğin değişik varyasyonları söz konusu olabilir. İkinci doktor ebeveyn tarafından çok beğenilmiştir ama çıkışta kendilerine fahiş bir fatura uzatılırsa değerlendirmeleri ne olacaktır? Ya da ikinci doktor çok güzel iletişim kurmuştur ama yanlış tedavi uygulamış ise, bu durumda iletişimdeki kalite bir anlam ifade edecek midir?

Belediyeler açısından Kalite Kavramı

Belediyeler kalite kavramını kendi gerçeklerine uygun olarak tanımamalıdır. Bu tanımama belediyelerin kendilerine özgü gerçekler sebebi ile kolay değildir. Kalite, müşteri tatmini, müşteri beklentilerinin karşılanması, üretim verimliliği gibi unsurlar üzerine bina edildiğine göre, belediyeler açısından kalite kavramının açıklanması yapılırken, konuya bu unsurlar esas alınarak yaklaşılmalıdır.

Müşteri kelimesinin tanımlamasında daha geniş açılanacağı üzere, belediyeler açısından müşteriler belediyelerin hizmet vermekle mükellef olduğu kişiler yani kanuni ifade ile “Belde sakinleri”dir. Buna mukabil, belde sakinlerinin beklenti, talep ve ihtiyaçları belediyeler açısından hizmetlerin niteliğini belirlemede göz önünde bulundurulacak tek unsur değildir. Zira, belediyeler “Beldenin ve belde halkının” ihtiyaç, beklenti ve taleplerine cevap verebilmelidir. Bu durumda, belediyeler açısından, belde halkının ihtiyaç, talep ve beklentilerinin, beldenin (kent) ihtiyaç, beklenti ve talepleri ile örtüşmesi ve optimum çözümün bulunması gerekmektedir.

Temelde, belde halkının memnuniyeti, her yönü ile mamur kılınmış belde ile mümkündür. Fakat ülkemizin içinde bulunduğu şartlar (iç göç, işsizlik, konut sorunu, gelir dağılımındaki çarpıklıklar, geçim sıkıntısı ve benzeri problemler) altında belde sakinlerinin kişisel beklentileri, talepleri ön planda tutulmaktadır. Kentlilik bilincinin gelişmemiş olması bu olumsuzluğu artırmaktadır. Bunların neticesinde belediyeler gecekondulaşma, kaçak yapılaşma, yeşil alanların imara açılması, su havzalarında yapılaşma gibi, bir kent için ciddi problemler oluşturacak olumsuz taleplerin baskısı altında kalmaktadır.

Belediyelere gelen vatandaşların önemli bir bölümünün yukarıda belirtilen olumsuzluklarla ilgili talepleri olmaktadır. Bu durumda belediyeler açısından müşteri memnuniyeti, beldenin sağlıklı gelişimine engel teşkil etmeyecek taleplerin giderilmesi ve yine bir yandan kentin gelişimi diğer yandan da sosyal yaşam kalitesinin yükseltilmesi ekseninde algılanmalıdır. Fakat böyle bir yaklaşımın çağdaş yönetim anlayışı ve kaliteli hizmet için yeterli olduğu söylenemez. Belediyeler bir yandan vatandaşın taleplerini, kentin sağlıklı gelişimi ekseninde değerlendirirken, diğer yandan kentleşme ve kentleşme, sürdürülebilir kalkınma, kentlerimizi yaşanabilir mekânlara dönüştürme konusunda vatandaş bilgilendirmelidirler. Bir başka ifade ile, belediyeler bu bilincin kent halkında gelişimi için çaba göstermelidirler. Aksi takdirde “yasak efendim!”, “Mevzuata aykırı!” gibi cevaplar vermek zorundadırlar. Bu tür cevapların, müşteri memnuniyeti ve kalite açısından olumsuzluğu tartışılmaz.

Belediyeler açısından kalite, sadece belde halkının memnuniyeti ve beldenin mamur kılınması değil, aynı zamanda kamu hizmetlerinin verimli şekilde gerçekleştirilmesi üzerinde yoğunlaşmalıdır. Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de kamu hizmetleri üretiminde

verimsizlik söz konusudur.⁴¹ Oysa belediyeler kamu hizmeti üreten kuruluşlar olarak kamu kaynaklarını kullanmaktadırlar. Zaten kıt olan kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı, toplum kalkınması açısından çok önemlidir. Günümüzde belediyelerde çalışan toplam personel sayısı 250.0000'in üzerindedir. Yıllık harcamaları 5 milyar Dolar dolayında olan belediyelerde, cari harcama oranı %36 seviyelerindedir. Buna mukabil yatırım ve hizmet harcamalarının toplam oranı da bu seviyelerdedir. Cari harcama ve yatırım dışındaki gider kalemleri ise transfer harcamalardır. Bu tablo da göstermektedir ki belediyelerin topluma verdikleri hizmet maliyeti kadar cari harcamaları bulunmaktadır. Sadece bu karşılaştırma bile ülkemizde kamunun verimsizliğinin göstergesidir. 5 milyar Doların kamu hizmetlerinde daha etkin ve verimli kullanımının ülkemiz açısından ne kadar önemli olduğu aşikardır. Belediyeler açısından kalite kavramı değerlendirilirken verimlilik ve etkinlik faktörleri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

Maliye Bakanlığı tarafında yürütülen “Kamuda Toplam Kalite Yönetimi” çalışması kapsamında, “kamu hizmetlerinde kalite neler içerir? Sorusuna şu cevap verilmektedir.⁴²

1-Şeffaflık: Müşteriler, hizmetlerin nasıl yürütüldüğü, memurların davranışları üzerindeki kısıtlamaları, sorumluluğun kimler üzerinde olduğunu ve hatanın düzeltilmesi için ne tür işlemlerin yapılması gerektiğini bilme hakkına sahiptir.

2-Müşteri katılımı: Müşteriler idarenin sunduğu kadarıyla yetinmek zorunda olan pasif alıcılar olarak görülmemelidir. Alınacak kararlarda müşterilere de söz hakkı verilmelidir.

3-Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması: Müşteriler mümkün olduğunca kendi özel durumlarına uygun hizmetler almalıdırlar. “Her bedene göre” hizmetler artık vatandaşları tatmin etmemektedir. Bu tür yaklaşımlar, kamu hizmetlerinin ihtiyaçları karşılamak amacıyla enselik göstermek zorunda olduğu ilkesine aykırı düşmektedir.

4-Hizmetin zamanında sunulması: Hizmetin hangi zaman diliminde sunulduğu müşteriler tarafından açıkça bilinmeli ve bu zaman diliminde hizmetler sunulmalıdır.

5-Hizmetin miktarı yeterli olmalıdır.

6-Hizmete erişim mümkün olmalıdır: Verilen hizmete herkes uygun şartlarda erişebilmelidir.

7-Süreklilik: Verilen hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir.

8-Hassaslık: Ödemeler doğru olarak yapılmalı, bu konuda bilgi isteyenlere doğru bilgi verilmelidir.

9-Güvenilirlik: Kamu hizmetlerinin sunumu neticesinde risk en aza indirilmeli yada ortadan kaldırılmalıdır.

Bu özellikler kalitenin müşteri memnuniyeti ve etkinliği unsurları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu özelliklerin yanı sıra, verimlilik unsurunun da bulunması gerekmektedir. 6-7 Nisan 2000 tarihinde İstanbul’da 12’ncisi yapılan Avrupa Konseyi Yerel Yönetimlerden Sorumlu Bakanlar Konferansına katılan bakanlar, “Yerel ve sosyal hizmetlerin yürütülmesinde yerel ve bölgesel yönetimlerin rolü” konusunda belli prensipler üzerinde ittifak etmişlerdir. İttifak edilen hususlardan birisi, kamu hizmetlerinin sunulmasında kalite, etkinlik, verimlilik ve ekonomik unsurlara önem verilmesidir.⁴³

Kamu hizmetlerinde kalitenin sağlanabilmesi amacıyla ülkemizde bazı girişimlerde bulunulmuştur. Bu girişimlerden sonuncusu, İçişleri Bakanlığı’nca başlatılan Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı’dır.⁴⁴ Bu programın

⁴¹ Bkz: Devrim DİRLİK-İsmail ÖZDEMİR, Kalite’de Trendi Yakalamak, Devlet Yönetiminde Toplam kalite, www.ug.bbc.bikent.edu.tr; Kamu ile özel kesim verimliliği konusunda yapılan bir çalışmaya göre, işgücü verimlilik ortalaması 1998’de kamuda 9.3 iken özel sektörde 12.4’tür. Bkz: www.istanbul.gov.tr/kge/b5.doc.)

⁴² www.maliye.gov.tr

⁴³ Türk İdare dergisi, Haziran 2000, sf:17

⁴⁴ İçişleri Bakanlığı Özel kalem Müdürlüğü’nün 07/05/2002 tarih ve B050ÖKM0000011-12 sayılı yazısı

temel amaçlarından biri de; kamu hizmetlerinin yürütülmesinde hız, kalite, verimlilik ve etkinliğin sağlanmasıdır.

Bu açıklamalar ışığında belediyeler açısından kaliteyi şu şekilde tanımlamamız mümkündür.

Kalite, Beldenin mamur kılınması esasına uygun olarak, belde halkının beklenti, ihtiyaç ve taleplerinin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesidir.

MÜŞTERİ

Günümüzdeki tüm yönetim tekniklerinin ortak noktası müşteri odaklılıktır. İşletmeler ayakta kalmanın, büyümenin yolunu kar olarak görmekten vazgeçmişlerdir. Kar ve büyüme için öncelikle müşteri gerekmektedir. Eğer müşteriyi memnun edemiyorsanız, pazarda uzun süre kalmanız, büyümeniz, kar etmeniz mümkün değildir. Elbette pazarda tekel konumunda bulunan işletmeler için müşteri memnuniyeti kısa vadede çok önemli değildir. Fakat gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte iletişim ve sermaye hareketliliğindeki önemli gelişmeler tekellerin sonunu getirmektedir.

Ekonomik, kültürel ve sosyal seviyesi hızla artan müşteriler artık daha seçici, titiz olmuşlardır. Herkesin bildiği gibi yeni müşteri edinmenin maliyeti mevcut müşterileri korumanın maliyetinden çok fazladır. Bu münasebetle, öncelikle mevcut müşterilerin şirkete bağlılıkları sağlanıp, ardından yeni müşteriler elde etmenin yolları aranmaktadır.

Müşteri odaklı yönetim felsefesini Sam VValtson'un şu ifadeleri çarpıcı biçimde yansıtmaktadır: "Sadece tek bir patron vardır; müşteri. Ve diğer çalışanlara kadar şirketteki herkesi kovabilir. Ve bunu basit bir şekilde, parasını başka yerde harcayarak yapar."⁴⁵

Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygın uygulamasına ev sahipliği yapmış olan Japonya'da müşteri odaklılık; "Müşteri Kraldır" ifadesinde kendisine yer bulurken, bizim kültürümüzde ise "Müşteri Velinimetimizdir" anlayışı yer almaktadır. Birinci ifade müşteriyi kral olarak kabul ettiği için müşterinin her isteğinin emir gibi algılanması söz konusudur. Emirlerle isteyerek değil, ister istemez itaat edilir. İçten gelen arzu söz konusu değildir. Oysa müşteriyi velinimet olarak kabul etmek daha farklı yaklaşımı gerektirmektedir. "Veli" kelimesi "Dost" anlamına gelir ve inançlarımıza göre de nimeti veren Allah'tır. Dolayısıyla "Müşteri velinimetimizdir" ifadesindeki müşteri, nimetin bize ulaşmasında aracıdır, vesiledir. Bu vasfi sebebiyle müşterinin dost, yardımcı olarak değerlendirilmesi, kişinin kendisini müşterisine teşekkür borçlu hissetmesi, teşekkür ifadesi olarak samimi biçimde ona hizmet etmesi söz konusudur. Velinimet kelimesinin sözlükte karşılığı "Birine etkisi yaşadıkça sürecek bir iyilik ve bağışta bulunandır."⁴⁶ Dolayısıyla kültürümüzde müşterinin bize yapmış olduğu iyiliğe karşı içten gelen bir duyguyla hizmetle karşılık vermek anlayışı vardır.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Müşteri odaklı yönetim ise, yönetimin karar ve uygulamalarında müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarına göre hareket etmesi anlamına gelmektedir. Bunun sağlanabilmesi için müşteri ile güçlü iletişimin kurulması gerekmektedir. Müşterisini tanımayan kurumların çalışmalarının müşteri odaklı olması mümkün değildir.

Her ne kadar "müşteri odaklı" olmak tabirini kullanıyorsak da, kimi uzmanlar tarafından "müşteri odaklı" olmak ile "müşteri merkezli" olmak ayrımı yapılmaktadır.⁴⁷ Bu ayrımı yapanlara göre müşteri odaklı olmak, daha çok ne pahasına olursa olsun müşteriyi memnun etmek olarak kabul edilirken; müşteri merkezli olmak ise müşterinin beklentilerini iyi irdelemek, onun tercih kriterlerini tespit etmek ve bu bilgiler üzerinde iş tasarımını düzenlemek anlamında kullanılmaktadır. Bu ifade farklılığı uygulamada fazla bir önem arz

⁴⁵ Gary Hell, Tom Parker, Rick Tate, Liderlik ve Müşteri Devrimi, Koç Unisys yayınları, İstanbul 1995, sf: 147

⁴⁶ Türkçe Sözlük, Türk Dil kurumu yayınları, sf: 1557

⁴⁷ Bu konuda bkz: Prof. Dr. Arman Kırım, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem yayıncılık, İstanbul, 1998, sf: 151

etmemektedir. Zira hiçbir işletme ne pahasına olursa olsun müşterinin memnun edilmesi gibi bir anlayışla hareket edemez. Müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının tespit edilerek, şirketin amaçlarına ulaşmak için bu bilgilerden hareketle strateji ve taktikler belirlenir. Her kurum için fayda/maliyet analizi yapılır ve fayda ağır bastığı sürece maliyetlere katlanılabilir.

Kurumlar, müşterilerinin beklentilerini belirlemek ve bu beklentileri karşılayacak ürün/hizmet sunumu gayreti içinde olmak zorundadırlar. Müşteri beklentilerini oluşturan temel etkenlerin bilinmesi, kurumların müşteri beklentileri konusunda daha etkin gayret göstermelerine imkân tanıyacaktır. Müşteriler, bir kurumun ürünleri/hizmetleri hakkında belli bir beklenti içerisindeyler. Bu beklentilerini oluşturan temel faktörler ise,

- Geçmişte kullandıkları ürün/hizmet hakkındaki bilgilerden
- Çevrelerinden edindikleri bilgilerden
- Kurumun kendi ürün/hizmeti hakkında verdiği bilgilerden oluşur.

Konuyu belediyeler açısından değerlendirdiğimizde, belde halkının belediye hizmetleri hakkındaki beklentilerinin şu unsurlardan kaynaklandığı görülmektedir.

- Vatandaşların daha önce belediye hizmetlerinden yararlanırken elde ettikleri bilgiler,
- Diğer belediyelerin yaptıkları hizmetler hakkında edindikleri bilgiler,
- Belediyenin kendi hizmetleri ile ilgili verdiği bilgiler/vaatler.

Belediyeler açısından vatandaşların beklentileri bu unsurlardan oluştuğuna göre, belediyeler vatandaşlarına sunacakları hizmetlerin kalitesini belirlemede bu unsurlara dikkat etmek zorundadırlar. Daha önce verdikleri hizmet kalitesinin altına düşmemek, diğer belediyelerin hizmet kalitelerini yakından takip ederek, varsa kendi eksikliklerini gidermek ve verdikleri vaatleri gerçekleştirmek. Bu kalite seviyesi, vatandaş beklentisinin karşılanabilmesi için gereken seviye olup, bir başka ifade ile asgari kalite seviyesidir. Müşteri odaklı olmak, müşteri beklentilerinin de ötesine geçmeyi gerektirir.

Müşteri odaklı yönetim anlayışı, günümüzde tüm yönetim model ve anlayışlarında temel unsur olmakla beraber, bu alanda Toplam Kalite Yönetimi'nin getirdiği en önemli yenilik, müşterilerin sınıflandırılması sonucu ortaya çıkan "İç müşteri" kavramıdır.

Toplam kalite Yönetimi anlayışına göre; klasik anlamda ürün ve hizmetlerin sunulduğu nihai tüketiciler "Dış müşteri" olarak adlandırılırken, organizasyon içerisinde bir birimin ürettiği ürün veya hizmeti kullanan diğer birimler de "İç müşteri" olarak tanımlanırlar.

Dış Müşteri

Dış müşteri kavramı ile tanımlanmak istenen şirketin nihai tüketicisidir. Bir gıda firması için üretilen ürünleri satın alanlar dış müşteri iken, halka değil de belli kurum ve kuruluşlara mal veya hizmet üretenler için söz konusu kurum ve kuruluşlar nihai tüketicidir. Örneğin mali müşavirler için dış müşteri, bu firmanın hizmetinden yararlanan kuruluşlardır.

Bütün araştırmalar göstermektedir ki, müşteriler tepki veya beğenilerini bire bir oranda doğrudan şirketler yansıtmazlar. Şirketlere yansıyan şikâyet veya beğeni oranları, mevcut olanın küçük bir bölümüdür. Buna karşılık müşteriler doğrudan şirkete bildirmedikleri halde, şikâyet veya beğenilerini çevrelerine aktarmaktadırlar. Bu aktarmaları da beğeni ve şikâyette aynı değildir. Beğenilerini 3-4 kişiye aktarıyorlarsa, şikâyetlerini 10-15 kişiye aktarmaktadırlar. Dolayısıyla olumsuzlukların propagandası daha fazla olmaktadır.

Ürün veya hizmet hakkında tüketicinin bu tavrı, kuruluşların mevcut müşterilerinin memnuniyet seviyelerinin artırılmasını önemsemelerini gerektirmektedir. Çok büyük bütçeli reklâm harcamalarının getireceği ilave müşterilerden çok daha fazlasını kuruluşun ürün veya hizmetini kullanıp memnun kalmayanların olumsuz propagandası sonucu kuruluşun ürün veya hizmetini almaktan vaz geçirecektir.

Kuruluşların müşterilerini memnun edebilmeleri için öncelikle onları tanımları gerekmektedir. Ne düşünür, nasıl değerlendirir, beklentileri nelerdir ve benzeri bilgilerin elde edilmesi gerekir. Müşteri hakkında bilgi almanın değişik yolları bulunmaktadır. Bu yollardan

her hangi biri diğ erinden daha etkin de ğ ildir. Etkinlik, hedef m ű ş teri kitlesine ve ű r ű n veya hizmetin ű zelli ğ ine g ű re de ğ i ű klik g ű sterir. Geni ű ű l ç ekli hedef kitlelerde genelde kamuoyu yoklamaları ű nem arz ederken, daha dar ç erç eveli m ű ş teri kitlelerinde y ű zy ű ze g ű r ű ű me teknikleri daha faydalı olabilmektedir.

Belediyeler a ç ısından d ı ű m ű ş teri

M.Sungur'un, "Y ű netimi en fazla ve do ğ rudan etkileyen de ğ i ű ű m, i ű letmelerde pazarlama devrimi-m ű ş teriye y ű nelmedir. Kamu kurulu ű larında ise bu anlay ı ű , hizmet alanlarını tatmine y ű nelme olarak ifade edilebilir"⁴⁸ a ç ıklamasında m ű ş teriye y ű nelme yerine hizmet alanlarını tatmine ç al ı ű ma kavramının kullanılması, belediyeler a ç ısından m ű ş teri memnuniyeti i ç in ű nemli bir i ű arettir. Zira Belediye kanunu'na g ű re belediyeler "belde ve belde halkına" hizmetle m ű kelleftir. Daha ű nce ifade etti ğ imiz gibi belde halkının memnuniyeti, beldenin ihtiya ç larının kar ű ılanması ile do ğ ru orantılıdır.

Belediyeler a ç ısından genel anlamda d ı ű m ű ş teri belde halkıdır. Bunun yanı sıra belediye hizmetlerinden yararlanan kamu kurulu ű ları d a h il olmak ű zere daha geni ű anlamda m ű ş terinin varlı ğ ı s ű z konusudur. Belde halkı sadece o beldede ikamet edenlerden ibaret de ğ ildir. Avrupa Kentsel ű artnamesinde ifade edildi ğ i gibi "orada ya ű y an, ziyaret eden, ç al ı ű an ve ticaret yapan, e ğ lence, k ű lt ű r ve bilgiyi orada arayan ve e ğ itim g ű renler" belde halkından sayılırlar.⁴⁹

Beldenin ve belde halkının talepleri ç o ğ u zaman ç at ı ű ma i ç indedir. Belde halkı yol, park, ye ű il alan istemektedir. Beldenin geli ű imi bu fonksiyonların yeterli ve etkin olmasını gerektirir. Fakat bunların yapılması i ç in arsa nereden bulunacaktır? Kamula ű tırma, imar uygulamaları yolu ile arsa ű retilmesi gerekir. Bu belde halkının mevcut arsalarının bir kısmının alınması demektir. Oysa belde halkı bunları isterken kendi arsasına dokunmadan yapmanızı ister. Bu benzeri ç at ı ű malar kar ű s ısında İ zlenebilecek sa ğ lıklı yol, hizmet alanlarına yo ğ unla ű maktır. Kentin ve kentlinin huzur ve refahı i ç in yapılması gereken hizmetler belirlenmeli ve yapılmalıdır.

Hizmet alanlarına y ű nelmek, m ű ş teriyi yani belde halkını ű nemsememek olmamalıdır. Kamu kurumlarının varlık sebebi vatanda ű lara hizmet oldu ğ una g ű re, kendileri de birer kamu kurumu olan belediyeler vatanda ű a hizmetle m ű kelleftirler. Bu m ű kellefiyet bir zamanlar oldu ğ u gibi "Halka ra ğ men halk i ç in" gibi ç arpık bir mantıkla de ğ il; "halkla beraber, halk i ç in" anlay ı ű na bina edilmelidir.

Belediyeler beldenin ihtiya ç larını esas alarak belde halkının talep ve ihtiya ç larını kar ű ılamalıdır. Kısa vadeli d ű ű n ű lerek, hatta politik ç ı kar ile hareket ederek belde halkından gelen ama uzun vadede belde halkının ya ű amını olumsuz kılacak talepleri kar ű ılamaları do ğ ru olmayacaktır. G ű n ű m ű zde bir ç ok ű ehrimizde ya ű anan ç arpık yapıla ű ma ve sonucunda tikanan ula ű m, ye ű ile hasret nesiller, sosyal ve k ű lt ű rel y ű nden a ű rı yetersizlikler ve benzeri problemler bu yanlı ű n sonucudur. Burada takip edilmesi gereken politikanın nasıl olması gerekti ğ i ű nemlidir. Halkla irtibatını kesmi ű , duvarlar arkasında do ğ ru bildi ğ ini okuyan bir y ű netimin ç a ğ da ű olması m ű mk ű n de ğ ildir. Ya ű anan ve ya ű anacak sıkıntıların belde halkına anlatılarak ortak ç ű z ű mler aranmalıdır. űirketlerde asıl patron m ű ş teri ise belediyelerde de asıl başkan belde halkıdır. Her ne kadar onlar mal veya ű r ű n almayarak ű rketteki insanları i ű ten atamıyorlarsa da se ç imlerde oyları ile y ű netimleri de ğ i ű tirmektedirler.

M ű ş terilerin, yani vatanda ű ların beklenti, ű ik ayet ve de ğ erlendirmelerinin ű ğ renilmesi i ç in onların belediyeye gelmelerini beklemek yanlı ű tır. Bir yandan vatanda ű ların belediyeye

⁴⁸ H.Mehmet sungur, Mahalli İ darelerde Performans ű lç ű m ű , Mahalli İ dareler Genel M ű d ű rl ű ğ ű yayınları, Ankara 1995, sf: 10

⁴⁹ Avrupa Kentsel ű artı, mahalli İ dareler Genel M ű d ű rl ű ğ ű yayınları, Ankara 1996, sf:9

rahatça gelmelerinin imkânı hazırlanırken, diğer yandan vatandaşa ulaşmanın çalışmaları yapılmalıdır.

Bazı belediyelerimizde uygulanan Beyaz Masa örneği güzel bir çalışmadır. Sadece vatandaşların dilek, şikâyet ve değerlendirmelerinin daha kolay ve etkin olarak belediyeye gelmesini sağlamakla kalmayarak, bunların belediye içinde adeta vatandaş vekili gibi takipçisi olan bu birimler önemli bir fonksiyon ifa etmektedirler. Yine bazı belediyeler tarafından uygulanan Halk Meclisleri organizasyonları da vatandaşın şikâyet, talep ve değerlendirmelerini belediyelere iletilmesi açısından önemli bir fonksiyon ifa etmektedir. Belirli periyotlarla bir mahallede herkese açık mekânlarda belediye başkanı, başkan yardımcısı ve müdürlerin katılımı ile gerçekleştirilen bu organizasyonlarda belediye yönetimi icraatlarını anlattıktan sonra mikrofon vatandaşlara verilmekte ve onlarda belediye çalışmaları ile ilgili şikâyet, talep ve önerilerini bildirmektedirler. Son zamanlarda halk meclisleri kimi belediyelerimizde "Kent Meclisleri"ne dönüşmektedir. Kent meclisleri, mahalle çapında değil kent çapında yapılan değerlendirme toplantıdır. Belediye yönetiminin yanı sıra diğer kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcileri, muhtarlar ve sivil toplum örgütlerinin katılımı ile yapılan bu çalışmalarda daha geniş açıdan değerlendirmeler yapılmaktadır.

Beyaz Masa, Halk meclisleri ve Kent Meclisleri etkin çalışmalar olmakla beraber yetersiz kalabilmektedir. Halkımızın bu tür faaliyetlere katılımı düşük seviyelerdedir. Bu olumsuzlukların giderilebilmesi için en azından belli periyotlarda kamuoyu yoklamalarını yapılması gerekmektedir. Vatandaşını tanımayan, yani onların talep, beklenti ve şikâyetlerini bilmeyen idarelerin gereken hizmetleri üretmeleri mümkün değildir. Belediyelerin değişik yollardan elde edecekleri vatandaş bilgilerini sistematik biçimde dosyalamaları ve analiz etmeleri ve elde edilen veriler ışığında gereken çalışmalar planlanarak uygulanmaları gerekmektedir.

Belediye hizmetlerinde "vatandaş geri beslemesi" çok önemlidir. Belediyeler tarafından yapılan çalışmaların vatandaş tarafından nasıl algılandığı sorgulanmalıdır. Eksik bilgilendirme veya hizmetin sunumunda yapılan kimi yanlışlar neticesinde aslında çok önemli olan kimi hizmetler hakkında vatandaşın yanlış değerlendirmeleri olabilmektedir. Bu olumsuzluk tüm kurumlar için geçerli olabilmektedir. Bu münasebetle "Müşteriye ne sunulduğu değil, müşterini ne aldığı önemlidir".⁵⁰ Dolayısıyla hadisenin müşteri gözü ile değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu konuda belediyelerde sıklıkla problem yaşanabilmektedir. Pendik'te ilçenin ana giriş güzergâhı üzerinde yapılacak büyük boyutlu bir çalışma tam da ekonomik krize denk gelince ciddi tepkiler alındı. Bu sıkıntılı ortamda yapılan çalışma israf olarak algılandı. Oysa bu çalışma ilçe belediyesince değil, Büyükşehir belediyesince yapılıyordu ve ihalesi krizden çok önce yapılmıştı. Kaldı ki kriz ortamlarında yatırımların askıya alınması krizi tetiklemeden başka bir anlam da ifade etmez. Tabi bunların vatandaşlara anlatılması gerekmektedir.

Özel şirketlerde olduğu gibi belediyelerde de müşteri odaklı yönetim anlayışının gereklerinin yerine getirilmesi çok önemlidir. Müşteri odaklı yönetim anlayışı müşteriyi dinlemek ile müşteriyi dinler gibi yapmak arasındaki farka dikkatleri çekmektedir. Belediyeler vatandaşların talep, şikâyet ve önerilerini gerçekten sağlıklı bir şekilde temin edebilirler. Temin edilen bilgiler belediyenin kararlarında önemli bir etken olamıyorsa, böyle bir yönetimin müşteri odaklı olduğu söylenemez. Müşteri odaklı yönetim anlayışı ile Halkla İlişkiler arasındaki fark burada ortaya çıkmaktadır. Toplam kalite Yönetimi belediyeler açısından değerlendirildiğinde sadece vatandaşlar ile iyi iletişim kurmak anlamına gelmemektedir. Vatandaşın karar mekanizmasında önemli faktör olması gereklidir.

⁵⁰ Dr. Marika Taishoff, Müşteriye Odaklanmak, Peki Ama Nasıl? Power Dergisi, Ocak 1999, Sf:137

Toplam Kalite Yönetimi sadece vatandaşın beklentilerinin karşılanmasını amaçlamaz. Beklentilerin de ötesine geçilmesi gerekir. Beklentilerin ötesine geçmek, vatandaşın gündeme getirmediği fakat sunulması durumunda memnun olacağı hizmetlerin verilmesidir. Bunun sağlanabilmesi için belediyelerin beldelerinde yaşayan vatandaşları her yönü ile tanımaları gerekir. Bu insanlar neye, nasıl sevinir, neye, niçin üzülür? Kültürel yapıları, hayata bakış açıları nedir? Bu ve benzeri verilerin elde edilmesi gerekir. Bunun sağlanabilmesi için sosyolojik çalışmalar yapılmalıdır. Mesela bir kentte genelde doğu ve güneydoğu kökenli insanlar yaşıyorsa, bir başka kentte ise batı ve Akdeniz kökenli vatandaşlar ağırlıkta ise bu iki kentin belediye hizmetlerinde özellikle sosyal ve kültürel alanlardaki çalışmalar farklı önceliklere sahip olacaktır.

Belediyeler açısından müşteri kavramının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken bir başka husus, belde halkının bir yandan belediyelerin müşterisi iken diğer yandan ise kurumun sahibi olma özelliğidir. Belediyeler, diğer kamu kurumları gibi, halk adına hizmet üretirler ve dolaylı da olsa halk bu kurumların sahibidir. Ayrıca belediye başkan ve meclis üyeleri seçimle belirlenir. Dolayısıyla, belediye yönetimi halkı temsilen bu görevlerini yerine getirmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, belediye ile belde halkı arasında sadece müşteri ilişkisi değil, bunun yanı sıra vekil-müvekkil ilişkisi bulunmaktadır. Bu durumda, belediyeler sadece müşteri memnuniyeti açısından değil, temsilcileri oldukları milletin kendisinden beklentilerini yerine getirme mükellefiyetleri açısından durumu değerlendirmeleri gerekir. Bir başka ifade ile işverene karşı belediye yönetiminin mükellefiyeti söz konusudur. Ne yazık ki, demokratik kültürün yeterince gelişmediği ülkelerde kamu görevlilerinin kendilerini halkın hizmetlisi değil, efendisi olarak görme temayülleri bulunmaktadır. Kamu hizmetlerinden yaralanmak “hak” olarak değil, “lütuf” olarak değerlendirilmektedir.⁵¹ Hizmeti sunan kamu personeli de kimi zamanlar, kendisini vatandaş tarafından görevlendirilmiş kişi olarak değil, vatandaşa lütufta bulunan kurumun temsilcisi olarak görebilmektedir.

Belediyelerde kaliteli hizmete ulaşmanın ilk şartı, zihniyet değişikliğidir. Bu değişiklik için en önemli husus, belediye çalışanlarının belde halkının hizmetinde oldukları, verdikleri hizmetle bir lütufda bulunmayıp, belde halkının kendilerine verdikleri görevi yerine getirdikleri bilincine sahip olmalarıdır. İçişleri Bakanlığı tarafından başlatılan “Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı”nda müşteri-vatandaş memnuniyeti hususunda şu açıklamalar bulunmaktadır. “Kamu sektörü halka hizmet için vardır ve vatandaş hizmetin odağına koymak zorundadır. Kamu görevlilerinin hizmet anlayışının temelini, yurttaş güven ve insan sevgisi oluşturmalıdır. İdari tasarrufların bütün aşamalarında; amaç, insanımızın mutluluğu olmalıdır.”⁵²

Belediyeler için gerek müşteri memnuniyeti ve gerekse belediyenin varlık nedenine istinaden çalışmaların vatandaş memnuniyetine odaklanması ve vatandaş talep ve beklentilerinin yapılacak çalışmalarda esas unsur olması gerekiyor olmakla beraber, mevcut yasal çerçevede bunun gerçekleştirilmesi bir hayli zordur. Belediyelerin çalışmalarının sıkı biçimde mevzuatla belirlenmiş olması bunun önündeki en büyük engeldir. Ülkemizde mevzuat değerlendirmesinde şekli uygunluk ön plana alınmaktadır. Çalışmaların hedefe uygunluğuna değil formaliteye uygunluğuna bakılmaktadır. Esneklikten yoksun yasal çerçeve, belediyelerin günün şartların uygun hareket etme kabiliyetlerini kısıtlamaktadır. Her ne kadar Bakanlığın programında “İdari tasarrufların bütün aşamalarında; amaç, insanımızın mutluluğu olmalıdır.” İbaresini yer alıyor ise de, bakanlık müfettişleri denetimlerinde vatandaşın memnuniyetine değil, yapılan çalışmaların yasal formalitelere uygunluğuna bakmaktadırlar.

⁵¹ Yücel İSLAM, Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışının Oluşması ve Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri, Standart Dergisi, Temmuz 2002, sf:51

⁵² İçişleri Bakanlığı Özel kalem Müdürlüğü'nün 07/05/2002 tarih ve B050ÖKM0000011-12 sayılı yazısı

Belediyeler içinde buldukları esneklikten uzak mevzuat baskısı ve formaliteye odaklanan vesayet denetimi sebebi ile “vatandaş odaklı” değil, “mevzuat odaklı” çalışarak “Vatandaş Memnuniyeti” yerine “mevzuat hazretlerini” memnun etmeye odaklanmak zorunda kalmaktadırlar.

İç Müşteri ve Belediyeler

Müşteri; bir mal veya hizmeti alıp, kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın herkes (her işlev) bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu (çıktıyı) bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır.⁵³

Organizasyon içinde bir süreç, başka bir sürecin müşterisi durumundadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında bu durum "Bir sonraki süreç sizin müşterinizdir"⁵⁴ biçiminde ifade edilmektedir. Mesela, Belediyeden arsasının imar durumunu Öğrenmek isteyen vatandaş İmar Müdürlüğü'ne başvurur. İmar Durum Belgesi, Planlama Müdürlüğü tarafından yapılan planlar ile Harita Müdürlüğü tarafından arazide yapılacak ölçümlerin kullanımı ile İmar Müdürlüğü tarafından hazırlanacaktır. Planlama ve Harita Müdürlüklerince gerekli evraklar zamanında ve doğru olarak İmar Müdürlüğüne gelirse, bu müdürlük söz konusu belgeyi doğru olarak ve zamanında hazırlama imkânına kavuşabilecektir. Aksi takdirde vatandaşa kaliteli hizmet sunmak mümkün olmayacaktır. Öyle ise nihai müşteriye sunulacak hizmetin kalitesi, kurum içinde birimlerin bir birlerine sunacakları hizmetin kalitesine bağlıdır. Bu kalitenin sağlanabilmesi için her birimin hizmet verdiği diğer birimi müşteri olarak algılaması ve en iyi hizmeti en uygun şartlarda sunmaya çalışması gerekir. Burada kalite zinciri söz konusudur. "Bu zincirin gücü ise tek tek her halkanın gücüne eş değerdir"⁵⁵ Örneğimiz üzerinden açıklayacak olursak, İmar Durum Belgesi verme hizmetinin kalitesi, Harita Müdürlüğü'nün veya Planlama Müdürlüğü'nün bu konuda İmar Müdürlüğüne verdiği hizmetin kalitesinden daha fazla olamaz. Belediyelerde kalite zinciri dolayısıyla iç müşteri anlayışının etkinliği, belediye hizmetlerinin kalitesini belirleyecektir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, dış müşteri memnuniyetinin ancak iç müşteri memnuniyeti ile mümkün olduğuna inanır. "Birimler arası bariyerleri yıkmak"⁵⁶ Toplam Kalite Yönetiminin felsefesidir. Her birim, hizmet verdiği diğer birimlerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak kurumun kalitesini artırmak zorundadır. Ne yazık ki, birimler arasında var olan anlamsız rekabet kurum kalitesini düşürmektedir. Bütünsellikten uzak olan bu anlayış yıkılmadıkça söz konusu kurumda kalite yakalanamaz. Bu münasebetledir ki, belediyelerde personel ve birimler arası işbirliği ve dayanışmanın sağlanmasına büyük önem verilmelidir. Sağlıklı ilişki için sağlıklı iletişim şarttır. Kurumların dış iletişime verdikleri önemi, iç iletişimde de göstermeleri gerekir. Birimler ve personel birbirini tanıdıkça işbirliği ve dayanışma artmaktadır.

Kurum içi işbirliği ve dayanışma belediyelerde daha da önemli bir zorunluluktur. Belediyeleri özel şirketlerden ayıran özelliklerden birisi, çok sayıda ve farklı alanlarda hizmet üretiliyor olmasıdır. Hizmet üretiminin birçoğu ise birkaç birimin koordineli çalışmasını gerektirmektedir. Birimler arası koordinasyonsuzluk bir yandan verimi düşürürken diğer yandan vatandaşa problem olarak yansıyabilmektedir. Örneğin görev alanları ile sınırlı olmak üzere sağlık İşleri, Veteriner işleri, Zabıta, Ruhsat Denetim, Hesap İşleri ve İmar Müdürlüklerinin denetim yapmaları söz konusudur. Bu denetimler koordineli biçimde yapılmadığı takdirde aynı adrese altı müdürlüğün ekiplerinin de ayrı ayrı gitmeleri söz konusu olabilmektedir. Altı ayrı ekibin denetimi belediyeye maliyeti artırırken, vatandaşın da altı ayrı

⁵³ Prof.Dr. Gönül Yenersoy, Toplam Kalite Yönetimi, Rota yayınları, İstanbul 1997, sf: 53

⁵⁴ Kaoru Ishikavva, Toplam Kalite kontrol, Kalder yayınları, istanbul 1997, sf: 109

⁵⁵ Gönül Yenersoy, age. Sf: 57

⁵⁶ Masakai İmai, age. Sf: 58

denetimden geçmesi gibi olumsuz bir durum söz konusu olmaktadır. Oysa birimler arası koordinasyon sonucu oluşturulacak ortak denetimler ile bu problemler asgariye indirilebilecektir. Ortak denetim ile elde edilecek verilerin arşivlendirilmesi ve analizi edilmesi daha kolay olacaktır.

Kalite bir duvara benzetilecek olursa, her birimin yaptığı iş, bu duvara bir tuğla koymaktır. Bizden önce konan veya bizden sonra konacak tuğlanın bizi ilgilendirmediğini düşünemeyiz. Kalite üretimi bayrak yarışı gibidir. Her takımda dört atletin sırasıyla koştuğu bu yarışmada takımın başarısı dört atletin göstereceği başarıyla sağlanmaktadır.

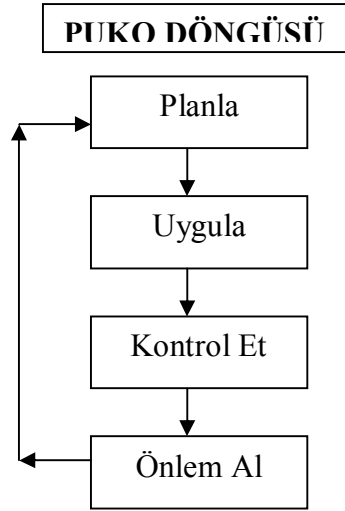
Belediyelerde İç Müşteri kavramının geliştirilmesi için üst yönetimin konuya gereken önemi vermesi gerekmektedir. Her şeyden önce birimler arası iş ilişkisinin net olarak ortaya konması ve etkileşimin derecesi belirlenmelidir. Oysa belediyeler, diğer kam kurumları gibi geniş iş hacmi olan kurumlar olduğu ve kurum içi iletişim zayıf olduğu için birimler birbirlerinin yaptıkları işler hakkında gerekli bilgilere sahip olamamaktadırlar. Pendik Belediyesi'nde son birkaç yıldır uygulanan bir çalışmada edinilen izlenimler bunun en bariz örneğini teşkil etmektedir. Belediye üst yönetimi 3 günlük bir program çerçevesinde bir araya gelmekte, her birim çalışma alanlarını, çalışmalarını, hedeflerini ve problemlerini içeren sunum yapmaktadır. Tüm birimlerin sunumlarını tamamlamasının ardından bir bütün olarak belediyenin ve ilçenin problemleri, yapılması gereken çalışmalar tartışılmaktadır. Bu programa ilk defa katılan yöneticilerin program sonrası bakış açıları değişmekte ve diğer birimlerin ne yaptıklarını yeni öğrendiklerini itiraf etmektedirler.

Belediye birimleri, diğer birimlerin ne yaptığını, nasıl ve niçin yaptığını bilmediği müddetçe, birimler arası sağlıklı ilişki ağı kurulamaz. Birçok kurumda bu olumsuzluğu giderebilmek için rotasyon uygulamaları yapılmaktadır. Bu uygulama çerçevesinde bir birim elemanları, belli bir süre başka birimde çalışmakta, orada yaşananlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Belediyelerde böyle bir çalışma programının uygulanması, birimler arası iletişimin ve iç müşteri anlayışının gelişimi açısından olumlu katkıları olacak bir çalışmadır.

Sürekli İyileştirme

Toplam Kalite Yönetimi ile "Sürekli İyileştirme" kavramları birbirlerinden ayrı düşünülemez. "Sürekli iyileştirme" ya da "sürekli gelişim" anlayışı, mükemmel doğru istikrarlı yürüyüşün adıdır. Mevcut durumla yetinmemek, "En güzel/ güzelin düşmanıdır" ifadesinin aksine güzele ulaşmayı, en güzele ulaşma çabasında bir aşama olarak görmek; sürekli iyileştirme anlayışıdır.

Sürekli iyileştirme kavramının temeli Shevvert'a dayanmaktadır. Shevvert Yöntemi veya Shevvert Döngüsü adı verilen sistem üç odak noktadan oluşmaktadır. Bunlar "Belirleme, Üretim ve Kontrol"dur. Shevvert'ın yardımcısı Deming bu sistemi geliştirerek "Planla, Yap, Kontrol et, Uygula" modelini geliştirmiştir. Bu modele göre üretim ile ilgili bir yöntem geliştirilir, pilot uygulama yapılır, sonuç olumlu ise üretime geçilir. Deming'in bu modeli zamanla PUKO Döngüsü diye bilinen yönetime dönüşmüştür. PUKO kelimesi Planlama, Uygulama, Kontrol ve Önlem alma kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.



PUKO Döngüsüne göre her ne tür iş ve işlem olursa olsun önce planlanacak ve ardından uygulaması yapılacaktır. Uygulama sonuçları eğer beklentilere cevap veriyorsa bu plan doğrultusunda iş ve işlemler standartlaştırılacaktır. Fakat bu sonuç ile yetinmeyerek daha üst noktada bir hedef belirlenecek ve belirlenen hedefe ulaşmak için yapılması gerekenler tespit edilerek planlanacak ve uygulanacaktır. Sonuçlar olumlu ise standart iş talimatlarına dönüştürülerek tekrar yeni bir hedef belirlenecektir. Eğer sonuçlar istenilen düzeyde değil ise; bu takdirde inceleme-analiz yapılarak hataların kaynağı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bulunan çözüm yolları doğrultusunda iş planları revize edilerek uygulanacaktır. Ta ki olumlu sonuç alınıncaya kadar. Yani PUKO Döngüsü sonu olmayan sürekli bir süreçtir.

Kısaca PUKO Döngüsü olarak bilinen Planla-Uygula-Kontrol Et ve Önlem Al yöntemi, sürekli iyileştirmenin temel ögesi olup, amaç her adımda biraz daha iyiye ulaşabilmektir. PUKO Döngüsü yöntemine uygun olarak oluşturulacak sürekli iyileştirme sistemi şu şekilde gerçekleştirilecektir.

- a-Hedefleri-amaçları belirle
- b-Bu hedeflere/amaçlara ulaşmak için gerekli iş ve eylem planlarını hazırla
- c-Uygula
- d-Sonuçları kontrol et
- e-Sonuçlar uygun ise; iş planlarını standartlaştırarak iş talimatlarına çevir. Mevcut durumun daha da iyileştirilmesi için (a) şıkkından döngüyü tekrar başlat
- f-Sonuçlar uygun değil ise; sebeplerini araştır
- g-Çare bul

h-Bulunan çözümü uygulama planına dönüştür ve © şıkkından döngüyü "başlat

Sürekli iyileştirme yöntemi, Japonca'da kaizen olarak tanımlanmaktadır. Kaizen, sözlük anlamı olarak "Daha iyiye doğru değişim" demektir. Japon dilinde Kai, "Değişim"; Zen ise "İyi, daha iyi" anlamına gelmektedir.⁵⁷ Masakai İmai, Kaizen'i üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme olarak tanımlamaktadır.⁵⁸ Kaizen, sadece süreçlere değil, çalışanlar dahil olmak üzere organizasyonu oluşturan tüm öğelere uygulanabilen bir sistem olup, küçük ama devamlı adımlarla sürekli iyileştirme/geliştirme çalışmalarıdır.

Japonya başarısının altında yatan unsurlardan birisi Kaizen yaklaşımının başarıyla uygulanmasıdır. Batılı şirketlerinin büyüme stratejileri, büyük adımlar olarak gerçekleştirilen

⁵⁷ İsmail Cerit, Beklenen Mahalli idareler Dergisi, Sayı 37, sf: 35

⁵⁸ M.Fatih Uğurlu, Belediyelerin Yeniden Yapılandırılmaları ile İlgili Çözüm Önerileri, Devlet Planlama Teşkilatı yayınları, 1995, sf: 97

başarılarıdır. Genelde teknolojik gelişmelere veya büyük sermaye yatırımlarına dayanmaktadır. Kaizen yaklaşımı ise mevcut teknoloji ve sermaye ile küçük de olsa sürekli iyileştirmelerin sağlanabilmesidir. Bir başka ifade ile Kaizen mevcut imkanlardan maksimum verimin elde edilmesini amaçlamaktadır. Kaizen yani sürekli iyileştirme anlayışı üç temel şartı gerekli kılmaktadır.⁵⁹

1-Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz olarak çalışıyor olsa bile, geliştirilecek yönleri mutlaka bulunur. Bir başka ifade ile, daha iyi yapmanın bir yolu mutlaka olmalıdır. Bu anlayış sebebiyledir ki, Pendik belediyesinde personele şu hatırlatma sıklıkla yapılmaktadır. “Eğer her şey çok güzel, problem yok diye düşünmeye başlamış iseniz, çok büyük bir problemle karşı karşıya bulunmaktayız demektir. Çünkü böyle düşünen biri kendisini ve işini geliştiremez.”

2-İnsan Faktörünü Geliştirmek: Her şeyi yapan insan olduğuna göre, bu unsurun daha verimli olabilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle hizmet sektöründe insan faktörünün kalite seviyesinin belirlenmesindeki ağırlığı, üretim sektörüne göre çok daha fazladır. Belediyeler de temel olarak hizmet sunan kuruluşlardır. Dolayısıyla, belediye personelinin kişisel ve mesleki gelişimi, belediyede sürekli iyileştirme çalışmalarında çok önemlidir.

3-Problem çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmak: İyileştirme, problem çözmek için öncelikle problemin ve nedenlerinin doğru tespit edilmesi gereklidir. Bu konuda geliştirilen tekniklerin kullanılması gereklidir. Sürekli iyileştirme kapsamında genel olarak kullanılan teknikler hakkında özet bilgiler, ileriki bölümlerde verilecektir.

Toplam kalite Yönetimi anlayışında sürekli İyileştirme sanki sadece Kaizen yaklaşımı ile sınırlı imiş gibi algılanmakta ve genelde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yazılı literatürde Kaizen üzerinde durulmaktadır. Oysa Kaizen yaklaşımı Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde sürekli iyileştirme konusunda geliştirilen bir anlayıştır ve elbette önemlidir. Mevcut imkânlardan daha fazla verim alma anlayışına önem vermemek düşünülemez. Buna mukabil, sadece mevcut durumda iyileştirme anlayışı ile gelişen ve değişen şartlara uyum mümkün değildir. Organizasyonların başarı ve etkinliği, Kaizen yaklaşımının yanı sıra diğer teknik ve yöntemleri de başarıyla uygulamaya dayanmalıdır. Bir yandan mevcuttan daha yüksek verim elde etmek, diğer yandan mevcut durumda radikal değişim ve gelişimleri de gerçekleştirmek gerekmektedir.

Sürekli iyileştirme anlayışı sadece Kaizen ile sınırlı kaldığı takdirde organizasyonlar istenilen başarı seviyesini yakalayamaz. Her ne kadar Japonya'nın başarısı Kaizen-Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının başarılı olarak uygulanması biçiminde ifade ediliyorsa da, bu başarının altında birçok başka yöntem ve yaklaşımın var olduğu da bilinen bir realitedir. Günümüzde birçok alanda olduğu gibi yönetim teknikleri alanında da kıyasıya bir rekabet ve pazarlama yaşanmaktadır. Tanıtımını yaptıkları modelin her derde deva olduğunu iddia eden danışmanlar tarafından abartılı reklâm kampanyaları yapılmaktadır. Organizasyonlar, literatür çalışmalarını yaparken bu tür abartılı propagandalardan etkilenmemeyi bilmek zorundadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi birçok yöntem ve yaklaşımın kullanılabileceği bir platform özelliği göstermektedir. Başarı ise organizasyonun içinde bulunduğu şartlara en uygun tekniklerin kolektif kullanımı ile mümkündür.

Pendik Belediyesi sürekli iyileştirme çalışmalarında birkaç tekniği aynı anda uygulamaya çalışmaktadır. Örneğin, Değişim Mühendisliği ve Kıyaslama (Benchmarking) teknikleri bunlardan ikisidir.

Değişim Mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden

⁵⁹ Ceren ULUKANOĞLU, Toplam kalite Ynetimi ve Kaizen Felsefesi, www.isguc.org/ceren

düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.⁶⁰ Kurumun başarısı için odaklanma süreçlere olmalıdır.⁶¹ Bir başka ifade ile Değişim Mühendisliği, mevcut şartlarda şirketin organizasyon yönetim davranışlarını, proses kaide ve prensiplerini yeniden düşünerek, eski kaide ve prensiplerin çoğunu tamamen ortadan kaldıran, yıkan, düzeni yeniden oluşturan bir düşünce tarzının planlanıp uygulanmasıdır.⁶²

İyileştirme çalışmalarında, Değişim Mühendisliği yaklaşımı ile radikal, çarpıcı gelişmelerin sağlanması ve ulaşılan noktadan sonra Kaizen yaklaşımı ile daha yüksek verim elde etmeye çalışılmaktadır. Belediyede ciddi yatırımlarla elektronik ortamda iş ve işlemlerin yapılmasına geçiş çalışmaları bu anlayışın ürünüdür. Geline nokta daha yüksek verim alabilmek için gereksiz iş ve işlem aşamalarının ayıklanmasına ve teknolojik donanımın kullanıcılarının eğitimine çalışılmaktadır.

Benchmarking (Kıyaslama) yönteminde amaç, aynı veya benzer sektörde bulunan diğer başarılı organizasyonlar ile kendi organizasyonumuzu karşılaştırarak analiz etme anlayışıdır. Aynı sektörde olmasa bile benzer sektörlerle kıyaslama yapmak, ufkumuzun genişlemesi açısından önemlidir. Kıyaslama, müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme için kullanılan tekniklerden biri olup⁶³ süreç iyileştirme konusunda belirsizlikleri gidermeye çalışan bir başlangıç adımı oluşturmaktadır.⁶⁴ Kıyaslama, bir işi daha iyi yapabilenlerin var olduğunu kabul etmeyi gerektirir.⁶⁵ Kıyaslama tekniği organizasyonun kendi iç birimleri arasında da uygulanabilir.

Pendik Belediyesi'nde Toplam kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde diğer belediyelerin çalışmaları yakından takip edilmekte, belli alanlarda çok başarılı görülen uygulamalar işin uzmanı ekiplerce mahallinde tetkik edilmekte ve elde edilen veriler doğrultusunda belediyedeki faaliyetler yeniden düzenlenmektedir. Pendik Belediyesinin iyileştirme amaçlı çalışmalarında çalışanların kendilerine sordukları sorulardan bir kaçısı şunlardır.

-Bu işi daha iyi nasıl yapabiliriz?

-Diğer Belediyelerde veya bu işe benzer iş yapan kurumlarda daha güzel uygulamalar var mı?

-Eğer Belediye değil de özel kuruluş olsa idik ve bu kurum da bizim kendi şirketimiz olsa idi yani patron biz olsa idik bu işi nasıl yapardık?

Bu sorulardan birincisinin cevabı Kaizen yaklaşımı, ikincisi Kıyaslama ve üçüncüsü de Değişim Mühendisliği çalışmalarına altlıklar oluşturmaktadır. Her üç yöntemin bir arada kullanılması, kurumun mümkün olan en iyi sonucu elde etmesine imkan tanımaktadır.

Kaizen (sürekli iyileştirme), Değişim Mühendisliği ile Kolektif iyileştirme çalışmalarını tablo halinde şu şekilde gösterebiliriz. (Her basamak, çalışmalar sonucu ulaşılan yeni etkinlik/verimlilik/kalite düzeyini göstermektedir)

Kaizen Yaklaşımı

⁶⁰ Milli Prodüktivite Merkezi, Değişim Mühendisliği, Ankara, sf:2; Ayhan TÜRKMEN, Hayri BARAÇLI, Değişim Mühendisliği, Yönetimi yeni Kuralı, YA/EM Bildiriler Kitabı, sf:77; Mustafa FIRAT, Değişim Mühendisliği, Bülten, Kuveyt Türk yayınları, s:7, sf:10; Doç. Dr. İsmail Hakkı BİÇER, Yönetimde Devrimsel Düşünce, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, TUSİAD-KALDER yayları, İstanbul 1995,c.2, sf:464

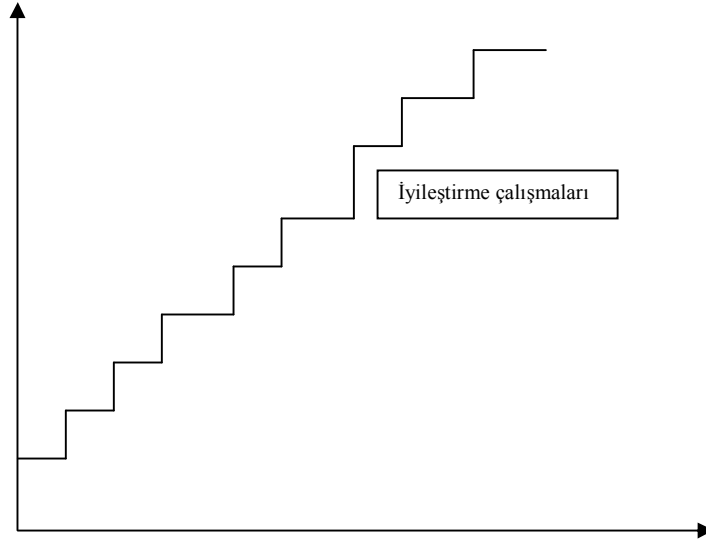
⁶¹ Michael HAMMER, Stevan A. STANTON, Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı Ne yapmamalı, Sabah yayları, İstanbul 1995, sf:4

⁶² Naci ONAT, Re-Engineering, 4.Ulusal kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, TUSİAD-KALDER yayları, İstanbul 1995, c.2 sf:641

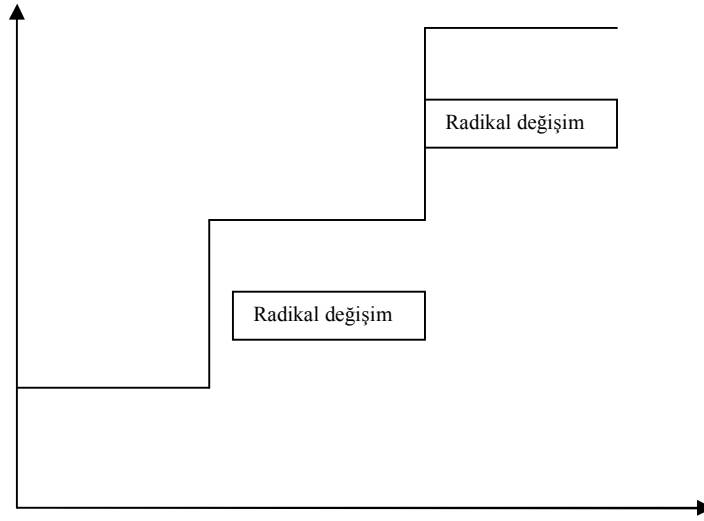
⁶³ Benchmarking Uzmanlık Grubu, Kıyaslama, Başkasından Öğrenme, Kalder yayınları, İstanbul 1997, sf:12

⁶⁴ Prof. Dr. Haluk ERKUT, Mehmet Aytemiz GÜLER, Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking, T.C. Sağlık Bakanlığı 1. Sağlık Şurası, Yönetim Eitimi Programı Ders Notları, Kurs 11-9, Ankara 1996, sf:1

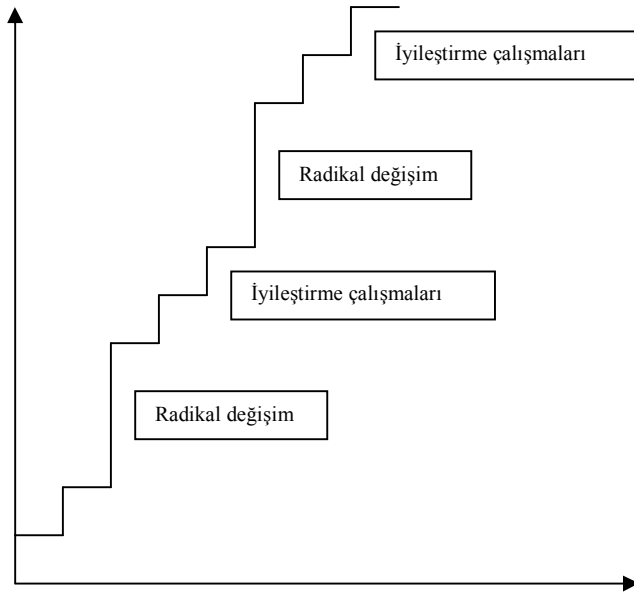
⁶⁵ Pınar Sürel ÖZER, Benhmarking, Vizyon yayınları, İzmir 1999, sf:4



Değişim Mühendisliği yaklaşımı



Kolektif İyileştirme Yaklaşımı



Birinci tabloda sık aralıklarla küçük gelişmeler, ikinci tabloda uzun aralıklarla büyük gelişmeler görülmektedir. Üçüncü tabloda ise kısa aralıklarla küçük ve uzun aralıklarla büyük gelişmeler yaşanmaktadır. Süreçlerde radikal değişiklikler yaparak büyük ölçüde kalite, verimlilik, etkinlik artışı sağlama imkânı bulunuyorsa, bu imkânın kullanılmaması düşünülemez. Aynı şekilde, radikal değişiklikler sonucu elde edilen başarının bazı tedbirlerle daha da artırılma imkânı elbette aranmalıdır.

Kurumlarda başarının sağlanabilmesi için her iki tekniğin de başarılı olarak uygulanmasına çalışılmalıdır. İyileştirme çalışmaları elbette bu iki teknikle sınırlı değildir. Yönetim geliştirme, karar alma, problem çözme ve benzeri konularda geliştirilen tekniklerin belirli bir konsept içinde kullanılmasına gayret edilmelidir. Örneğin, yönetim kademeleri aşırı şişkin, kademeler arası ilişki, iş ve işlemlerle ilgili yetki-sorumluluk belirsizliği bulunan kurumlarda sadece süreçlerde verimlilik artışı için yapılacak çalışmalar istenen sonucu veremeyecektir. Bu kurumda yönetim yapısının tekrar organize edilmesi (Re-Organizasyon), iş analizlerinin yapılması ve benzeri çalışmalar gerekmektedir.

Süreçlerle Yönetim

Süreç, bir iç veya dış müşteriye çıktı (hizmet/ürün) veren, tanımlanabilir, tekrarlanabilir ve ölçülebilir iş ve işlemler topluluğudur.⁶⁶ Bir başka tanıma göre süreç; elde bulunan girdileri belirli operasyonlardan geçirerek çıktılara dönüştürme eylemidir.⁶⁷

Her iki tanım da süreç'in eylem boyutuna vurgu yaparken, birinci tanımda bu eylemin tanımlanabilir, tekrarlanabilir ve ölçülebilir oluşuna da dikkat çekilmektedir. Tanımlanamayan, tekrarlanamayan ve ölçülemeyen eylemler yönetim teknikleri açısından kabul edilemeyen kontrolsüz işlemler olup, geliştirilmeleri de mümkün değildir.

ISO 9000 standartlarında süreç kavramı yerine proses kavramı kullanılmaktadır. Söz konusu standarda göre proses; "Girdilerin alınması ve kaynakların kullanılarak çıktıya dönüştürülmesi"dir. (ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi)

⁶⁶ Prof.Dr. Haluk Erkut, Seda Sıldıroğlu, Kalite Odaklı Yönetim Anlayışında Süreç Yönetimi, YA/EM Bildiriler Kitabı, İTÜ, İstanbul 1996, sf:223

⁶⁷ Doç.Dr. Ercan öztemel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001, sf: 260

Toplam Kalite Yönetimi, kalitesizliğin tespit edilerek ayıklanmasına değil, kalitesiz ürün veya hizmetin üretilmemesi anlayışına dayanır. Ürün veya hizmetleri ortaya çıkaran eylemler ise süreçlerdir. Dolayısıyla süreçlerin kalitesi ürün veya hizmetin kalitesini belirlemektedir. Bu anlayıştan hareketle Toplam kalite Yönetimi, "kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gereğini savunur."⁶⁸

Kalite için süreçlerin iyileştirilmesi gerektiğine göre, kurumlar iyileştirme çalışmalarında süreçlere odaklanmak zorundadırlar. Süreçlere odaklanmaktan amaç, süreçlerin iyileştirilmesidir. Nihai hedef ise sıfır hatadır. Sıfır hata ise sürekli bir yolculuğu gerektirir.

Süreç iyileştirilmesinde ana hedef, katma değeri olmayan iş ve işlemlerin ayıklanmasıdır. Ürün veya hizmetin üretilmesinde hiçbir etkinliği, faydası olmayan her iş ve işlem, katma değeri olmayan iş ve işlemdir. Dolayısıyla israf olup, ortadan kaldırılması gerekir. Değer yargılarımıza göre israf haram olup, çok geniş bir kavramdır. Gereksiz personel çalıştırmaktan, gereksiz işlere zaman ve para harcamaya, alet ve edevatı kolayca ulaşılabilecek yere koymayarak zaman kaybetmekten, her hangi bir faydası olmayan işleri yapmaya kadar her türlü işler israf kapsamına girmektedir. Toplam kalite Yönetimi tüm iş ve işlemlerde gereksiz, faydası bulunmayan ne kadar uygulama varsa hepsinin izale edilmesi için sürekli iyileştirme çalışmaları yapmayı gerektirir,

Sürekli iyileştirme kavramında belirttiğimiz gibi, süreç iyileştirmesi sadece israfların ortadan kaldırılması gibi Kaizen ile sınırlı iyileştirmelere dayanmamalıdır. Süreçlerin radikal biçimde ele alınması yani süreç değiştirmeyi de kapsamalıdır. Bir süreç ne kadar üstün performans gösterirse göstereceği nihayetinde ancak belli bir verimlilik oranını yakalayabilecektir. Bir örnek verecek olursak, saatte azami 200 km hız yapabilecek kapasitedeki bir aracı ne kadar üstün performans sergiliyorsanız sergileyin maksimum 200 km/saat hızla kullanabilirsiniz. Hızın daha da artması gerekiyorsa, mevcut araç ile bunu başaramazsınız. Yeni ve daha üstün performans özelliği bulunan araç kullanmanız gerekmektedir. Organizasyonlar da mevcut üretim süreçlerini ciddi değişime tabi tutabilmelidirler.

Belediyeler açısından olaya baktığımızda konu daha iyi anlaşılabilir. İmar Durum Belgesi verme işleminde belli bir süreç çalışmaktadır. Siz bu süreçte ne kadar gereksiz işlem varsa bunları iptal etseniz, iş ve işlemleri yapan elemanların eğitim ve işlerine sahip çıkma yönünden performanslarını ne kadar arttırsanız da yine de eğer bu belgeyi tamamen elektronik ortamda hazırlamıyorsanız, kesinlikle elektronik ortamda gerçekleştirilen hizmet süreci hızına ulaşamazsınız. Öyle ise bu süreçlerde teknolojiyi kullanmak gibi radikal değişimlerin de imkânları araştırılmalıdır.

Süreçlere odaklanmak, süreçleri tanımlamak ile sınırlı değildir. Amaç süreç analizleri yaparak, daha etkin, verimli ve yeterli süreçleri işletmektir. Yani süreçlere odaklanmak, süreç yönetimini gerektirir. Süreç yönetiminin temel fonksiyonu ise süreç analizidir.

Süreç yönetimi, bir organizasyonda süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerin ve müşterilerin ortaya çıkarılması, sürecin sorumlularının ve yapılacak işlemlerin belirlenmesi, işlemleri gerçekleştirmek için gerekenlerin ortaya konulması, yapılan işlerin performansının ölçülmesi gibi süreç ile ilgili bütün eylemleri kapsamaktadır.⁶⁹

Çalışmalarını Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde yürüten organizasyonlarda görev tanımları, iş tanımları, prosedürler, iş akış Şemaları ve İş talimatları hazırlanmaktadır. Süreç Yönetimi için gerekli olan süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerin ve müşterilerin ortaya çıkarılması, sürecin sorumlularının ve yapılacak işlemlerin belirlenmesi, işlemleri gerçekleştirmek için gerekenlerin ortaya

⁶⁸ Prof.Dr. Besim Akın, Prof.Dr. Canan Çetin, Vedat Erol, Toplam kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, BETA Yayınları, İstanbul 1998, sf: 89

⁶⁹ Doç.Dr. Ercan Öztemel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001, sf: 261

konulması işlemleri söz konusu dokümanlar vasıtası ile yapılmış olmaktadır. Dolayısıyla kurumların ayrıca bu işlemleri yapmaları gerekmemektedir. Özellikle İş Akış şemaları bu çalışmalar açısından önemli veriler olmaktadır. Süreç yönetiminin önemli fonksiyonu olan "Süreç Analizleri" İş akış şemaları vasıtası ile daha kolay yapılabilmektedir. Dokümante edilmemiş süreçlerin sağlıklı analizi ve iyileştirilmesi yapılamaz.

İş Akış Şemalarında her süreç (ISO literatüründe Proses)in aşamaları şekiller vasıtası ile gösterildiğinden, analiz yapacaklar için mevcudun fotoğrafı olmaktadır. Süreç analizi için yapılması gerekenler şunlardır.

1-Mevcut iş ve işlem aşamalarının belirlenmesi

2- Aşamalar içinde katma değeri olmayan aşamaların (Gereksiz veya tekrar olan işlemler) belirlenerek iptali

3-Aşamalar arasında birleştirilmesi mümkün olanların tek aşamaya dönüştürülmesi

4-Mecburi aşamaların daha etkin, verimli ve yeterli hale dönüştürülme imkânlarının aranması

5-Süreçlerin kendi hedeflerini gerçekleştirebilme performansının ölçülmesi. (Üretim süresi, maliyeti, ürün veya hizmetin istenen fonksiyonlara sahip olabilme kabiliyeti, müşteri (iç ve/veya dış) memnuniyeti sağlama yönünden istenilen hedeflere ulaşabilme derecesi)

Süreç analizleri yolu ile elde edilen verilerden yararlanılarak süreç iyileştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Süreç yönetimi ya da bir başka ifade ile süreç odaklı olmak, analiz ve iyileştirme çalışmalarının yanı sıra süreçler arası etkileşimi de kapsmalıdır. Organizasyonlardaki bir çok süreç başka süreçlerle de ilgilidir. Örneğin Planlama Müdürlüğü tarafından yapılacak olan İmar Planları hazırlaması, Harita Müdürlüğü'nün Şuyulandırma diye bilinen İmar uygulamalarında, İmar Müdürlüğü'nün yapı izin çalışmalarında ve Emlak Müdürlüğü'nün arazi değerlendirme çalışmalarında çok önemli etkileri olan süreçtir. Dolayısıyla İmar Plan çalışmalarının belirlendiği süreçlerde söz konusu etkileşimler de nazara alınmalıdır.

Pendik belediyesi'nde süreç iyileştirme faaliyetleri kapsamında yapılan bir çalışma bu konuda kurumlarımızda yaşanan sıkıntılara çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır. Örneğimiz İmar Durum belgesi verilmesi sürecidir.

İmar Durum Belgesi sürecinin İş Akış Şeması çıkarıldığında, bu işleri yapan personeli bile şaşkırtan bir tablo ortaya çıkmıştır. Hisseli arazisi bulunan bir vatandaşın imar durum belgesi tam 41 aşamadan geçerek hazırlanmaktadır.

Bu süreç içinde Harita Müdürlüğünden söz konusu arazi ile ilgili gerekli dokümanları almak isteyen İmar Müdürlüğündeki raportör, dosyayı

-kendi şefine

-şef, müdür yardımcısına

-müdür yardımcısı müdürüne

-müdür, İmar Kalemine

-İmar Kalemi Harita Müdürüne

-Harita Müdürü şefine

-Harita şefi Harita Raportörüne havale etmektedir.

-Harita Raportörünce hazırlanan evrak geliş aşamalarından geriye yani İmar Müdür Raportörüne gönderilmektedir.

İşin garip yanı, bu akış şeması çıkarılana kadar kimse bu evrakın kaç aşamadan geçtiğinin farkında değildir. Çünkü herkes evrakı kendisinden sonrakine havale etmekte ve daha sonra hangi aşamalardan geçtiği ile ilgilenmemektedir. Aynı belediyenin iki ayrı müdürlüğünde görev yapan iki raportör, birbirlerinden evrak alabilmek için hiyerarşik yapı içinde tüm noktalardan havale işlemini geçirmek zorundadır. "Niçin?" sorusunun cevabı ise belli; "Hep böyle yapıyoruz!" Tabii ki, bu çarpıklık giderilmiş ve gereksiz aşamalara son

verilmiştir. Belediyenin hedefi olan "Tek tuş ile İmar Durum Belgesi"nin hazırlanabilmesi için iyileştirme çalışmaları devam etmektedir.

Tam katılım

Kuruluşun tümünün ortak hedefler doğrultusunda bir uyum içinde yol alması Toplam Kalite Yönetiminden beklenen önemli bir özelliktir. Bunun için kuruluşu oluşturan ve kuruluşun ilişki içinde olduğu bütün öğelerin mümkün olduğunca katılım ve katkılarının sağlanması gerekir.⁷⁰ Toplam Kalite Yönetiminde "Tam Katılım", kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır.⁷¹

Toplam Kalite Yönetimi kavramındaki "Toplam" kelimesi, kalitenin elde edilebilmesi için tam katılım ve tüm süreçlerin bir bütün olarak ele alınması gereğini işaret etmektedir. Tam katılım anlayışı ile kurumun kaliteli ürün/hizmet üretiminin sağlanabilmesi için; üst yönetimden en alt birim elemanına kadar tüm çalışanların, kuruma mal/ürün temin eden tedarikçi ve taşeronların etkin olarak kaliteye odaklanmaları gerekmektedir.

Üst Yönetimin desteği

Bir işletmede başlayacak her hangi bir değişim, ancak yönetimin liderliğinde ve sorumluluğunda olabilir.⁷² Toplam Kalite Yönetimi daha önce de ifade edildiği üzere bir yönetim modeli değil, yönetim felsefesidir. Bu felsefeyi özümsememiş yöneticilerin bulunduğu kurumlarda Toplam kalite Yönetimi anlayışının uygulanması mümkün değildir.

Kalitenin yakalanması için kurumda yürütülmesi gereken faaliyetlerde üst yönetimin etkinliği ve gerekliliği hususunda ISO 9000 standartlarında daha belirgin vurgulama bulunmaktadır. Söz konusu standartlara göre Üst Yönetimin Sorumluluğu birinci şarttır.

Kurum yönetiminin Toplam kalite Yönetimi anlayışı hakkında üst düzeyde bilgisi bulunmalı ve çalışmaları yönlendirmelidir. Üst yönetimi çalışmalarda aktif olarak göremeyen personelin, yönetime rağmen kurumun başarısı için özveride bulunmasını beklemek gerçekçi yaklaşım olmayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçtiği halde beklenen başarıyı gösteremeyen kurumlarda en önemli başarısızlık sebeplerinden biri, üst yönetimin konuya yeterince sahip çıkmamasıdır.

Yönetici kadronun kalite çalışmalarına verecekleri önem sadece sözde kalmamalıdır. Çalışmaları sözleri ile destekleyen fakat bizzat katılımında bulunmayan yönetimlerin konu hakkındaki samimiyetleri hususunda çalışanlar arasında güvensizlik doğacaktır. "Siz yapın, ben destekliyorum" benzeri söylemlerle kalite çalışmalarını belirli kişi veya kişilere ihale etme anlayışı, bu konuda düşülebilecek en büyük yanılgılardan birisi olacaktır. Bu tarz yaklaşımlar çalışanların motivasyonunu kısa zamanda bozacak ve çalışmaların başarısız kalmasına sebep olacaktır.

Belediye yöneticileri, Toplam Kalite Yönetimi konusunda yapılan çalışmalara aktif olarak katılmalıdırlar. Eğitimlere, kalite çember çalışmalarına, proje ekip faaliyetlerine üst yöneticilerin kısa sürelerle de olsa katılarak fiili desteklerini göstermeleri çok önemlidir. ISO standartlarında şart koşulduğu gibi belediye üst yönetimi kalite çalışmalarına yön verecek ve bu konuda üst yönetimin kararlılığını ifade edecek vizyon, misyon ve politikalarını belirleyerek deklare etmelidir. Bu konu ayrıntılı olarak ISO bölümünde ayrıca incelenecektir.

Çalışanların Tam Katılımı

⁷⁰ Belediyelerde Toplam kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı, KalDer yayınları, İstanbul 1999, sf:45

⁷¹ Dr.Bülent Gedikli, Kamu harcamaları Yönetiminde Kalite, C&Ç Yeminli mali Müşavirlik Yayınları, Ankara, 2001, sf:25

⁷² Prof.Dr. Muhittin Şimşek, Yrd. .Doç.Dr. Mustafa Nursoy, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat yayınları, İstanbul 2002, sf:25

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olarak uygulanabilmesi, tüm çalışanların tamamen ve gönülden katılımı ile gerçekleşebilir.⁷³ Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonda çalışan herkesin, genel müdüründen hizmetlisine kadar, en güzele ulaşabilmek için çaba göstermesini esas alır. Bir işi en iyi bilen, o işi yapandır anlayışından hareketle; iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını da en iyi biçimde söz konusu işi yapanlar başarabilir sonucuna ulaşılmaktadır.

Diğer yönetim tekniklerinden ayrı olarak, Toplam Kalite Yönetimi, "Kalite herkesin işi olup, biri birim veya kişiye havale edilemez" anlayışını savunmaktadır. Eğer bir kurumda Toplam Kalite Yönetimi uygulanmak isteniyorsa, sürekli öğrenen, kendisini geliştiren, müşteriyi memnun etmeye odaklanan çalışanların bulunması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi ise ancak "kalite kültürü" nün oluşturulması ile mümkündür. Eğer çalışanlarda bu kültür oluşturulamaz ise, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi kâğıt üzerinde kalmaya mahkûmdur. Herkesin kendi işini en güzel biçimde yapması durumunda kurumda yapılan her iş en güzel biçimde yapılmış olacaktır. Bu, "Herkes evinin önünü süpürürse şehir tertemiz olur" anlayışının yönetim sistemine uyarlanması gibidir.

Hz. Ali, "Parça, bütünü habercisidir w demektedir. Parçanın sağlamlığı, kalitesi, parçanın ait olduğu bütünü sağlamlığını, kalitesini belirleyecektir. Toplam Kalite Yönetimi, her parçanın en güzel şekilde yapılmasını, sonuçta da bütünü en güzel olmasını hedeflemektedir. "Parçaları en güzel şekilde kim yapacaktır?" sorusuna, Toplam Kalite Yönetim anlayışı, "Elbette ki o parçayı yapanlar" biçiminde cevap vermektedir.

Çalışanların kurumlarına sahip çıkmaları ve kurumun başarısı için kenetlenmeleri çok önemli bir unsurdur. Normal şartlarda her çalışan, çalıştığı işten zevk almak, onur duymak ve başarılı olmak ister. Buna mukabil uygulamada genellikle çalışanların bu duygularla hareket etmedikleri görülmektedir. Özellikle de kamu kurum ve kuruluşlarında bu olumsuzluk çok daha üst düzeydedir. Bu olumsuz durumun birçok sebebi bulunmaktadır. Sebeplerin tespit edilerek izalesi gerekmektedir. Bununla beraber, olumsuz tabloyu olumlu kılmamanın en önemli unsuru "Kurum Kültürü" oluşturulması ve "Motivasyon"dur. Kaldı ki, kurum kültürü oluşturulamamış bir organizasyonda, kalite kültürü oluşturmak, iddiadan öte bir anlam taşımayacaktır.

Kurum kültürü veya diğer adı ile Örgüt Kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını, dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir.⁷⁴ Organizasyonda kurum kültürü oluşturmanın ve motivasyonu artırmanın birçok şartı bulunmaktadır. Kurumun misyonu, vizyonu, hedefleri, çalışma yöntemleri konusunda yeterli bilgisi olmayan kişilerin, kurum ile bütünleşmesi beklenemez. Motivasyon ise sadece teşvik değildir. Ödüllendirmeden cezalandırmaya, terfiden tenzile, iletişimden yönlendirmeye, bilgilendirmeden kişisel gelişime kadar bir çok unsurun optimum varlığını gerektirmektedir. Bütün bunlar ise, çalışanların yönetimine klasik anlamda personel yönetimi anlayışı ile değil, İnsan Kaynakları anlayışı ile yaklaşmaya bağlıdır.

Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli faktör lider kadrodur. İnsanlar, liderlerini taklit ederler. Bir kurumun üst yönetimi, kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti, iletişim ve benzeri konularda çalışanlarına örnek teşkil edemiyor ise, o kurumda üst yönetime rağmen böyle bir kültür oluşamaz. Ortak çalışma ve bu çalışmanın sağlıklı yürüyebilmesi için çalışanlar arasında ortak bir kültür oluşmalıdır. Örneğin belediye başkanı çalışanlarına nasıl davranıyorsa, şunu bilmelidir ki çalışanları da kendi emrindekilere ve halka öyle davranacaktır. Dolayısıyla bir belediyede veya kurumda üst yönetim çalışanların davranışlarından memnun değil ise, önce kendi davranışlarını gözden geçirmelidir.

⁷³ Doç. Dr. Ömer Peker, Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği, Amme İdaresi dergisi, s:2, sf:67

⁷⁴ Doç. Dr. Göksel ATAMAN, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s:519

Çalışanların tam katılımının temini için gereken diğer önemli şart ise kurumda personel yönetimi anlayışının yerini İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının almasıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, kuruluşun gereksinimi olan insan gücünün planlanması, mevcut veya işe alınacak yönetici ve personelin sosyal ve teknik yönden eğitilmesi, kuruluşun temel hedefleri, misyonu ve stratejileriyle bütünleştirilmesi, bu suretle çalışanların veriminin en üst düzeyde artırılması ve sürekli olarak geliştirilmesi; değişime ve gelişime açık esnek bir yapının oluşturulması sistemidir.

Personel yönetimi, kurumda çalışanları yönetimini esas alırken, İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumun çalışanlarla birlikte yönetimini esas alır. Burada insan faktörü yönetimin merkezine alınmakta ve bu merkezi unsurdan hareketle örgüt ortamı ve çevresi yeniden yorumlanmaktadır.⁷⁵ İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanlardan verim alabilmek için onlara saygı duyulmasını, güçlü iletişim kurulmasını, değer vererek gelişmelere katkıda bulunmasını savunur. “Eğer siz çalışanlarınıza sahip çıkarsanız, onlar da şirketlerine sahip çıkar”⁷⁶ ve “şüphesiz ki, makineye hükmettiğiniz gibi insana hükmedemezsiniz.”⁷⁷

Kurum çalışanlarının, kurumun başarısı ve kalitenin sağlanabilmesi için bir çok yollardan etkin olması mümkündür. Toplam Kalite Yönetimi, standartları belirlenmiş yönetim tekniği değil de, bir yönetim anlayışı olduğu için bu konuda yapılacak uygulamaları da standartlaştırmış değildir. Çalışanların etkin katılımını sağlayabilecek her türlü yöntem uygulamaya konabilir. Bununla beraber, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında özellikle Önem verilen çalışma Kalite Çemberleridir.

Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri veya diğer bir adı ile Kalite Kontrol Çemberleri, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çeşitli problemlerin kaynaklarını ve sebeplerini gönüllü olarak, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştırması, çözüm yollarını tespit etmesi ve üstlerine rapor etmesi anlayışına dayalı, belli süreli grup çalışmasıdır.⁷⁸

Tanımdan anlaşılacağı üzere kalite Çemberleri uygulamasının temel unsurları, gönüllülük, birliktelik, periyodik olması ve belli sürelerle kurulmasıdır.

Gönüllülük, Kalite Çemberleri uygulamalarını diğer çalışma grupları uygulamalarından ayıran en önemli özelliktir. Katılımda gönüllülük şarttır. Gönüllü katılımın temelinde, çalışanların işlerine, kurumlarına aidiyet duygusu yatar. Çalıştığı işyerini benimsemeyen, durumundan, çalışma şartlarından rahatsız olan personelin gönüllü olarak böyle bir oluşumda yer alması düşünülemez. Dolayısıyla kurumda kalite çemberleri çalışmasından verim alınabilmesi için, çalışma ortamında olumlu hava olmalıdır. Birisini bir şey yapmaya zorlayabilirsiniz ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız.⁷⁹ Toplam Kalite Yönetimi uygulayan belediyelerde kalite çember faaliyetleri yapabilmek için birim müdürlerinin ve hatta bazen üst yöneticilerin çalışanlara görev verdikleri görülmektedir. En önemli özelliği “gönüllülük” olan kalite çemberlerinde bu müdahaleci yaklaşım çalışmayı baştan başarısızlığa mahkûm etmektedir.

⁷⁵ Prof. Dr. Muhsin HSAPÇIOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomi, Beta yayınları, İstanbul 1994, sf: 111

⁷⁶ Prof. Dr. Feffrey PFEFFER, İnsan Denklemi Çözen kazanıyor, Capital Dergisi, Ekim 1998, sf:164

⁷⁷ Doç. Dr. Nurullah GENÇ, Zirveye Götüren Yönetim, Timaş yayınları, İstanbul 1997, sf:31

⁷⁸ Kalite Çemberlerinin değişik tanımları için bkz: Zeynep Düren, İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim basım Yayın Dağıtım, İstanbul, sf:40-41; İsmail Efil, Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı yayınları, Bursa, 1997, sf: 4-5; Aziz Akgül, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Yeni Türkiye Dergisi, Kalite Özel sayısı, Mart-Nisan 1999, sf: 47

⁷⁹ Gísela Hagemann, Motivasyon El Kitabı, sf:47

Gönüllü değil de zorunlu olarak bu çalışmaya katılan personel ise ya toplantı esnasında konu dışına çıkmakta ya da genelde belediye üst yönetimini tenkit etmekte, çözüm yerine sorun üretmekte çalışmayı çıkmaza sürüklemektedirler.⁸⁰

Birliktelik; üzerinde çalışılacak konularda bizzat işi yapan kişiler arasından oluşacak personel tarafından bu çalışmaların yapılması demektir. “Bir işi yapanlar o işi en iyi bilenler olup, aynı zamanda iyileştirilmesi gereken hususları ve nasıl iyileştirileceğini de en iyi bilenlerdir” anlayışına dayanır. Örneğin Ruhsat Denetim Müdürlüğü bünyesinde yapılan çalışmaların iyileştirilmesi amacıyla oluşacak bir kalite çemberinin diğer birimlerden oluşan personel tarafından oluşturulması kalite çemberleri mantığına aykırıdır. Bununla birlikte Pendik belediyesinde Kalite Çemberleri uygulamalarında söz konusu birim dışından bir başka personelin de gönüllü katılımını teşvik etmektedir. Bu uygulamadan maksat, meslek körlüğü denilen unsurun ortadan kaldırılmasına çalışmaktır. Zira sürekli aynı işi yapan insanlar bazen çok bariz bir yanlış bile göremeyebilirler. Oysa dışarıdan bakan biri buradaki aykırılığı daha rahat fark edebilir. Bu uygulamada dışarıdan katılacak kişinin birden fazla olmaması şartı bulunmaktadır. Aksi takdirde amaçtan uzaklaşma söz konusu olacaktır.

Periyodik olmasından maksat, çember çalışmalarında disiplinin sağlanmasıdır. Ne zaman toplanacağı belli olmayan çalışmalarda disiplin ve katılım sağlamak zorlaşacaktır. Kalite Çemberlerinin genelde haftada bir veya onbeş günde bir toplanması önerilmekte ise de yine Pendik belediyesinde haftada bir toplantı yapılmasını prensip olarak kabul etmiştir. Onbeş günde bir olacak toplantılarda “Bu hafta toplantı var mı?” gibi belirsizlikler yaşanabilmektedir. Haftalık toplantılar ise katılım yönünden daha uygun olmaktadır. Sık toplantı yapılması kalite çember uygulamasında kabul edilmemektedir. Böyle bir gelişme çalışanların işlerine ayırdıkları zamanı kısaltmakta ve verimlerini düşürmektedir.

Belirli süre olması, kurulacak kalite Çemberinin süresiz, devamlı bir çalışma olmamasıdır. Bir kalite çemberi 3-6 ay gibi bir süre boyunca çalışmalarını sürdürmeli ve sonra fesh edilmelidir. Uzun süreli çalışmalar zamanla bıkkınlığı doğurmaktadır. Burada önerilen, ele aldıkları çalışma konusunu sonuçlandırmaları ile kalite çemberi çalışmasının da sona erdirilmesidir.

Kalite Çemberleri, personel politikaları, ücretler, bireysel sorunlar, sendikal sorunlar gibi konuların dışında kalan ve organizasyonu ilgilendiren kalite, verimlilik, maliyet, çalışma ortamı gibi konularda iyileştirmeler yapmak amacıyla kurulur. Faaliyet alanlarının baştan sınırlandırılması ilk bakışta katılımcı yönetim anlayışını savunan bu tekniğin temel felsefesine aykırı görülebilir. Ancak konuya daha yakından bakıldığında, amacın çalışanları işleriyle doğrudan ilgili olarak çok çeşitli sorunların çözümü olduğu anlaşılır. Özellikle teorik olarak tasarlanan üretim sistemlerinin pratikte aksayan birçok yönleri vardır. Bu da kalite çemberlerine geçişi teşvik edici faktördür.⁸¹

- Kalite Çemberleri uygulamasında amaç
- a-Çalışanların kararlara katılımını sağlamak,
- b-Motivasyonu artırmak,
- c-Örgüt içi haberleşmeyi (Özellikle alt kademe ile üst kademe arasında) sağlamak,
- d-Maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
- e-Problem çözme yeteneğini geliştirmek,
- f-Problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmak.⁸²

Kalite Çemberleri Çalışma Yöntemi: Her faaliyet ile ilgili olarak ayrı bir kalite çemberi kurulmalıdır. Tabii belediyeler gibi bir birimde bir çok ayrı faaliyetlerin bulunduğu

⁸⁰ ŞENTÜRK, Eser, Belediyelerde Kalite Çemberleri Uygulaması ve Yaşanan Sorunlar, Yerel Siyaset Dergisi, Kasım 2006

⁸¹ İlker Yılmaz, İnsan Kaynakları açısından Kalite Çemberleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, sf:39

⁸² Prof. Dr. Muhittin Şimşek, Yrd. Doç. Dr. Mustafa Nursoy, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat yayınları, İstanbul 2002, sf:228-229

kurumlarda baz olarak faaliyet yerine birimlerin alınması daha gerçekçi olacaktır. Örneğin Mali İşler Müdürlüğü bünyesinde bir Kalite Çemberi kurulması gibi. Daha önce de belirttiğimiz gibi çember üyeleri aynı müdürlük elemanlarından oluşmalıdır. Bu kişiler, hangi konu üzerinde çalışma yapacaklarına kendi aralarında yapacakları müzakereler neticesinde karar vereceklerdir. Belli bir konunun kendilerine dikte edilmesi söz konusu olamaz. Böyle bir durum ancak diğer çalışma grupları için (Proje ekipleri, komisyonlar vb) söz konusudur.

Oluşacak kalite çemberi grubuna kalite çemberlerinden maksadın ne olduğu, nasıl çalışacağı, uygulayabilecekleri başlıca analiz ve çözüm teknikleri öğretilmelidir.

Ekip üyeleri çalışma konularının yanı sıra, toplantı tarihlerini ve liderlerini de aralarındaki müzakerelerle belirlemeli ve belirlenen tarihlerde toplantılarını yapmalıdırlar.

Yapılacak çalışmalar sonucunda bulacakları çözüm yollarının pilot uygulamasını yaparak geçerliliğini sınamalıdırlar. Sınamada istenen sonuç elde edilmiyor ise yeniden çalışmalar devam etmelidir.

Pilot uygulamanın olumlu sonuç vermesi üzerine bulunan çözüm yolu üst yönetime rapor olarak sunulacaktır.

Kalite çemberlerinin yapacakları her faaliyetin yazıya dökülmesi esastır. Toplantı tutanakları, alınan kararlar, uygulama sonuçları, öneriler ve benzeri her bilgi yazıya dökülerek dosyalanmalıdır.

Kalite Çemberlerinin bir rehberi bulunmalıdır. Kalite Yönetim Ekibince belirlenecek bu rehber, çemberin faaliyetlerini takip edecek, doğacak sorunların çözümü için çalışacak ve gerekli durumlarda yönetimi bilgilendirecektir. Bir rehber 3 veya 4 çembere rehberlik edebilir. Kurumda kalite çemberlerinin sayısının dolayısıyla rehberlerin artması durumunda bir kişinin de rehber koordinatörü olarak görevlendirilmesi gerekmektedir.

Tedarikçiler

Tedarikçiler kuruma mal veya hizmet temin eden kişi veya organizasyonlardır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, kuruma mal veya hizmet sunan tedarikçilerin de kalitesine bunlarla iyi bir iletişim kurulmasına önem verir. Zira kurumun girdi olarak kullandığı mal veya hizmetlerin kalitesiz olması durumunda çıktı da kalitesiz olacaktır.

Belediyelerin hizmetlerinde tedarikçiler büyük önem arz etmektedirler. Belediyeler açısından tedarikçiler sadece belediyeye mal veya hizmet sunan satıcılar değil, aynı zamanda belediyeye veya beldeye hizmet veren kurumlar da tedarikçi olarak algılanmalıdır.

Belediye tarafından yol yapımı için alınacak asfalt malzemesinin kalitesiz oluşu nasıl ki asfalt kalitesini etkilerse, beldeye hizmet verecek olan Tedaş, İski, PTT, İgdaş gibi kurumların hizmetlerini sunarken ortaya koyacakları kalitesizlik belediye hizmetlerini direkt etkileyecektir. Örneğin bir caddeyi asfaltlamak isteyen belediye, yukarıda belirtilen kurumlardan bu caddede alt yapısı olmayanlara tamamlamasını bildirir ama onlar tarafından bu hizmet verilmez ise ya asfaltlama yapılamayacak ya da bir süre sonra bu kurumlar tarafından alt yapı yapımı için kazılarak bozulacaktır.

Belediyelerin belediyeye ve beldeye hizmet veren bu kurumlarla güçlü iletişim içinde olması kaçınılmazdır. Kurumlar arası işbirliği ve dayanışmanın artması, problemlerin azalmasını sağlayacaktır.

Belediyeye mal veya hizmet sunan kurumların kalitesi belediye hizmetlerinin kalitesini doğrudan ilgilendirmekle beraber ne yazık ki bu alanda ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Belediyeler mal ve hizmet alımlarını Devlet İhale Yasası'na göre yapmak zorundadırlar. Bu yasada da işlemler ayrıntılarıyla belirlenmiş olup, belediyelere esneme payı bırakılmamıştır. Bir ihalede belediye ilave şartlar koyamamaktadır. Mesela, alacağınız malın bizzat o kurum tarafından üretilmiş olması ve malın üretim yerinin denetlenerek istediğiniz malın üretimi için uygun olup olmadığına pek de fazla bakamıyorsunuz. Zira firmalar kendileri üretmese de

başka yerden aldıkları malı size satabilme yetkisine sahiptirler. Siz aksini şart koştuğunuzda "rekabeti azaltıcı" olarak görülmekte ve ihaleniz iptal edilmekte, hatta soruşturma başlatılmaktadır.

İhalelerde bazen aşım rekabet sonucu çok düşük fiyatlar verilmektedir. Her kes de bilmektedir ki söz konusu fiyattan bu iş yapılamaz. Ama ihaleyi iptal eder veya başkasına verirseniz tekrar soruşturmalar başlayacak demektir. Aşırı düşük fiyatla işi alanlar da kaliteyi düşürerek kurumu sıkıntıya sokmaktadırlar. ISO 9001 bölümünde ayrıca değinileceği gibi bu husus belediyeler açısından ciddi problemdir. ISO belgelendirme denetimine gelenler bu hususu kabulde zorlanmaktadırlar ve kalite anlayışı ile bakıldığında yanlışlık ortadadır.

Belediyelerin ihale için kurulan Yeterlilik Komisyonları var ise de bunların değerlendirmelerde kullanacakları kriterler bellidir ve sadece 100 üzerinden 10 puanlık bir keyfiyetleri söz konusudur. Bu keyfiyet de çoğu zaman sonuç için yeterli olmamaktadır. Belediyelere güvensizlik üzerine kurulu Devlet İhale Yasası'nın bu bakımdan gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Sürekli Eğitim

Eğitim, kişilerin hayatı boyunca ailede, okulda, yazılı ve görsel bilgi kaynaklarında, iş başında ve benzeri şekilde bilgiler edinerek kendi bilgi, beceri ve davranışlarının değişmesidir. Eğitimin iki temel unsuru öğrenme ve uygulamadır. Uygulama, edinilen bilgilerin özümsemesini kolaylaştıran, bilgilerin, davranış ve becerilerin gelişiminde etkinliğini sağlayan bir yöntem olduğu için, uygulamalı eğitim günümüzde revaçta bulunmaktadır.

Öğrenmenin en zor ve karmaşık olanı, "Öğrenmeyi öğrenme"dir.⁸³ Sistematik olmayan bilgi edinme, gereken yararı sağlamaktan uzaktır. Öğrenmenin tek amacı bilgi dağarcığını geliştirmek değil, edinilen bilgiler doğrultusunda davranış ve becerilerin geliştirilmesidir. Çalışanların katılımı ile ilgili bölümde de ifade edildiği gibi, Toplam Kalite Yönetimi, kalitenin oluşturulması için tüm çalışanların aktif katılımını gerekli görmektedir. Çalışanların aktif katılımının kurumda kalite ve verimlilik artışı sağlayabilmesi için eğitim seviyesinin yükseltilmesi çok önemlidir. Eğitim ve beceri düzeyi yüksek personelin kuruma katkısı tartışılmaz bir gerçektir. Bu münasebetle kurumlar, çalışan personelinin eğitim ve becerilerini geliştirmek için yoğun gayret göstermelidirler.

Çalışanların eğitimi, üst yönetim seviyesinin de eğitimini kapsamaktadır. Hatta üst kademe yönetimin eğitimi daha önemlidir.⁸⁴ Kalite konusunda araştırmalarıyla tanınan P.B.Crosby, sistemde meydana gelen hataların %80'inden fazlasının yönetimden, %20'ye yakın kısmının çalışanlardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bundan dolayı Crosby, teşkilatta kalite açısından ilk eğitilecek grubun üst yöneticiler olduğunu savunur.⁸⁵

Üst Yönetimin Eğitimi

Toplam Kalite Yönetimi kurumda çalışan herkesin kalite anlayışında olmasını ve işinde yeterli olmasını gerektirir. Kalite, öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetim, kuruda kalite anlayışının yerleşip, gelişmesinde öncü rol oynamalıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için, yöneticilerin eğitim konusunda da öncü olmaları gerekmektedir.

Yöneticilerin öncelikle yönetim teknikleri konusunda yeterli bilgi almış olmaları ve hatta eğitim konularını çok iyi öğrenerek bu konuda astlarına eğitim vermeleri

⁸³ Dr.Oya Erdil, Öğrenen Örgütlerin Davranış ve ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü ders notları, sf:2

⁸⁴ Doç.Dr. Remzi Fındıklı, Kaliteli Bir Yönetimin Gereği Olarak Eğitim, Beklenen Mahalli İdareler Dergisi, s:53, sf:25; İbrahim Kavrakoğlu, Kalite, Kalder yayınları, İstanbul 1996, sf: 21

⁸⁵ Doç. Dr. Remzi FİNDIKLI, Kaliteli Bir Yönetimin Gereği Olarak Eğitim, Beklenen Mahalli İdareler Dergisi, s:53, sf:27

gerekmektedir.⁸⁶ Genelde yöneticilerin bu tür eğitimlere katılma yönünde isteksizlikleri görülmektedir. Kendilerinin zaten konuları bildikleri veya bu tür bir eğitime katılmanın konular hakkında bilgisiz olduklarının kabulü ve hoş olmayan bir değerlendirme gibi algılamaktadırlar. Oysa hiç kimse her konuyu bilemez ve eğitim de zaten sonu olmayan devamlı bir süreçtir. "Beşikten mezara kadar ilim tahsil etmek" anlayışına önem veren değerlerimizle bu tür kompleks içeren davranışların uyumu söz konusu değildir.

Yönetim teorileri, planlama, motivasyon, yetkilendirme, süreç yönetimi, liderlik, iletişim, toplantı teknikleri, performans değerlendirme, problem çözüm teknikleri, düşünme teknikleri, kurum kültürü ve politikalarının oluşturulması ve benzeri konularda üst yöneticilerin eğitimler almaları gerekmektedir.

Belediye üst yönetimi seçimlerle belirlendiği için, yönetime gelen kadro her zaman yöneticilik ve işletmecilik alanlarında yeterli bilgi ve becerilere sahip olamayabilmektedirler. Buna mukabil, yürürlükteki mevzuat gereği eğitim alabilecekleri yerler sınırlıdır. Özel firmaların düzenlemiş oldukları eğitimlere katılım masrafları belediye bütçelerinden karşılanamamaktadır. Ancak dernek veya vakıfların düzenledikleri kurslara veya seminerlere katılmaları halinde bütçeden ödeme yapılabilmektedir.⁸⁷

Belediye başkanları ve başka yardımcıları ile birim müdürleri yoğun tempoda çalışan kişilerdir. Bunca yoğunluk içinde eğitime zaman ayıramamaları söz konusu olabilmektedir. Buna mukabil, aslında eğitime ayrılmış her zaman dilimi, yöneticilerin işlerini daha hızlı, verimli, etkin yapabilmelerine imkan tanıyacaktır. Daktilo veya klavyede hızlı yazamayan bir kişiye bu konuda bir kursa gitmesini önerdiğinizde hiç vakti olmadığını söyleyebilir. Oysa kursa giderek hızlı yazma tekniklerini öğrendiğinde yazma için daha az zaman harcayacaktır. Dolayısıyla kursa harcayacağı zamandan çok daha fazlasını, yazıya harcadığı zamandan kazanabilecektir.

Çalışanların eğitimi

Kuruluşların kalitelerinin çalışanlarının kalitelerinden daha fazla olması beklenemez. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların kalitelerinin artırılmasını kurum kalitesinin artırılmasının ön koşullarından biri olarak görür. Çalışanların sürekli eğitim alarak mesleki ve kişisel bilgi ve becerilerini geliştirmeleri ve verilecek eğitimin planlı, etkili olması gerekmektedir.

Eğitimin planlanması için öncelikle ihtiyaçların tespiti gereklidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için uygulanabilecek bir çok yöntem bulunmaktadır. Yüz yüze görüşme, anket, iş tanım ve talimatlarının analizinden hareketle personelin ihtiyacı olan eğitimlerin tespiti mümkündür.

Saptanan eğitim ihtiyaçlarına yönelik programın hazırlanması yapılacaktır. Eğitimin zamanı, eğitimci, eğitimin biçimi, konusu ve katılacakların belirlendiği programlar hazırlandıktan sonra, azami uyum gayreti gösterilmelidir.

Hizmet içi eğitim, kurumun ön gördüğü hedeflere ulaşmada insan gücü kaynaklarının optimum kullanımı, diğer bir deyişle verimliliğini sağlayan en önemli süreçtir. İstihdam öncesinde kişilere kazandırılan vasıflar çoğu kez iş hayatında gerekli olan performans açısından yeterli olmamakta; bazı iş ve görevler özel bilgi ve beceriyi gerektirmektedir. Bu tür vasıfların kazandırılması ise ancak iş başında eğitim ile mümkün olabilmektedir.⁸⁸

Belediyelerde çalışan personele ödenen ücretlerin belediye bütçesine oranı ülke ortalaması olarak % 35'ler seviyesindedir. Bazı belediyelerde bu oran %70'lere kadar

⁸⁶ Charles N. VVeaver, Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Sistem yayıncılık, İstanbul 1998, sf:183

⁸⁷ Hüdaî Cehrilik, Belediye Başkanlarının Seminerlere Katılma Giderlerinin Ödenmesi Esasları, Beklenen mahalli İdareler Dergisi, s:29, sf:47

⁸⁸ Nihal yıldırım Mızrak, İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimi önemi, 1. Verimlilik Kongresi-Bildiriler, MPM yayınlan, Ankara 1991, sf:409

çıkılmaktadır. Belediye bütçelerinde bu kadar önemli gider kalemini oluşturan kaynaktan daha fazla verim alınması için çalışma yapılmaması düşünülemez. İnsandan verim almanın en önemli şartlarından birisi eğitim seviyesinin artırılmasıdır.

Belediyeler hizmet üreten kuruluşlardır. Hizmet sektörü ise diğer sektörlerle göre daha fazla emek yoğunudur ve hizmetin kalitesi bu hizmeti üreten çalışanların kalitesi ile doğru orantılıdır. Belediyelerin nitelikli elemanlara sahip olma imkanları özel sektöre göre daha azdır. Bunun yanı sıra, belediyeler aynı zamanda gereğinden fazla personel istihdam etmektedirler. İstanbul ölçeğinde ilçe belediyelerinde 500-1000 arası personel çalışmaktadır. Yeni personel almak sadece mevzuattan kaynaklanan sıkıntılardan dolayı zor değildir, aynı zamanda personel giderinin genel bütçe içinde çok büyük oranlara ulaşmış olması belediyelerin nitelikli elemanları kurum dışından temin etmelerine engel olmaktadır. Yeni eleman almaktansa, mevcut elemanların kaliteli eğitim programları kullanılmak sureti ile geliştirilmesi hem daha kolay, hem daha ekonomiktir.⁸⁹

Belediyelerde sürekli eğitim çalışmaları kapsamında mesleki eğitim, kalite anlayışı, yönetim teknikleri, halkla ilişkiler, karar alma-problem çözme-düşünme teknikleri, iletişim konularında yoğun eğitim programları düzenlenmelidir. Yapılacak eğitimlerin değerlendirmeleri yapılarak istenilen sonuçlara ulaşma düzeyi değerlendirilmelidir.

Ölçme ve Analiz

Toplam kalite Yönetimi açısından ölçme ve analiz önemli unsurlar olup, "Ölçemediğinizi geliştiremezsiniz" anlayışı hâkimdir. Kurumun hedeflerine ulaşımından, süreçlerin, çalışanların etkinlik ve verimliliğine, iyileştirme çalışmalarından ürün/hizmet kalitesine kadar kurumu ilgilendiren her alanda ölçme ve analiz yapılmalıdır. Ölçme ve analiz işlemleri, ölçülecek unsurun kendisinden bekleneni karşılama kabiliyetine dayalı olacağından, ölçüm ve analizi yapılacak her alanda hedeflerin bulunması gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Toplam Kalite Yönetiminin "Hedeflerle yönetim" ya da bir başka ifade ile "Hedeflere Dayalı Yönetim Modeli" olduğu da söylenebilir.

Kurumun makro düzeyde olduğu gibi mikro düzeyde de hedefleri bulunmalıdır. Belediyeler açısından bakıldığında, bir yandan belediyenin genel hedeflerinin bulunması, diğer yandan belediye hedefleri ile uyumlu birim hedeflerinin olması gerekmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için kullanılan yöntemlerden çalışanlara kadar her alanda hedefler bulunmalıdır.

Yapılan çalışmaların hedeflere ulaşabilme oranı sürekli takip edilmeli, olumsuzlukların bulunması durumunda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Doğmuş olan veya doğabilecek problemler tespit edilerek analiz edilmelidir.

Hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşım oranlarının değerlendirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde Stratejik Yönetim ve Performans Yönetimi modellerinin uygulanmasını gerektirmektedir.

Stratejik Yönetim

Stratejik bakış açısının yönetimlerde gündeme gelmesi öncelikle işletme planlarının stratejik bakış açılarıyla hazırlanması yolu ile olmuştur. Stratejik Planlama olarak isimlendirilen bu planlama yaklaşımı ardından stratejik yönetim olarak geliştirilmiştir. Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim arasında farklı tanımlar yapılmakta ise de, bunlar birbirlerinden net çizgilerle ayrılamaz. Çünkü stratejik planlama, planlanan hedeflere ulaşımın yönetilmesini de gerektirmektedir.

Stratejik Planlama/yönetim kavramı ile ilgili başlıca tanımlar şunlardır:

⁸⁹ D. İsmail GÜMÜŞ, Yrd. Doç. Dr. Burhanetin ZENGİN, yerel Yönetimlerde Hizmet Performansının Artırılmasında Hizmet İçi Eğitimin Önemi, Beklenen Mahalli İdareler Dergisi, s:70, sf:20

*Stratejik Planlama, amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli olan strateji ve politikaların belirlenme sürecidir. Stratejik Yönetim ise, uzun vadede organizasyonel performansı istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme, bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve doğrulama ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarını kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır.⁹⁰

*Stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalar bütünüdür.⁹¹

*Stratejik Planlama, bir örgütün misyonunun ve geleceğe yönelik, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır.⁹²

*Stratejik Yönetim; dış çevreye yönelik, duyarlı bir kuruluş oluşturmaya ve stratejik planlarla işlemsel kararlar arasında ilişki kurmayı amaçlayan yönetim felsefesidir.⁹³

*Stratejik Yönetim, bu günü analiz edip, yarını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yardım eden bir bakış açısı, bir düşünme yöntemidir. Uzun vadeli planlar yapılırken karşı karşıya kalınan soru "Gelecekte ne yapmalı?" değildir. Mesele; belirsizlik içinde yarına hazır olmak için "Bu günden ne yapmamız gerekir?" sorusunun cevaplanabilmesidir.⁹⁴

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur.⁹⁵

- *Neredeyiz?*
- *Nereye Gitmek İstiyoruz?*
- *Gitmek İsteddiğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?*
- *Başarımızı Nasıl Takip Eder Ve Değerlendiririz?*

Stratejik Planlama Süreci

DPT'ye göre stratejik planlama süreci şu şekilde işlemektedir.⁹⁶

*Plan ve Programlar	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
*GZFT Analizi		
*Piyasa Analizi		
*Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi		
*Kuruluşun varoluş gerekçesi	MİSYON VE İLKELER	
*Temel İlkeler		
*Arzu edilen gelecek	VİZYON	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
*Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
*Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
*Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri		
*Detaylı iş planları		
*Maliyetlendirme		
*Raporlama	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
*Karşılaştırma		
*Geri besleme	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	
*Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi		
*Performans göstergeleri		
*Performans Yönetimi		

90 TANYAŞ, Mehmet, Doç. Dr., Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmenin Önemi, Birinci Verimlilik Kongresi-Bildiriler, MPM Yayınları, Ankara 1991, sf: 6

91 YILMAZ, Kutluhan, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayıştay Dergisi, s:50-51, sf: 71

92 ALTINTAŞ, F. Çınar, Strateji Geliştirme Süreci içerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi, <http://www.isguc.org>

93 ACAR, Ahmet, Prof.Dr., Stratejik Yönetim, 1. Sağlık Projesi Yönetim Eğitim programı Notları, Kurs 1/11-1/20, sf:23

94 MARŞAP, Akın, Yrd. Do. Dr., Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin Sırları, YA/EM Bildiriler Kitabı, sf:92

95 Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Mayıs 2003, <http://www.dpt.gov.tr>

96 Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Mayıs 2003, <http://www.dpt.gov.tr>

1.Aşama: Durum Analizi

Durum analizi, kurumun “Neredeyiz?” sorusuna cevap bulunmasıdır. Kurumun içinde bulunduğu iç ve dış şartların belirlenmesini gerektirir.

Durum analizinde, kurumun içinde bulunduğu dış çevre ve kurumun kendi iç yapısı değerlendirilmektedir. Kurumun içinde bulunduğu çevreden maksat, kendisini bağlayan hukuki çerçeve, piyasa koşulları, rakiplerin durumu, bu alanlarda var olan gelişmeler, ileride olması muhtemel gelişmeler ve kurumun kendi bünyesindeki mali, beşeri, fiziksel, teknolojik imkânlar ile örgütsel yapısıdır.

Dış Çevre:

Dış çevre, işletmenin kendisi ile ilgili fakat kendisi dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevreyi, bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey olarak tanımlayabiliriz.⁹⁷

Bu kapsama dünyadaki gelişmeler, ülkemizde kenti, kent yönetimini ve kentlileri ilgilendiren gelişmeleri saymamız mümkündür. Ekonomik, sosyal, kültürel alanlarda yaşana gelişmeler, olası gelişmeler ile mevzuat çalışmaları değerlendirilmelidir.

İç Çevre:

Durum analizinin ikinci bölümü, kurumun kendi iç yapısına yönelik analizdir. Kurumun mali gücü, insan kaynaklarının durumu, araç-gereç, bina gibi fiziki kaynaklarının durumu, kullanılan üretim sistemleri, teknoloji gibi sisteme yönelik durumlar. Belediyeler için de benzeri analizler gereklidir. Bu kapsamda;

- *Belediyenin gelir gider dengesi
- *Gelirlerin Yapısı
- *Tahakkuk-Tahsilât Oranları
- *Borç Yapısı
- *Gider Yapısı
- *Hizmet Alımları/Özelleştirme
- *Personel Durumu(Sayı, nitelik, motivasyon, vb)
- *Organizasyon Yapısı
- *Süreçler, vb. konular değerlendirilmelidir.

Durum Analizinde Temel Yöntem: Swot Analizi

Stratejik Yönetim çalışmaları kapsamında yapılan durum analizin için en fazla kullanılan teknik Swot Analizidir. Swot Analizi, kuvvetli-zayıf-fırsatlar ve tehditler analizi demektir.⁹⁸

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (FÜZT/SWOT Analizi) adı verilmektedir.⁹⁹

SWOT Analiz Örneği:

Güçlü Yönler

1-Belediyemizin iyi eğitilmiş personel gücü bulunmaktadır.
2-Personel sayısı diğer belediyelere göre daha azdır. Aşırı personel istihdamı söz konusu değildir.

% 30 yüksek okul mezunu, % 45 lise mezunu

3-Bilgisayar teknolojisinden yararlanma oranı yüksektir.

e-Belediyeye geçilmiş olup, tüm birimler otomasyona bağlanmıştır.

4-Vergi dışı gelirlerin vergi gelirlerine oranı % 65'tir ve emsallere göre yüksektir.

5-Cari harcamaların toplam gider içindeki oranı % 28 ile diğer belediyelere göre düşüktür.

97 DİNÇER, Ömer, Prof. Dr., sf:167

98 ÖZTEMEL, Ercan, Belediyelerde Toplam kalite Yönetimi, Değişçi yayınları, Adapazarı 2001, sf:158

99 DİNÇER, Ömer, Prof. Dr., a.g.e., sf: 142

6-Personel Harcamalarının toplam gider içindeki payı % 21 ile diğer belediyelere göre düşüktür.

7-Yatırım Harcamalarının toplam gider içindeki payı % 35 ile diğer belediyelere göre yüksektir.

8-Hizmet Harcamalarının toplam gider içindeki payı % 24 ile diğer belediyelere göre yüksektir.

9-Toplam borç oranı, son yıl gelir toplamının % 8'i kadar olup, diğer belediyelere göre düşüktür.

10-Vatandaş-belediye diyalogu için geliştirilmiş kanallar aktiftir. Bu kapsamda Kent Danışma Meclisi ve Yerel Kalkınma Meclisi oluşturulmuş olup, düzenli çalışmaktadır.

11-Vatandaş şikâyetlerinde belediyelerin asli görevleri açısından son yıllarda önemli düşüşler yaşanmaktadır.

12-Belediyede mesleki eğitime önem verilmekte olup, son üç yıl içinde kişi başına ortalama yılda 12 saat eğitim verilmiştir.

13-Her türlü mevzuat değişimi yakından takip edilmekte olup, güncellemeler üye olunan hukuk sitesi tarafından otomatik yapılmaktadır.

14-Belediyede çalışma mekânları yeterli düzeydedir.

15-Üretim süreçleri kontrol altıdadır. ISO 9001:2000 Kalite Güvence Yönetimi uygulanmaktadır.

16- Bütçe gerçekleşme oranı % 92 ile emsal belediyelere göre yüksektir.

17- Toplam kalite Yönetimi anlayışında takım çalışmaları ve sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

18-Modern arşiv sayesinde dosya muhafazası ve ulaşımı kolay ve güvenlidir.

19-Vergi toplama sisteminde teknolojik imkânlar kullanılmaktadır.

20-Belediye içinde etkin ve yaygın iletişim sistemi bulunmaktadır.

21-Belediyenin önemli sayıda proje hazırlığı bulunmaktadır.

Zayıf Yönler

1-Taahsilat Oranı % 65 olup, düşük seviyededir.

2-Kent Bilgi Sistemi mevcut değildir.

3-Personel sirkülasyonu yüksek seviyededir.

4-Belediye gelirleri içerisinde Genel Bütçe Vergi Gelirlerinin oranı yüksek olup, merkeze mali bağıllık fazladır.

5-Belediye arsa stokunda azalma yaşanmaktadır.

6-Vergi gelirlerinin belirli dönemlerde yüksek olması sebebiyle ara dönemlerde nakit sıkıntısı yaşanmaktadır.

7-Personelin önemli bölümü 657 sayılı yasaya tabi devlet memuru olduğu için insan kaynakları anlayışı doğrultusunda çalışanların yönetimi güç olmaktadır.

8-Kamulaştırmaz el atma dava sayısı fazladır.

9-Belediye araç parkı yaşanmış olup, yenileme gerektirmektedir.

10-Belediye hizmet binaları farklı yerlerde olduğundan koordinasyon ve denetim zorlaşmaktadır.

11-Belediyenin eğitim düzeyi yüksek olmakla beraber yabancı dil bilen eleman sayısı çok azdır. Bu da özellikle AB ve yurt dışı ilişkilerde ve araştırma çalışmalarında zayıflık unsurudur.

Fırsatlar:

1-Kamu reformu kapsamında belediyelere yeni yetkilerin verilmesi gündemdedir.

2-Daha önce Büyükşehir dışında kalan belediye, artık Büyükşehirde dahil olduğundan kentsel hizmetlerin daha güçlü gerçekleşmesi söz konusudur.

3-Belediye sınırları içerisinde yapılması planlanan üniversite kampusu ile kentin kültürel yaşamı zenginleşebilir potansiyele kavuşmaktadır.

4-Kent Nazım Planlarında fuar alanının belediye sınırları içerisinde planlanması, bölgede vizyon projelerinin gerçekleştirmesini kolaylaştırmaktadır.

5-TOKİ'nin belediye sınırları içerisinde toplu konut planlaması sayesinde beldenin gecekondü problemi önemli randa azalacağı gibi, söz konusu bölgenin alt yapısı da TOKİ tarafından yapılacağından, belediyenin diğer bölgelere daha fazla yatırım yapma imkanı doğacaktır.

6- Beldenin sahil bölgesi Kültür ve Turizm Bakanlığınca Turizm Bölgesi ilan edilmesi sebebi ile, bu bölgede turistik tesisleşme imkanı doğmuştur.

7-Mera Kanunu'ndaki değişiklik sonucu, belediye sınırları içerisinde olup, yapılaşmaya sahne olan araziler mera vasfından çıkarılma imkanı doğmuştur. Bu da beldede var olan ve mera olması dolayısıyla hizmet getirilemeyen yere belediye hizmetlerinin getirilebilmesine imkan sağlamıştır.

8-Beldede önemli oranda hazine arazisi bulunmaktadır. Hazinesinin arazi satış kararı ve satılan arazilerden ilgili belediyeye pay verecek olması sebebi ile yeni gelir kaynağı oluşması söz konusudur.

Tehditler

1-İlçede çok ciddi oranda konut imarlı boş arazi vardır. Havaalanının faaliyete geçmesi ile birlikte nüfusun çok hızlı artması söz konusudur.

2-Belediye arazi stoku azaldığından, mülk satış gelirlerinde azalma yaşanacaktır. Bu da gelecek yıllarda mali yapıyı sıkıntıya sokabilir.

3-Belde nüfusu, beldedeki istihdam sahalarına göre daha hızlı artmakta olduğundan, işsizliğin artması ve belediyeye yönelik sosyal yardım taleplerinin artması söz konusudur.

4-Reform kapsamında ilköğretim okullarının bakım ve onarımında belediyelere yetki verilmesi öngörülmektedir. Bu da belediye bütçesine çok ciddi oranda ilave yük getirecektir.

5-Bölgedeki havza alanları büyük ölçüde yapılaştığı için, beldenin mücavirinde bulunan havza alanına yönelik yapılaşma baskısı artacaktır.

2. Aşama: Geleceği Öngörmek

Durum analizinin tamamlanması ile birlikte stratejik plan yapımı için gereken iki ana unsurdan biri tamamlanmış demektir. İkinci ana unsur ise, kurumun temel bakış açısı ve ilkelerinin belirlenmesidir. Bu unsur da belirlendikten sonra, durum analizi ile elde edilen veriler, ilke ve temel bakış açısı doğrultusunda değerlendirilerek, stratejik hedefler oluşturulur. Yani, ikinci aşama kendi içinde iki ayrı aşamadan oluşmaktadır.

Birincisi; kurumun temel bakış açısı ve ilkelerinin oluşturulması yani, kuruluşun misyon, vizyon ve ilkelerinin belirlenmesidir. Bu kavramlarla ilgili açıklamalar Toplam Kalite Yönetimi bölümünde yapılmıştır.

Stratejik Amaçlar:

Stratejik amaç, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder¹⁰⁰ Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.

Bir belediyenin stratejik amaçlarına örnek olarak şunlar ifadeler verilebilir:

*Kentimizin ve kent yönetimimizin misyon, vizyon ve amaçlara ulaşabilmesi, hizmette kalite ve verimliliği artırmak için eğitim ve araştırma çalışmalarına ağırlık verilecektir.

*Katılımcı yönetimin oluşturulabilmesi için Kent Konseyleri çalışmaları etkinleştirilerek sürdürülecektir.

*İlçemizin ekonomik, sosyal, kültürel ve fiziki kalkınmasının sağlanabilmesi amacıyla akademik çevreler, sivil toplum örgütleri, meslek teşekkülleri ile işbirliği içinde ortak çalışma konsepti oluşturulacaktır.

*Mali yönden kendi kendine yetebilen bir belediye olabilmek için etkin kaynak yönetimi yaklaşımı uygulanacaktır.

*Belde ve belde halkına hizmette etkinliğin sağlanabilmesi amacıyla, kente yatırım yapan tüm kurum ve kuruluşlarla koordinasyon sağlanacaktır.

*Hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için süreç odaklı yönetim anlayışıyla hareket edilecektir.

Hedefler:

Hedefler, belirlenmiş bulunan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur.¹⁰¹ **Hedefler**, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Pendik Belediyesi stratejik amaç ve hedefleri ile ilgili bilgiler Toplam Kalite Yönetimi bölümünde yapılmıştır.

3. Aşama: Uygulama Stratejileri

Stratejik planlama sürecinde "gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusuna cevap niteliğinde oluşturulması gereken uygulama stratejisi, stratejik planın bütünü ile uyumlu ve karşılıklı etkileşime açık bir biçimde oluşturulmalıdır.

Kuruluş her bir stratejik amaca ait hedefleri bu başlık altında ayrıntılı olarak açıklayacak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeleri detaylı bir şekilde anlatacaktır. Hedeflerin açıklanmasında, hedeflerle ilgili olarak ortaya çıkan gelişmeler ve varsa politika değişiklikleri ele alınacaktır.¹⁰²

Bu aşamada belediye belirlediği stratejik amaçlara ulaşabilmek için belirlediği hedeflerin nasıl yerine getirileceğine ilişkin projelerini ayrıntılı biçimde belirleyecektir. Yani bu aşamada stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli operasyonel hedefler, bu hedeflerin sorumlulukları ve bu sorumluların çalışma programları belirlenir.

4. Aşama

İzleme-Ölçme ve Değerlendirme

Stratejik Yönetim Sürecinin son evresi seçilen stratejilerin değerlendirilmesi, bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolünün yapılmasıdır.¹⁰³ Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturur. Çünkü, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi, aynen veya düzeltilerek eski stratejilerin mi kullanılacağını yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda tepe yönetimine geri besleme sağlayacaktır.¹⁰⁴

Bu çalışmalar şu aşamalardan oluşur:

101 DİNÇER, Ömer, Prof. Dr., a.g.e., sf: 144

102 DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

103 EREN, Erol, Prof. Dr., a.g.e., sf: 405

104 DİNÇER, Ömer, Prof. Dr., a.g.e., sf: 361

a-Aşama: Bu sürecin işletilebilmesi için başarı kriterlerinin belirlenmiş olması gerekmektedir be önceki bölümde açıklandığı gibi, bu kriterler stratejik planlamanın içinde yer alması zorunlu husustur.

b-Aşama: İkinci olarak, faaliyet sonuçlarının izlenmesi ve ölçülmesi gereklidir.

İzleme, Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur.

İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. İzlemede raporlar ve diğer iletişim kanalları kullanılır; ayrıca esas olarak kaynaklar, faaliyetler ve çıktılar üzerinde yoğunlaşılır.

Değerlendirme imkanı sunmasının yanı sıra, beklenmeyen durumlara karşı hızlı ve etkili bir şekilde tedbir alınabilmesine de yardımcı olacaktır.

İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir.

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir.¹⁰⁵

c-Aşama: Elde edilen sonuçlarla hedeflerin karşılaştırılmasıdır. Öngörülen hedeflere ulaşılmış mıdır? Ulaşılamamış ise, sapma ne kadardır?

Bu inceleme, performans değerlendirmesidir. Performans genellikle, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁶ Bir başka ifade ile performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Yani, belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür.¹⁰⁷

Bir performans yönetimi, öncelikle stratejik hedeflerin belirlemesi ile başlamaktadır. Burada önemli olan stratejik hedeflerin, kurumun temel varlık amacına uygu olmasıdır. Belediyeler belde ve belde halkına hizmet veren kamu tüzel kişilikleri olduklarına, yasa ile kuruldukları ve yasalar çerçevesinde çalıştıklarına göre, stratejik hedefler belde ve belde halkına en iyi hizmetin kanunlar çerçevesinde verilmesi esasına dayanmalıdır.

Belediyelerin stratejik hedeflerinin ne kadar uygun vasıfta olduğu, hukuki denetimlerin yanı sıra halkın değerlendirmesi ile ölçülebilir. Hukuki denetim, ilgili denetim kurumlarınca yapılmaktadır. Halkın değerlendirmeleri ise yapılacak olan kamuoyu araştırmaları ile ölçülebilir.

Belediyelerin stratejik hedeflere ulaşabilmek için belirlediği taktiksel ve operasyonel hedefler ile bu hedeflere ulaşabilmek için yapılan faaliyetlerin sonucunda elde edilenin stratejik hedefleri gerçekleştirmede ne kadar etkin olduğu ayrı bir değerlendirme konusudur. Bu da performans denetiminin yanı sıra kamuoyu araştırmaları ile belirlenebilir.

Belediyeler, belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynak kullanmakta ve bu kaynaklar belirli süreçlerde işlenmektedir. Daha fazla çıktı elde etmenin yolu ise kaynakların verimli kullanımı ile mümkündür. Bu da kaynakların işlenmesini belirleyen süreçlerin verimliliği ile ilgilidir.

Kaynakların verimli kullanımı sağlanabildiği takdirde, elde edilen çıktılar ekonomi açıdan kabul edilebilir kriterlerde olacaktır.

Yukarıda anlatılanlar ortaya koymaktadır ki, performans, sadece hedeflere ulaşım derecesi değil, hedeflere etkin, verimli ve ekonomik biçimde ulaşım derecesidir.

105 DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

106 HALİS, Muhsin, Doç. Dr., TEKİNTUŞ Mehmet, Yrd.Doç.Dr., "Kamuda Performans Yönetimi", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Edisyon Yayıncılık, Ankara 2003, sf: 175

107 DPT, Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu; SONGUR, H. Mehmet, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara 1995, sf: 1

d-aşama: Dördüncü unsur ise, hedeflerden sapma varsa bunları kaynaklarının, nedenlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla beyin fırtınaları, arama konferansları düzenlenebilir, Delphi Tekniği, Nominal Grup, Açık Grup çalışmaları yapılabilir.

e-Aşama: Bu aşama, yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının, alınması gereken önlemlerin alınması aşamasıdır.

Performans Yönetimi

Performans, belirlenmiş hedefe ulaşım seviyesinin ölçüm değeridir.¹⁰⁸ Performans değerlendirme; bir kurumun çalışanlar, süreçler ve birimlerin çalışmalarını değerlendirmek için oluşturduğu ölçüm modelidir. Performans Yönetimi ise; kurumda başarının elde edilebilmesi için her çalışanın, birimin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve performansların geliştirilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenerek uygulanmasıdır.

Performans değerlendirme kurum başarısı için önemli olmakla beraber, bu alanda yapılacak yanlışlıklar ciddi olumsuzluklara neden olabilmektedirler. Performans değerlendirmesi yapılan birçok kurumda, bu çalışmalar çalışanların korkulu rüyası haline gelebilmektedir. Özellikle üstlerin astlarını değerlendirmesinin performans ölçümünde ağırlıklı yöntem olması, üst ast ilişkilerinde problemler doğurmaktadır. Bu gibi durumlarda genel olarak çalışanların üstlerine karşı samimiyetten uzak hoş görünme çabaları gözlenmektedir. Samimiyetin bulunmadığı yerde başarının yakalanması mümkün olamaz.

Ölçümlerde mutlaka basit, etkili ve kabul edilir kriterler kullanılmalıdır. Burada kural, her çalışanın veya birimin kendi performansını ölçebilmesinin mümkün olmasıdır. Performans Ölçümlerinde ileri matematik kullanımına dayalı birçok yöntem bulunmakta ise de belediye gibi çok sayıda, bir birinden farklı formasyonlarda çalışanların, çok değişik alanlarda faaliyetlerin bulunduğu kurumlarda böyle bir yöntem verimli olamayacaktır.

Performans ölçümlerinde düşülen en büyük yanlışlardan biri, performansın sadece kişi veya birim çalışmaları ile sınırlandırılmasıdır. Oysa birçok araştırma göstermektedir ki, problemler çok büyük oranda süreçlerden kaynaklanmaktadır. Japonya'da kalite yönetiminin yerleşmesinde önemli katkıları olan Juran, problemlerin %85'inin süreçlerden, %15'inin ise çalışanlardan kaynaklandığını söylemektedir. Yine Toplam kalite Yönetiminin öncülerinden olan Deming ise bu oranın %98 ve % 2 olduğunu iddia etmektedir.¹⁰⁹

Süreçlerin etkinliğinin ölçülmesi, kurum başarısı açısından büyük önem arz etmektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi ISO 9000 standartlarında süreç kavramı yerine proses kavramı kullanılmakta olup, bu konuda daha geniş açıklama ISO 9000 bölümünde yapılacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Kullanılan Problem Tespit ve Çözüm Teknikleri

Toplam kalite Yönetimi kapsamında yapılan çalışmalarda problemlerin tespit edilmesini kolaylaştırmak, çözüm çalışmalarında kullanılmak üzere, basit fakat etkili olan bazı teknikler kullanılmaktadır. Bu teknikler, problemlerin kaynağına inerek, problemin sebeplerini ve bunların toplam dağılım içindeki paylarını, ortaya çıkma olasılıklarını ve problemin optimum çözüm koşullarını belirlemeyi hedefleyen bir anlayışı temel alırlar.¹¹⁰

Problem tespit ve problem çözme konusunda bir çok teknik bulunmakta olup, bu tekniklerin başlıcaları şunlardır.

*Beyin Fırtınası

*3 MU

*3M, 1İ, 1B

¹⁰⁸ H.Mehmet Songur, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü yayınları, Ankara 1995, sf: 1

¹⁰⁹ Doç. Dr. Ercan Öztemel, Belediyelerde Toplam kalite Yönetimi, Değişim yayınları, Adapazarı 1991, sf:61

¹¹⁰ Prof. Dr. Yılmaz TAPIK, Özgül KELEŞ, Kalite Savaş Araçları, Kalder Yayınları, İstanbul 1998, sf:48)

- *5N, 1K
- *Kontrol Tabloları
- *Pareto Analizi
- *Histogramlar
- *Neden-Sonuç Analizi
- *Kontrol Çizelgeleri
- *Kalite Planlama Teknikleri

Beyin Fırtınası

Beyin Fırtınası, değerlendirme ve geliştirme için bir soruna çok sayıda çözüm bulma tekniğidir.¹¹¹ Bu teknik ilk olarak Alex F. Osborn tarafından geliştirilmiştir. Düşüncelerin serbestçe söylenebilmesi, fikirlerde nitelik yerine nicelik aranması, diğer fikirlerden hareketle fikir üretme ve eleştiri yasağı olmak üzere dört temel kurala dayanır.¹¹²

Beyin fırtınası tekniğinde önemli olan kısa sürede çok sayıda fikir üretilmesidir. Beyin fırtınası seansında elde edilen fikirler daha sonra uygulanabilirliği yönünden arca değerlendirilir.

Başarılı bir Beyin Fırtınası seansını gerçekleştirebilmek için katılıcı sayısının 8-12 arasında olması idealdir.¹¹³ Katılımın daha az olması durumunda katılımcılar arasında fikir birliği oluşarak sınırlı fikir üretilmesi, katılımcı sayısının fazla olması durumunda ise bazı üyelerin yeterince katılımının gerçekleşmemesi gibi olumsuzluklar ortaya çıkacaktır.

Genel Kurallar

*Serbest Ortam: Katılımcıların rahat edebilecekleri bir ortamda seans düzenlenmelidir. Seansa katılacaklar içinde amir pozisyonunda kişiler varsa bu sıfatlarını toplantı öncesi kapının dışında bırakmalar gerekir. Neşeli coşkulu bir ortam oluşturulmalıdır.

*Değerlendirme Yasağı: Seansa katılanlar, birbirlerinin hatta kendi fikirlerinin bile değerlendirmesini yapamazlar. “Daha önce bunu uyguladık”, “Bu işe yaramaz”, “tecrübelerime dayanarak söylüyorum ki...” ve benzeri her türlü değerlendirme yasaktır.

*Olabildiğince Fazla Fikir: Nitelik yönü ne olursa olsun, olabildiğince fazla fikir elde edilmeye çalışılmalıdır.

*Fikirden Fikir Üretme: Katılımcılar, bir başka katılımcıya ait fikri geliştirerek daha farklı fikirler üretme çabası da sergilemelidir.

*Oturum Düzeni: Katılımcılar, birbirlerinin yüzlerini göreceak biçimde oturmalıdır. U düzeni turum en uygun olanıdır.

*Fikirlerin Yazılması: Katılımcıların önerdiği her fikir, herkesin görebileceği biçimde yazılmalıdır. Böylece katılımcılar, daha önce söylenenleri görerek, yeni fikirler üretebilmelidir.

Uygulama Aşamaları

*Problemin alt başlıklarının Tespiti: Seans başlamadan önce, yönetici problemi belirtir. Problemin kaynaklarının neler olabileceği konusunda herkes fikrini söyler. Bu konulardan hangilerinin daha önemli olduğunun tespiti için oylama yapılır ve en fazla oy alan konudan başlamak üzere çözüm önerilerinin ortaya konması istenir. Örneğin, konu İmar Durum Belgesi verme süresinin uzunluğu ise, bu problemin nedenleri şunlar olabilir.

- Eleman Yetersizliği
- Elemanların teknik bilgi yetersizliği
- İş süreçlerindeki problemler
- Gereksiz formaliteler

¹¹¹ Geoffrey RAWLİNSON, Yaratıcı Düşüme ve Beyin Fırtınası, sf:46

¹¹² Bu konuda bkz: K.H.DEMMER ve Diğerleri, Yeni İşletme Yönetimi Teknikleri, Aydın Matbaası, Ankara, 1978, sf:114

¹¹³ Prof.Dr. Haluk ERKUT, Geliştirme Yönetimi, Anadolu Grubu, Yönetimde Yeni Ufuklar Dizisi, 3.kitap, sf:35

- Plan Paftalarının yersizliği veya ulaşımında zorluklar
- Başvuru sahibinin getirdiği evraklardaki eksiklikler, vb.
- *Çözüm Önerileri:

*Çözüm Önerilerinin Tespiti: Problemin kaynaklarından olduğu tespit edilen konulardan, değerlendirilmeye alınmasına karar verilenlerin her biri için ayrı ayrı çözüm önerileri istenir. Öneriler, hiçbir değerlendirmeye tabi tutulmadan kaydedilir.

*Önerilerin Değerlendirilmesi: Öneri kayıtları çoğaltılarak katılımcılara dağıtılır. Katılımcılar, önerileri değerlendirmeye tabi tutarak, önemli ve uygulanabilir gördüklerini işaretlerler. Her katılımcının önerilerden en az %10'unu işaretlemesi istenir. Tüm katılımcıların değerlendirmeleri toplanır ve en fazla işaretlenen öneriden başlayarak, öne sırasına göre listelenir.

*Önerilerin Uygulanması: Beyin Fırtınası seanslarından maksat bir problem hakkında olabilecek her çözüm önerisinin tespitidir. Elde edilen öneriler, uygulama konumundaki kişi veya birimlere bildirilir. Bu kişi veya birimler önerilerin uygulanabilirliği üzerinde çalışmalarını yaparlar.

Örnek: Pendik belediyesi'nde İmar Durum Belgesinin Verilme Süresinin uzunluğu konusunda Beyin Fırtınası seansı düzenlenmiştir. Bu seansta problemin Kaynakları olarak 59 problem tespit edilmiştir. Bu problemlerin bazıları şunlardır

- Planların sayısallaşmamış olması
- Başvuru dilekçelerindeki eksiklikler
- İmar ve Yazı işleri kalemlerinin ayrı olması
- Havale işlemlerinin fazlalığı
- Harçların İmar Müdürlüğünde değil, Hesap İşleri Müdürlüğünde tahsil edilmesi
- Ozalit çekimlerinin dışarıda yapılması
- Raportörlerin işlerini aksatmaları
- İmar Kaleminin, Durum Ruhsat Şefliği kaleminden ayrı olması
- Personelin teknik ve mevzuat bilgi yetersizliği
- Paftaların eski olması
- Bilgisayar kullanıcılarının yetersizliği
- Elemanların işe devamsızlığı
- İmar arşivinde bilgisayar sisteminin bulunmaması
- Müdürlükler arası koordinasyon bozukluğu
- Hisseli imar durumları
- “Borcu Yok” evrakının müdürlükler arası dolaşım süresi
- İmar Müdürlüğündeki bilgisayar yetersizliği

Yukarıda bir kısmı örnek olarak gösterilen 59 problem kaynağı tespit edildikten sonra, katılımcılardan en önemli gördüklerini işaretlemeleri istenmiş ve şu problemler daha önemli görülmüştür.,

- Personelin teknik ve mevzuat bilgi yetersizliği
- Bilgisayar kullanıcılarının yetersizliği
- İmar Kaleminin, Durum Ruhsat Şefliği kaleminden ayrı olması
- Başvuru dilekçelerindeki eksiklikler

Belirlenen bu kaynak problemlerin çözümü için önerilerin geliştirilmesi seansı başlatılmış ve toplam 180 öneri elde edilmiştir. Elde edilen öneriler katılımcılar tarafından önem sırasına göre işaretlenmiş ve sonuçlar İmar Müdürlüğü'ne ve ilgili başkan yardımcısına iletilmiştir. Önerilerin bir kısmı daha sonra uygulanmış ve İmar Durum Belgesi verme işlemlerinde önemli süre azalması yaşanmıştır.

3MU Tekniği

Hataların, problemlerin sebeplerini araştırırken kontrolü yapılması gereken üç temel nedenin varlığını sorgulama tekniğidir. Bunlar Mari, Muda ve Mura yani “Aşırı Yüklenme”, “İsraf” ve “Sapma”dır. Her herhangi bir probleme bu temel nedenlerden yaklaşmak, problemin nedenlerinin daha kolay bulunmasını sağlayacaktır.

Örnek: İmar durum belgesi vermede süre uzunluğu

Aşırı Yüklenme: İmar durum belgesi verme işlemlerinde aşırı yüklenme var mıdır? Örneğin, bu işi yapmakla görevli iki raportör varsa, biri işini yeterli kalitede yamadığı için işler sürekli diğer raportöre gönderiliyor olabilir. Bu durumda ikinci raportör aşırı yüklenme problemi yaşayacaktır.

İsraf: İşin yapılması aşamalarında gereksiz iş ve işlemler var mıdır? Örneğin birimlerin tüm kademelerinde havale işlemi yapılmasına gerek var mıdır?

Sapma: İşin yapı süresi konusunda hedeften sapma var mıdır? Bu sorgulama, İmar durum Belgesi verme işinin her aşaması için ayrı ayrı ele alınmalıdır. Örneğin, Harita Müdürlüğünden istenen evrakların İmar Müdürlüğüne geliş süresinde önemli sapmalar yaşanıyor olabilir. Bu da sonuçta İmar Durum Belgesi verme işleminin süresini artıracaktır.

5N Tekniği

Problemin asıl nedenini ulana dek geriye doğru beş sefer “Neden?” sorusunun sorulmasıdır yöntemidir. Örnek;

1. Soru: İmar Durum Belgesi neden uzun sürede hazırlanmaktadır?

1.Cevap:Havale işlemleri çok fazla olduğu için.

2. Soru: Havale işlemleri neden çok fazla?

2.Cevap: İşlemler Müdür, Müdür Yardımcısı ve şef kontrolünden geçiyor.

3.Soru: Neden hepsinin kontrolünden geçiyor?

3.Cevap: Her hangi birinin imzası olmadığına belge geçersiz oluyor.

4.Soru: Neden geçersiz oluyor?

4.Cevap: Yetki devri yapılmadığı için.

5.Soru: Neden yetki devri yapılmıyor?

5. Cevap: ?????????

Beşinci cevap, problemin temel sebeplerinden birisidir. Geriye doğru sorgulama sayesinde problemi temel nedenleri tespit edilebilmektedir.

3M, 1İ, 1B Tekniği

Bir problemin sorgulanması esnasında hatanı sebebi olabilecek 5 temel sebebi var olup olmadığını incelenmesidir.

“3M”, Makine, malzeme ve metod, “İ” İnsan ve “B”, bilgi kelimelerinin baş harflerini temsil etmektedir.

Örnek: İmar Durum belgesi verme süre fazlalığı

İnsan: İş kaytarma, devamsızlık, sorumsuzluk, motivasyon eksikliği, eleman yetersizliği gibi problemler var mı?

Bilgi: Çalışanların bilgi seviyeleri yeterli mi? İş ve işlemlerle ilgili kimin, kiminle, nasıl irtibata gireceği, gerekli evrakları nereden nasıl temin edeceği gibi konularda bilgi yetersizliği var mı?

Malzeme: Kullanılan paftalar yeterli mi? Bilgisayar donanımı yeterli mi? Vb.

Makine: Örnek problemimizde makine kullanılmamaktadır. Ama konumuz asfalt serim işi olsa idi, kullanılan makinelerin kapasiteleri sorgulanabilirdi.

Metot: İşin yapımında uygulanan metotlar yeterli mi? Evrak zerinden takip yerine elektronik ortama geçilse verim artar mı?

5N, 1K tekniği

gazetecilerin çok sık kullandığı bu teknik bir konuda yapılacak çalışmalarda mutlaka bulunması gereken bilgileri içerir. “K”, Kim?; “5N” ise, ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin kelimelerinin baş harfleridir.

Örnek: Bir memurun amirine hakareti.

Kim: A memuru ve amiri B

Ne: Memuru amirine hakareti

Nerede: Amirinin bürosunda

Ne zaman: .././.... Tarihinde

Nasıl: Hakaret ve tehdit içeren ifadeler kullanılarak.

Niçin: Amiri tarafından işe geç geldiğinden dolayı savunma istenmesi

Kontrol Tabloları

Problemlerin tespit ve takibi için oluşturulan tablodur.

Örnek: Personelin devamsızlığı

Günler	raporlu	İzinli	Kurum Dışı Görevde	Mazeretsiz
1.gün	3	5	1	4
2.gün	2	5	1	3
3.gün	2	3	-	3
4.gün	3	4	1	5

B tablo sayesinde devamsızlıkların ağırlıklı olarak nelerden kaynaklandığı görülebilir.

Kontrol listeleri

İş ve işlemlerde unutma veya bir başka nedenden kaynaklanabilecek hataların önlenmesi için uygulanan tekniktir. Kontrolü yapılan işlemde bulunması gereken hususlar belirlenir ve kontrol esnasında mevcut olup olmadığı liste işaretlenerek kontrol edilir.

Örnek: A İşlemi Son Kontrol listesi

Müdür imzası	X
Müdür Yardımcısı İmzası	x
Şef İmzası	x
Raportör imzası	x
Teknik çizim	x
Tarih	x
Başvuru Dilekçesi	x
Hava Fotoğrafı	X
Harç makbuzu	x
Plan Örneği	x

Pareto Analizi

Kalite geliştirme çalışmalarında en çok kullanılan tekniklerde biridir. Sorunlara neden olan öğelerin önem derecelerine göre sıralanarak, alınacak karşı önlemlerin hangi nedenlere

yönlendirilmesi gerektiği konusunda yardımcı olan etkili bir araçtır.¹¹⁴ Konu hakkındaki problem nedenleri tespit edilerek sınıflandırılır ve çubuk grafik kullanılarak tablolaştırılır.

Örnek: Belediyeye gelen vatandaş talepleri

Konular ve talep sayısı:

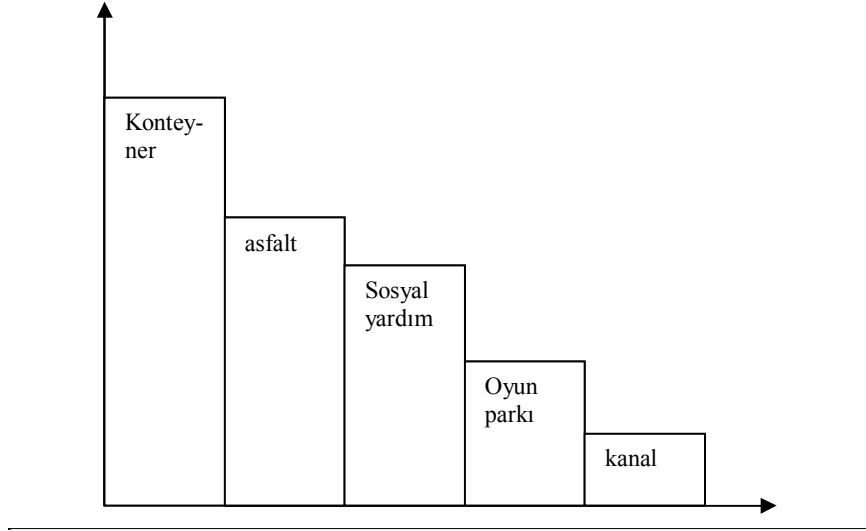
Asfalt:15 (%24)

Kanal:4 (%7)

Konteyner isteği: 22 ((35)

Sosyal yardım:13 (%21)

Oyun Parkı:8 (%13)



Eğer Konteyner talebi karşılanabilir ise vatandaş taleplerinin %35'i, bu talebin yanı sıra asfalt talebi de karşılanabilir ise %59'u karşılanmış olacaktır.

Histogram

Kontrol/sorgulama sonucu elde edilen verilerin dağılımının çubuk grafiklerle gösterimidir. Bir başka ifade ile değişkenlerin sınıflı seri şeklinde düzenlenmiş bir dağılımdır. İdeal bir histogram 5-10 dilim arasında gösterilir.¹¹⁵

Örnek: Belediye personelinin yaşlarının histogram yolu ile gösterilmesi aşağıdaki gibidir.

18-24 yaş grubu: 35 personel (%7.9)

25-31 yaş grubu:82 personel (%18.5)

32-38 yaş grubu: 108 personel(%24.4)

39-45 yaş grubu: 86 personel (%19.4)

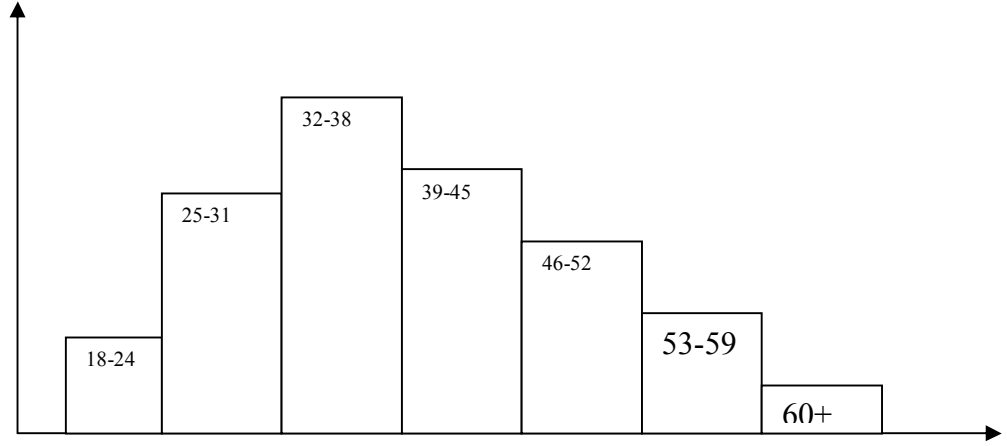
46-52 yaş grubu: 74 Personel(%16.7)

53-59 yaş grubu: 44 Personel(%9.9)

60+ yaş grubu: 14 Personel(%3.2)

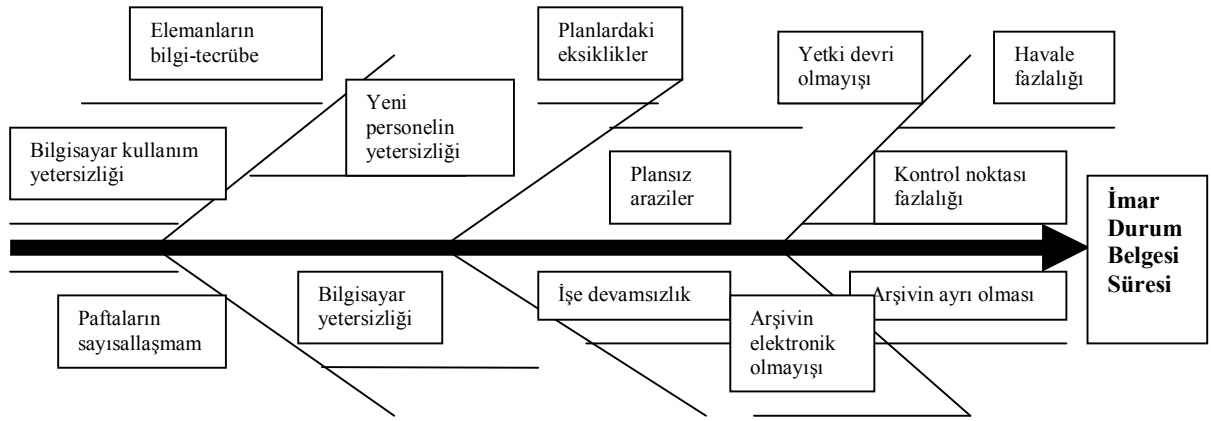
¹¹⁴ Mina ÖZVEREN, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa yayınları, İstanbul 1997, sf:216

¹¹⁵ Mina ÖZVEREN, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa yayınları, İstanbul 1997, sf:214



Balık Kılıçığı (Neden Sonuç) Analizi

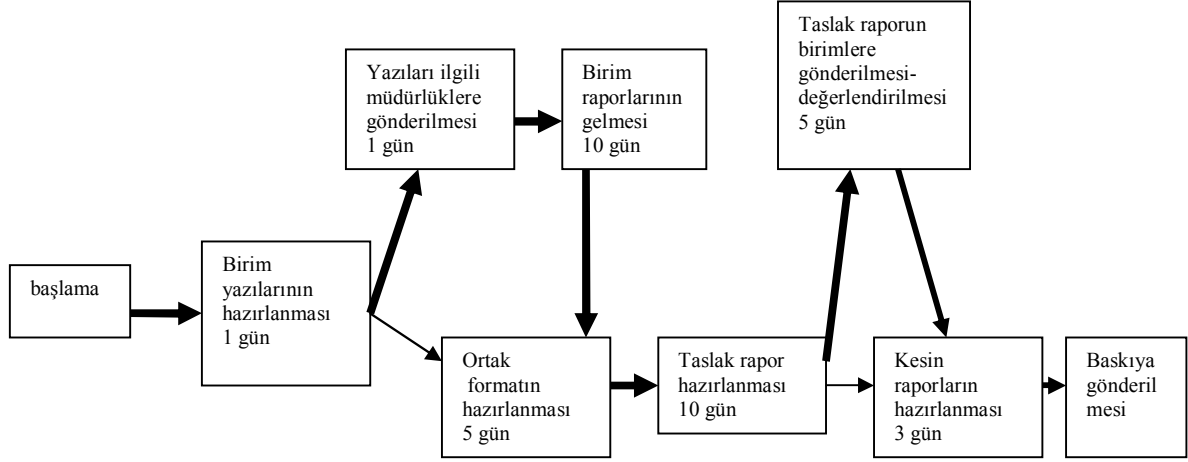
Problem kaynaklarının gruplandırılarak, her grubun alt nedenlerinin belirlenerek tablolaştırılmasıdır. Ortaya çıkan şekil balık kılıçığını andırdığı için Balık kılıçığı denilmektedir.



Ok Diyagramı

Bir süreç ile ilgili aktivitelerinin aşamalarını, birbirleri ile bağlantılarını ve sürelerini gösteren tablodur.

Örnek: Faaliyet raporlarının hazırlanması



Başlama ile baskı arası süreçte raporu hazırlayacak birim için gereken süre $(1+5+10+3)=19$ gündür. Buna karşılık birimlere gidip gelme süresinin fazlalığından dolayı bu süre 35 güne çıkmaktadır. Bundan sonra yapılması gereken çalışma bu sürelerin azaltılmasıdır. Buna mukabil ortak formatın hazırlanması süresinde azalma iş süresini etkilemeyecektir. Çünkü, bu süre, raporların birimlere gidip gelme süresinden kısadır. Dolayısıyla iyileştirme çalışmaları diğer faaliyetler üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Diğer Teknikler

Toplam Kalite Yönetimi kapsamında yukarıda sayılan teknikler dışında ayrıca İlişki Diyagramı, Ağaç Diyagramı, Matris Diyagramı, Proses Karar Program Tablosu, Serpilme Diyagramı gibi teknikler de kullanılmaktadır.¹¹⁶

¹¹⁶ Prof. Dr. Yılmaz TAPIK, Özgül KELEŞ, Kalite Savaş Araçları, Kalder Yayınları, İstanbul 1998, sf:45-175; Mina ÖZVEREN, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa yayınları, İstanbul 1997, sf:114-148, 207-227

III-ISO 9001 KALİTE GÜVENCE YÖNETİMİ¹¹⁷

Uluslararası alanda uygulanacak kalite sistem standardı çalışmaları ilk kez Uluslar arası Standartlar Organizasyonu ISO (International Organization For Standardization) tarafından başlatılmıştır. ISO, 23 Şubat 1947 tarihinde kurulmuş olup, 135 üye ülkeden oluşmaktadır. Bu organizasyonda her ülkeden bir üye bulunmaktadır ve her üye eşit oy hakkına sahiptir.¹¹⁸ Organizasyon, kalite standartlarını hazırlık çalışmalarını yürütmek üzere Teknik Komite (TC 176) oluşturulmuştur. Bu komitenin çalışmaları sonucu ISO 9000 Kalite Sistem Standartları Mart 1997'de yayınlamış ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu 60 ülke tarafından kabul edilmiştir.¹¹⁹

İlk defa 1987 yılında yayınlanan ISO 9000 standartları 1994 yılında küçük çaplı revize edilmiş ve ardından İkinci revizyon ise Aralık 2000 tarihinde yapılmış olup, yürürlükte bulunan standartlar, bu revizyon sonucu oluşan standartlardır.

ISO 9001 Kalite Güvence Yönetimi 8 Kalite Prensibine dayanmaktadır.¹²⁰

1-Müşteri Odaklılık: Kuruluşlar müşterilerine bağlıdır, bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini aşmaya istekli olmalıdır.

2-Liderlik: Liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlar. Liderler, kişilerin, kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımı olduğu iç ortamı oluşturmalı ve sürdürmelidir.

3-Kişilerin katılımı: Her seviyedeki kişiler bir kuruluşun özüdür ve bunların tam katılımı yeteneklerinin kuruluş yararına kullanılmasını sağlar.

4-Proses Yaklaşımı: Arzulanan sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yönetildiği zaman daha verimli olarak elde edilir.

5-Yönetimde Sistem Yaklaşımı: Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar.

6-Sürekli İyileştirme: Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.

7-Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım: Etkin kararlar, verilerin analizine ve bilgiye dayanır.

8-Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri: Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdır ve karşılıklı yarar ilişkisi, her ikisinin artı değer yaratması yeteneğini takviye eder.

ISO 9000 serisi değişik standartlardan oluşmakta olup, bu standartlar şunlardır:

ISO 9000: Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları seçim ve kullanım kılavuzudur. Standartların nasıl kullanılacağı izah edilmektedir.

ISO 9001: Bir kurumun ürün/hizmet kalitesini etkileyen tüm faaliyetlerle (tasarım, geliştirme, üretim, yönetim, tesis ve hizmet) ilgili standartları belirlemektedir.

ISO 9004: Kalite Güvence Sistem ve Yönetiminin geliştirilmesi ile ilgili temel elemanları kapsamakta olup, rehber niteliğindedir. Bu kapsamda geliştirilen ISO 9004-2 ise hizmet sektöründe kalite güvence ve yönetim sistemi için oluşturulması gereken standartları göstermektedir. ISO 9004 üzerinden belgelendirme yapılmamaktadır.

ISO 9005: Kalite sözlüğü olup, standartlarda kullanılan kavramların açıklamasını ihtiva etmektedir.

¹¹⁷ Bu bölüm HULUSİ ŞENTÜRK tarafından hazırlanmıştır.

¹¹⁸ ATAY, Osman, ISO 9000, Toplam Kalite ve Ahilik, Standart Dergisi, Ekim 1998, sf:38

¹¹⁹ EKİNCİ; Abdullah , Kurumlar Niçin ISO 9000 Belgesi Alma İhtiyacı Hisseder? Bülten, Kuveyt Türk Yayınları, s:7, sf:5

¹²⁰ Nüfus ve Vatandaşlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Kalite Yönetim Sistemi, <http://www.nvi.gov.tr>

ISO 9000 üzerinden tetkik yapacaklar için kılavuz ve niteleme mahiyetinde ayrıca ISO 10011-1 ve ISO 10011-2 ve ISO 10011-3 standartları bulunmaktadır.

ISO 9000'in yararları

- Hataları azaltır
- Yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlar
- Uygulanan eğitimlerle işletme ciddi biçimde öğrenen organizasyona dönüşür
- İstatistiksel yöntemler kullanılır
- Kuruluş bilgi ile yönetilen bir işletmeye dönüşür
- Maliyetler düşer
- İşin tamamlanma süresi azalır
- Dış çevrelerde güvenli kuruluş imajı doğar
- Hatanın kaynağına inme, takip imkanı doğar
- Şeffaf bir kuruluşa dönüşülür¹²¹
- Kurumsallaşma sağlanır.

ISO 9000 Yeterli mi?

ISO 9000 Kalite güvence Sisteminin tek başına uygulanmasını, bir kurumun kaliteye ulaşması için yeterli görmek mümkün değildir. Çünkü, ISO 9001, ürün veya hizmetin özellikleri itibarı ile kaliteli olduğunun göstergesi değil, ürün veya hizmetin kontrol altında üretilmesi ile ilgili standartlardır. Ürün veya hizmetin üretimi esnasında kaliteye etki eden faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini, çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyen ve bunu standartlaştıran bir sistemdir.¹²²

Amaç sadece ISO 9001 belgesi almak olarak kalırsa, sonuçta bir yığın kağıt ve bürokrasiden başka bir sonuç doğmayacaktır.¹²³ Buna mukabil, amaç kalite ve verimlilik üzerine odaklanmış bir sistemin oluşturulması ise, bu durumda ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, kuruluş için Önemli bir adım olacaktır. Amacı kalite ve verimliliğe ulaşmak olan kurumlarda ISO 9000 standartları iyi bir rehber olma özelliğine sahiptir. Özellikle dokümantasyonların varlığı, iyileştirme, analiz çalışmalarında büyük imkânlar sağlamaktadır.

ISO 9001 Standardı ve Belediyelerde Uygulanabilirliği

Bu bölümde, ISO 9001:2000 standardın maddelerinin açıklamaları belediyelerde uygulamaya yönelik olarak incelenecektir.

0-Giriş

0.1: Genel

Kalite Yönetim sisteminin benimsenmesi, kuruluşun stratejik bir karar olmalıdır.

Kuruluşun kalite yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanması, çeşitli ihtiyaçlardan, özel hedeflerden, sunulan ürünlerden, çalışılan proseslerden ve kuruluşun büyüklüğü ve yapısından etkilenir, Kalite Yönetim sisteminin yapısındaki tek tipliliğin veya dokümantasyonunun tek tipliliğinin uygulanması bu standardın amacı değildir.

Açıklama:

Birinci paragraftaki ifadelerle göre, belediyede ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin benimsenmesi, belediyenin stratejik bir kararı olmalıdır. Yani, bu karar, tüm stratejik kararlar gibi, belediyenin geleceğe yönelik temel kararlar arasında yer almalıdır.

121 SAVAŞ; Nuran, ISO 9000 Serisi, Macro Dergisi, Mayıs 1997, sf:71

122 AKİN, Besim, Prof. Dr., ÇETİN, Canan, Prof. Dr., EROL, Vedat, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Basım Yayın, İstanbul 2001, sf: 242

123 KAVRAKOĞLU, İbrahim, Kalite, Kalder yayınları, İstanbul 1998, sf:94

Stratejik kararlar, bir kurumun temel politikasını belirleyen kararlardır ve kurumun mevcut iç ve dış şartlar altında geleceğe yönelik olarak takip edeceği yöntemin belirlendiği ve diğer çalışmaların buna uygun olarak planlanacağı bir kararı olmalıdır.

İkinci paragrafta yer alan ifadeler, kalite yönetim sisteminin ve dokümanların, kurumların özelliklerine göre farklılık gösterebileceğini, dolayısıyla tek tip bir sistem ve doküman modeli olamayacağını belirtmektedir. ISO 9000 ile kurulması istenen yönetim modeli, her kuruluş için aynı olmayıp, kuruluşu etkileyen iç ve dış şartlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Belediyeler için de tek tip bir yönetim sistemi mümkün değildir. Gerek belediyelerin görev ve yetkileri ile farklı gruplarda yer almaları, gerek çok farklı ölçeklere sahip olmaları ve gerekse hizmet ettikleri kentlerin farklı özellikleri sebebi ile tüm belediyeler için standart bir kalite yönetim sistemi mümkün değildir. Zaten, ISO 9001 de, böyle bir standart sistem oluşturulmasını öngörmemektedir.

Dokümantasyon konusunda tek tipliliğin olmadığı açıkça ifade edilmektedir. ISO 9001 konusunda yazılmış bazı kitaplarda dokümantasyona yönelik tek tip formatta hazırlanmış örnekler görülmektedir. Oysa bir dokümantasyonda bulunması gereken bilgilere yer verilmek kaydı ile her türlü form kullanılabilir. Hatta elektronik ortamdan da yararlanılabilir. Özellikle yaygınlaşmaya başlayan e-Belediye uygulamaları kapsamında bu dokümanların elektronik ortamda oluşturulması ve saklanması söz konusu olmaktadır.

0.2: Proses Yaklaşımı

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

Bir kuruluş, etkin çalışması için bir çok bağlantılı faaliyetleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyet proses olarak değerlendirilebilir.

Kuruluş içinde prosesler sisteminin uygulanması, bu proseslerin tanımlanması, etkileşimleri ve proseslerin yönetilmesi ile birlikte "proses yaklaşımı" olarak adlandırılabilir.

Böyle bir yaklaşım kalite yönetim sisteminde kullanıldığında,

a-Şartların anlaşılmasının ve yerine getirilmesinin

b-Proseslerin değer katma açısından dikkate alma gereksiniminin

c-Proses performans ve etkinlinin sonuçlarının ede edilmesinin

d-Objektif ölçümlere dayandırılan proseslerin sürekli iyileştirilmesinin önemini vurgular.

Açıklama:

Proses yaklaşımı anlayışı, ISO 9001'in 2000 yılında yapılan revizyonu ile ön plana çıkarılan unsurlardandır ve işletmede müşteri memnuniyetinin sağlanmasında proses yaklaşımı tavsiye edilmektedir. Tavsiye edilmiş olmak, standart tarafından şart koşulmamakla beraber, önemli olduğunun vurgulanmasıdır.

Proses, "Bir dizi girdiyi, müşteri için belli bir çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağı değer yatan faaliyetler dizisidir."¹²⁴ Proses kelimesinin genelde işletmelerde kullanılan karşılığı süreçtir.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, kurumların süreç odaklı yönetim anlayışına geçmesini tavsiye etmektedir, çünkü süreçler, bir işletmenin performansını etkileyen en önemli unsurdur. Bir çok araştırma göstermektedir ki, problemler çok büyük oranda süreçlerden kaynaklanmaktadır. Japonya'da kalite yönetiminin yerleşmesinde önemli katkıları olan Juran, problemlerin %85'inin süreçlerden, %15'inin ise çalışanlardan kaynaklandığını

söylemektedir. Yine Toplam kalite Yönetiminin öncülerinden olan Deming ise bu oranın %98 ve % 2 olduğunu iddia etmektedir.¹²⁵

Kamu kurumlarında performans denetimi ile ilgili getirilen yasal düzenlemelerde de süreç performanslarının ölçülmesi şart koşulmaktadır. Örneğin, 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanununun 38. maddesinde “Denetim; kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde...hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre; tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek;...” İfadeleri yer almaktadır.

Süreç yönetimi, bir organizasyonda süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerin ve müşterilerin ortaya çıkarılması, sürecin sorumlularının ve yapılacak işlemlerin belirlenmesi, işlemleri gerçekleştirmek için gerekenlerin ortaya konulması, yapılan işlerin performansının ölçülmesi gibi süreç ile ilgili bütün eylemleri kapsamaktadır.

Proses (süreç) yönetiminden amaç, ürün/hizmet üretiminin gerçekleştirildiği faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi çalışmalarınıdır. Bu çalışmaların çıkış noktası, söz konusu proseslerde ne yapmak istediğimiz sorusuna cevap aramak olmalıdır.

Proseslerin tanımlanması gerekmektedir. Bir prosesi tanımlamak demek; bu prosesin, “girdisini”, “çıktısını”, “tedarikçisini”, “müşterisini”, başlangıç-bitiş ve bu arada yapılan işlemleri”, “çalışanları”, “sorumlusunu”, ve “proses performansının nasıl ölçüleceğinin” belirlenmesi demektir.¹²⁶

0.3: ISO 9004 ile bağlantısı

ISO 9004, kalite yönetim sisteminin hedefleri için, özellikle bir kuruluşun hedefleri için genel performansının, verimliliğinin ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi bakımından ISO 9001 'in ötesine geçmeyi isteyen kuruluşlar için bir kılavuz olarak önerilir.

Açıklama:

ISO 9001 standardı, ISO 9004 standardı ile uyumlu olarak geliştirilmiştir. Dolayısıyla özellikle iyileştirme çalışmalarında kullanımı durumunda kurumda oluşturulacak ISO 9001 sisteminin verimliliğini artıracaktır. Hizmet sektöründe kalite yönetim sisteminin oluşturulması için rehberlik görevi gören ISO 9004-2 standardının çalışmalarda kullanılması, belediyeler açısından ayrı bir öneme sahiptir. ISO 9001 sisteminin hizmet sektörüne uyarlanması açısından ISO 9004-2'den yararlanması gerekmektedir.

0.4: Diğer yönetim sistemleri ile uyumluluk

Bu Standard, çevre yönetimine özgü olan iş sağlığı ve güvenliği, yönetimi, mali yönetim veya risk yönetim gibi yönetimler için özel şartları içermez. Bununla birlikte, bu Standard bir kuruluşun kendi yönetimini diğer ilgili yönetim sistemleri ile aynı çizgiye getirmesini veya onlarla bütünleşmesini mümkün kılar. Bir kuruluş için, bu standardın şartları ile uyum sağlayacak kalite yönetim sistemini oluşturmak için, kendisinin mevcut olan yönetim sistem (sistemler)ini benimsemesi mümkündür.

Açıklama:

ISO 9001 standardı, iş sağlığı, iş güvenliği, iş yönetimi, mali yönetim ve risk yönetimi konularını içermemektedir.

125 KAYA, Erol, Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden yapılanma, İlke Yayıncılık, İstanbul 2003, sf: 203-204

126 KAYA, Erol, Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden yapılanma, İlke Yayıncılık, İstanbul 2003, sf: 203-204

Bu serbestlik belediyeler açısından özellikle personel yönetimi yönünden önemlidir. Bilindiği gibi belediye personeli ile ilgili çalışmalar konusunda bağlayıcı mevzuat bulunmaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetimi anlayışı ile uyumsuz olan bu mevzuatın varlığı, ISO 9001 yönünden sakıncalı olmamaktadır.

1-Kapsam

1-1:Genel

Bu standart, bir kuruluşun;

a) Müşteri taleplerini ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürünü düzenli bir şekilde sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı olduğunda,

b) Sistemin sürekli iyileştirilmesi ve müşteriye yürürlükteki mevzuat şartlarına uyulduğu güvencesinin verilmesi için, prosesler de dahil olmak üzere, sistemin verimli uygulanması yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yöneldiği durumlarda,

kalite yönetim sistemi için karşılanması gerekli şartları belirler.

Açıklama:

Bu Standard kurumun, müşteri taleplerinin ve yürürlükteki mevzuatın gereklerini yerine getirebilecek yeteneklere sahip olduğunu göstermek amacı ile uygulanabilir. Ayrıca; müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, proses iyileştirme de dahil olmak üzere kurumda kalite ve verimlilik artışının sağlanabilmesi için yapılması gereken çalışmalarla ilgili şartları kapsamaktadır.

Bu maddedeki müşteri memnuniyeti ve sürekli iyileştirme kavramları, standardın 2000 yılı revizyonu ile gündeme gelmiş olup, Toplam Kalite Anlayışına geçiş yönünden önemli bir gelişmedir.

1.2: Uygulama

Bu standardın bütün şartları genel olup, tiplerine, büyüklüklerine ve sağladıkları ürüne bakılmaksızın bütün kuruluşlara uygulanabilir olması amaçlanmıştır.

Bu standardın bazı şartları, kuruluşun ve ürünün yapısı nedeniyle uygulanamadığında, bu durum bir "hariç tutma" olarak düşünülebilir.

Hariç tutmaların yapıldığı yerlerde, bu standarda uygunluk iddiaları, bu hariç tutmalar Madde 7'deki şartlarda sınırlandırılmadıkça ve bu hariç tutmaların kuruluşun, müşteri şartlarını ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürün üretme yetenek ve sorumluluğunu etkilememesi sağlanmadıkça kabul edilemez.

Açıklama:

ISO 9001 standardının şartları, her türlü kuruluşta uygulanabilecek yapıda oluşturulmuştur. Hâlbuki 2000 yılından önce ISO 9001, 9002 ve 9003 olmak üzere üç temel standart bulunmaktaydı. Önceki uygulamada tasarım işleri olmayan kurumlarda ISO 9002 modeli üzerinden belgelendirme yapılmaktaydı. Bu modelde tasarım/geliştirme maddesinin bulunmamasıydı. ISO 9003 modeli ise sadece muayene ve kontrol şartlarını ihtiva etmekteydi. 9002 ve 9003 iptal edilerek, bunların yerini 9001:2000 almıştır.

ISO 9001:2000 standardı hazırlanması sırasında temel düşünce, bu standardın farklı büyüklük ve türdeki kuruluşlara, ürün kategorisi dikkate alınmaksızın uygulanabilmesini sağlamak olmuştur.¹²⁷ Bununla beraber bazı şartların kimi kurumlarda uygulanamıyor olması da söz konusu olabilecektir.

Kuruluşun çalışmasında eğer bu standardın maddelerinden biri söz konusu değilse, ilgili maddeyi uygulamama hakkı vardır. Ama bun un niçin uygulanmadığını gerekçelendirmelidir.

127 BAŞ, Türker, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002, sf: 21

Bu gerekçe haklı olmalı ve aynı zamanda kuruluşun bağlı olduğu mevzuata aykırılık ve kalitenin elde edilmesine olumsuz etkisi olmamalıdır. Örneğin belediyelerin çalışmalarında tasarım yer almamaktadır. Çünkü hangi çalışmaları, nasıl yapacakları mevzuatla belirlenmektedir. Yine bir başka istisna, "müşteri malı" ile ilgilidir. Çünkü belediyeler müşteri tarafından temin edilen mal veya ürünü işlememektedirler.

2-Atıf Yapılan standartlar

Bu Standard da, tarih belirterek veya belirtmeksizin diğer Standartlara atıf yapılmaktadır. Bu atıflar metin içerisinde uygun yerlerde belirtilmiş veya aşağıda liste halinde verilmiştir. (ISO 9000:2000 karşılığında TS EN ISO 9000) Tarih belirtilen atıflarda daha sonra yapılan tadil veya revizyonlar, atıf yapan bu Standartta tadil veya revizyon yapılması şartı ile uygulanır. Atıf yapılan standardın tarihinin belirtilmemesi halinde ilgili standardın en son baskısı kullanılır.

Açıklama:

Standartta atıf yapılan standart, ISO 9000:2000 Temel Kavramlar, Terimler ve Tariflerdir. Eğer, söz konusu standartta herhangi bir değişiklik olursa, bu değişiklikler, ancak ISO 9001:2000'de değişiklik yapılması durumunda dikkate alınır.

3-Terimler ve Tarifler

Bu standardın amacı bakımından, ISO 9000 standardında verilen terimler ve tarifler uygulanır.

ISO 9001 standardının bu baskısında tedarik zincirini tanımlamak için kullanılan ve aşağıda verilmiş olan terimler, mevcut kullanımı yansıtmak için değiştirilmiştir.

Tedarikçi-Kuruluş-Müşteri

"Kuruluş" terimi ISO 9000:1994 baskısındaki, "tedarikçi" terimi yerine geçer ve bu standardın uygulandığı birime atıf yapar. Aynı şekilde "tedarikçi" terimi ise "taşeron" terimi yerine geçer. Bu standardın bütün metninde her nerede "ürün" terimi yer alıyorsa bu aynı zamanda "hizmet" anlamını da taşıyabilir.

Açıklama:

Bu düzenleme ile uygulamada karşılaşılan karmaşa giderilmeye çalışılmıştır. ISO 9001 standardının 1994 versiyonunda bu standardı uygulamaya çalışan kurum "Tedarikçi" olarak değerlendiriliyordu. Buna karşılık kuruma mal ve/veya hizmet sunan kuruluşlar "Taşeron" olarak tanımlanıyordu. 2000 versiyonu ile bu standardı uygulamaya çalışan kurum "kuruluş" olarak anılmakta ve bu kuruluşa mal ve/veya hizmet sunan kuruluşlar ise tedarikçi olarak anılmaktadır.

1994 versiyonunda üründen bahsedilmekte ama hizmetten bahsedilmemekte idi. Bu da standardın hizmet sektöründe uygulanabilirliğini tartışmalı hale getirmekte idi. 2000 versiyonun ise ürün kelimesini aynı zamanda hizmet kelimesi olarak da kabul edilmiştir.

4- Kalite Yönetim Sistemi

4.1: Genel Şartlar

Kuruluş, bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturulmalı, dokümanete etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Açıklama:

ISO 9001'in bu maddesinde, kuruluş bünyesinde Kalite Yönetim Sistemi kurulması istenmektedir. Kurulacak bu sistemin nasıl olacağına kurum yönetimi karar verecekse de, bu sistem aynı zamanda standardın şartlarını da ihtiva etmelidir.

Kuruluş, oluşturacağı yönetim sistemini sürekli uygulamalı, uygulama sonuçlarını kontrol etmeli ve devamlı geliştirmelidir.

Kalite Yönetim Sistemi, bir kuruluşta kalitenin sağlanabilmesi ve geliştirilmesi için oluşturulan planlama-uygulama-kontrol unsurlarını ihtiva eden sistemdir. Bir başka ifade ile, kuruluşun müşterilerini memnun edebilmek için kaynak kullanımından üretime, müşteriye sunumdan bu alanda yapılacak her türlü düzeltici, önleyici, iyileştirme amaçlı çalışmalara kadar “Ne” yapılacağı, “Nasıl” yapılacağı, “Ne zaman” yapılacağı, “Kimin tarafından” yapılacağı sorularına verilen cevaplardan oluşan sistemdir.¹²⁸

Standart, oluşturulacak yönetim sisteminin ayrıntılı olarak belirlenmesini şart koşmaktadır. Buna göre;

a-Kalite yönetim sisteminin gerektirdiği prosesleri ve bütün kuruluştaki uygulamalarını belirlemeli

Kuruluşta oluşturulacak kalite yönetim sisteminin planlama-uygulama ve kontrol aşamaları detaylandırılmalı, sorumluları belirlenmeli, kimin ne yapacağı, nasıl yapacağı, ne zaman yapacağı, nerede yapacağı sorularına cevaplar verilmiş olmalıdır. Yani süreçler, süreçlerin sorumluları ve süreçlerin işleme yöntemleri belirli olmalıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, yönetim süreçlerinin belirlenmesidir. Çünkü genelde kurumlar üretim ile ilgili süreçlerini belirlemede ama yönetim sistemi ile ilgili süreçlerde eksiklikler görülmektedir. Örneğin, belediyeler yeni mevzuata göre stratejik planlama ve performans yönetimine geçmek zorundadırlar ve bu da kalite yönetiminin bir parçasıdır. Dolayısıyla stratejik planların kim tarafından, ne zaman, nasıl yapılacağı net olarak ortaya konmuş olmalıdır.

b-Proseslerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini tayin etmeli

Kalite yönetim sisteminde uygulanacak proseslerin sırası ve bir birleri ile etkileşimleri belirlenmiş olmalıdır. Örneğin, performans ölçümü yapılabilmesi için performans kriterlerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Performans kriterlerinin belirlenebilmesi için ise performans ölçümü yapılacak iş ve işlemlerin belirlenmiş olması gerekir. Bir başka örnek verecek olursak: Belediye yönetiminin belediyedeki kalite yönetim sisteminin işleyişini gözden geçireceği toplantıyı yapabilmesi için daha önce birçok sürecin tamamlanmış olması gereklidir. İç denetim, müşteri memnuniyet ölçümü gibi süreçler tamamlanmadan yönetimin gözden geçirmesi toplantısı yapılamaz. Yani gözden geçirme prosesini etkileyen başka prosesler vardır ve standart, bu etkileşimin gösterilmesini istemektedir.

Örnek Format:

	1. proses	2.proses	3.proses	4.proses	5.proses
1.proses	X	+	-	+	-
2.proses	-	x	+	-	+
3.proses	+	-	x	-	-
4.proses	+	+	-	x	-
5.proses	-	-	+	+	x

Tabloya göre:

1. Proses, 2. ve 4. prosesleri etkilemekle birlikte 3. ve 4. proseslerden etkilenmektedir. 2. prosesi etkilediği halde, bu prosten etkilenmemektedir. Buna örnek olarak iç tektin ile gözden geçirme toplantısı verilebilir. İç tetkik gözden geçirmeyi etkilenmektedir, çünkü iç tetkik sonuçları gözden geçirme toplantısında değerlendirilecektir. Buna karşılık, iç tetkik yapılması için gözden geçirme toplantısı yapılması gerekmemektedir.

128 KAYA, Erol, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001, İlke Yayınları, İstanbul 2003, sf: 155

c-Proseslerin çalıştırılmasının ve kontrolünün etkinliğini sağlamak için gerekli kriterler ve metotları tayin etmeli

Proseslerin nasıl çalışacağı yani metod belirlenmiş olmalıdır. Örneğin, eğitim çalışmalarını nasıl yapılacaktır? Neler ölçülecektir? Bu metodun etkin olması nasıl sağlanacaktır? Kontrolde istenilen etkinlik nasıl sağlanacaktır? Bu sorulara ana hatları ile şu cevaplar verilebilir:

- Öncelikle birimlerden eğitim talepleri alınacaktır.
- İş analiz çalışmaları yapılarak, işin kalitesini etkileyen hususların neler olduğu ve dolayısıyla hangi eğitimlere ihtiyaç olduğu belirlenecektir.
- Değerlendirme yapacak kişi veya birim belirlenecektir.
- Değerlendirme yapan birim/kişi, talep ve ihtiyaçlara göre öncelikleri tespit edecek ve eğitim programı yapacaktır.
- Eğitim programında eğitimi alacaklar, eğitim yeri, tarihi ve eğitimci belirlenecektir.
- Eğitim sonrası değerlendirme anketi yapılacaktır.
- Eğitim alınan konuda iyileşme olup olmadığı değerlendirilecektir. Örneğin, yazışma kuralları eğitiminden sonra yazışmalarda iyileşme olup olmadığı kontrol edilecektir.

d-Proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamak

Proseslerin çalıştırılması ve kontrolü için gerekli kaynak ve bilgi sağlanacaktır. Örneğin, eğitim çalışması için finansal kaynak, eğitim salonu gibi kaynakların yanı sıra, bunun kontrolünü yapacak kişilerin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması sağlanacaktır.

e-Bu prosesleri ölçmeli, analiz etmeli

Süreçlerin/proseslerin kendilerinden beklenen özellikleri ihtiva edemediklerinin, yani performanslarının ölçülmesi, varsa problemlerin giderilmesi ya da proseslerin geliştirilmesi için gerekli analizlerin yapılması gerekmektedir. Yani eğitim örneğinden devam edecek olursak, eğitim prosesinin istenilen hedeflere kurumu ulaştırıp ulaştırmadığı ölçülmeli ve analiz edilmelidir.

f-Planlanmış sonuçları başarmak ve prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetler uygulanmalıdır.

Burada bahsedilen süreç yönetimidir. Süreç, hammadde, enerji, bilgi vb. girdileri ürün veya hizmet gibi çıktılara dönüştüren faaliyet dizisine verilen isimdir.¹²⁹ Başka bir tanıma göre süreç; bir veya daha fazla dönüşü yoluyla, girdilerden daha yüksek değerli çıktılar üretilmesini sağlayan, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesidir.¹³⁰

Kamu kurumlarında pratikte en büyük sorunlara yol açan süreç unsurudur. Çünkü kamu kurumlarının çoğu süreç odaklı olmayı başaramazlar. Genellikle görev, iş, personel, yapı gibi kamu kurumlarının aşına oldukları kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar.¹³¹

Süreç iyileştirmesi belediyenin ve birimlerin temel görev alanlarında öncelikli olarak uygulanmalıdır. Belediyelerde bazı birimlerin temel süreci, aslında belediyenin temel süreçlerinden birinin alt süreci olabilmektedir. Örneğin, planlama çalışması, Planlama Müdürlüğü'nün temel süreçlerinden olmakla beraber, belediye açısından bakıldığında, bir planlama sürecinin İmar, Emlak, Harita gibi birimlerle de doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, planlama süreci birim açısından incelendiği gibi, genel olarak da incelenmelidir.

Pendik belediyesi'nde süreç iyileştirme faaliyetleri kapsamında yapılan bir çalışma bu konuda kurumlarımızda yaşanan sıkıntılara çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır. Örneğimiz İmar Durum belgesi verilmesi sürecidir.

129 DALAY, İsmail, ÇOŞKUN, Recai, ALTUNIŞIK, Remzi, Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul 2002, sf: 164

130 SEYMEN, Oya Aytemiz, İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Beta Basım Yayım, İstanbul 2000, sf:120

131 SAYGILIOĞLU, Nevzat, ARI Selçuk, Etkin Devlet, Sabancı Üniversitesi, İstanbul 2002, sf: 98

İmar Durum Belgesi sürecinin İş Akış Şeması çıkarıldığında, bu işleri yapan personeli bile şaşırtan bir tablo ortaya çıkmıştır. Hisseli arazisi bulunan bir vatandaşın imar durum belgesi tam 41 aşamadan geçerek hazırlanmaktadır.

Bu süreç içinde Harita Müdürlüğünden söz konusu arazi ile ilgili gerekli dokümanları almak isteyen İmar Müdürlüğündeki raportör, dosyayı

- kendi şefine
- şef, müdür yardımcısına
- müdür yardımcısı müdürüne
- müdür, İmar Kalemine
- İmar Kalemi Harita Müdürüne
- Harita Müdürü şefine
- Harita şefi Harita Raportörüne havale etmektedir.

-Harita Raportörünce hazırlanan evrak geliş aşamalarından geriye yani İmar Müdür Raportörüne gönderilmektedir.

İşin garip yanı, bu akış şeması çıkarılana kadar kimse bu evrakın kaç aşamadan geçtiğinin farkında olmamasıdır. Çünkü herkes evrakı kendisinden sonrakine havale etmekte ve daha sonra hangi aşamalardan geçtiği ile ilgilenmemektedir. Aynı belediyenin iki ayrı müdürlüğünde görev yapan iki raportör, birbirlerinden evrak alabilmek için hiyerarşik yapı içinde tüm noktalardan havale işlemini geçirmek zorundadır. "Niçin?" sorusunun cevabı ise belli; "Hep böyle yapıyoruz!" Tabii ki, bu çarpıklık giderilmiş ve gereksiz aşamalara son verilmiştir. Belediyenin hedefi olan "Tek tuş ile İmar Durum Belgesi"nin hazırlanabilmesi için iyileştirme çalışmaları devam etmektedir.

g-Bu prosesler, kuruluş tarafından bu standartta belirtilmiş şartlara uygun olarak yönetilmelidir.

Yönetim sistemi ile ilgili belirlenen prosesler konusunda yapılacak çalışmalar, standartta belirtilen şartlara uygun olmalıdır. Bu şartlar, standardın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak verilecektir.

h-Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir prosesi dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde bu tür prosesler üzerindeki kontrolü sağlamalıdır. Bu tür dış kaynaklı hale getirilmiş proseslerin kontrolü, kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır.

Kuruluş tarafından üretilen ürün ve/veya hizmetin kalitesini etkileyen her hangi bir proses dış kaynaklı hale getirildiğinde, bu açıkça tanımlanmalıdır. Örneğin belediyelerde kamuoyu yoklamaları genelde özel sektör eli ile yapılmaktadır. Bu durumda, söz konusu prosesin, kontrolü için gerekli metot ve kriterler belirlenmiş olmalıdır.

4.2: Dokümantasyon şartları

4.2.1: Genel

Kalite yönetim sistemi dokümantasyonu:

- a) *Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin doküman haline getirilmiş beyanlarını,*
- b) *Kalite el kitabını,*
- c) *Bu standardın istediği dokümante edilmiş prosedürleri,*
- d) *Proseslerin etkin planlanması, yürütülmesi ve kontrolünü sağlamak için kuruluşun ihtiyaç duyduğu dokümanları,*
- e) *Bu standardın gerektirdiği kayıtları içermelidir.*

Açıklama:

Kalite Politikası: Kalite Politikası en genel anlamda, bir kuruluşun kalite konusundaki genel eğiliminin ve anlayışının üst yönetim tarafından resmen belirtilmesidir.¹³² Kalite

132 ESİN, Alp, Prof. Dr., ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite, Metu Press Yayınları, Ankara 2002, sf: 94

politikası, kuruluşun kalite ile ilgili amaçlarını, bunu gerçekleştirmek için gerekli stratejilerini, taahhütlerini ihtiva eder. ISO 9000 standartları kalite amaçlarının müşterinin mutluluğu eksenli olmasını¹³³ ve yönetimin kendisini kaliteye adanmasını¹³⁴ şart koşar.

Kalite Hedefleri: Politika tek başına yeterli değildir. Uygunluk, iş güvenliği, müşteri memnuniyeti gibi hedefler olmalıdır.

4.2.2: Kalite El Kitabı

Kuruluş, aşağıdakileri içeren bir el kitabı oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

a) Kalite yönetim sisteminin kapsamı ve herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve haklılığı

b) Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dokümante edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları,

c) Kalite yönetim sistemi prosesleri arasındaki etkileşimin açıklanması

Açıklama:

Kalite El Kitabı: ISO 9001 Kalite Yönetim standartlarında yer alan kalite elemanlarının gerek ve koşullarını karşılayacak şekilde o kuruluşun kalite politikasını, hedeflerini, stratejilerini, organizasyon el yapısını, kalite sisteminin temel sorumluluklarını, organizasyonel yapıda belirtilen tüm bölümlerin yetki ve sorumluluklarını, iş ilişkilerini açıklayan ve üst düzeyde yer alan dokümandır

Şekil şartı: Kalite El Kitabı için zorunlu bir format bulunmamakta¹³⁵ ise de, kurum adı, doküman no, revizyon no, sayfa no, tarih, kontrollü veya kontrolsüz kopya kaşesi, hazırlayan, onaylayan bilgileri bulunmalıdır.

Kontrollü Kopya kaşesi: Söz konusu dokümanda yapılan revizyonların işlendiğini ve yürürlükte olduğunu gösterir. İse kalite el kitabının yalnızca bilgilendirme amacı ile dağıtılması durumunda Kontrolsüz Kopya kaşesi vurulmalıdır.

Doküman no: Kalite el kitabının, Kalite Yönetim sistemi dâhilinde hazırlanan dokümanlar için belirlenen numara modeline göre sahip olduğu numarasını belirtir.

Tarih: Hazırlanma tarihidir.

Revizyon No: Kalite el kitabında yapıla değişiklik sayısını gösterir.

Hazırlayan: Hazırlayan kişi ya da birim sorumlusunun adı ve imzası.

Onaylayan: Yürürlüğe girmesi için onaylayanın adı ve imzası.

Muhteva: Kalite El Kitabında şu bilgilerin bulunması mecburidir.

*Kuruluştaki Kalite Yönetim Sisteminin hangi faaliyetleri kapsadığı,

*Varsa, hariç tutulan standart maddeleri ve gerekçeleri

*Kurumun kalite politika, hedef ve planları

*ISO 9001 standartlarına uyumlu olarak hazırlanmış kalite yönetim sisteminin prosesleri ve açıklaması veya bu proseslerin açıklandığı dokümanların bilgileri

*Proses etkileşimleri

Prosedür: Prosedür, bir faaliyetin ne zaman, kimler tarafından, nerede, nasıl yapıldığını açıklayan dokümanlardır. Genel olarak temel faaliyetlerin açıklanmasında kullanılmaktadır. Dolayısıyla yönetsel düzeydeki işlerin tarif edildiği dokümanlardır.¹³⁶

133 Prof. Dr. Atilla Bağrıaçık, Belgelerle Uygulamalı ISO 9000, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1995, sf:26

134 Donald A. Sanders, J.A. Sanders, Richard H. Johnson, C.F. Scott, ISO 9000 Nedir, Niçin, Nasıl? Rota Yayınları, sf:8

135 Donald A. Sanders, J.A. Sanders, Richard H. Johnson, C.F. Scott, ISO 9000 Nedir, Niçin, Nasıl? Rota Yayınları, sf: 146

136 Rıdvan Bozkurt, Aynur Odaman, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM yayınları, Ankara 1998, sf:45

Prosedürler için standardın getirdiği sabit form olmamakla beraber, prosedür adı, tarihi, doküman no, revizyon no, sayfa no, kontrollü veya kontrolsüz kaşe, hazırlayan, onaylayan isimleri ve imzaları bulunmalıdır. Prosedür hangi faaliyetle ilgili ise; bu faaliyeti kimin, ne zaman, nerede, nasıl yapacağını açıklamaları bulunmalıdır. Prosedürler için şekil şartı bulunmadığı için İş Akış Şemaları olarak da hazırlanabilir.

Diğer Dokümanlar: İş Talimatları, Formlar, Çizelgeler, Raporlar, teknik çizimler, resimler, vb)

-İş talimatları: Prosesler genel faaliyetlerin açıklaması iken, iş talimatları ise bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında yapılan alt faaliyetlerin açıklamasıdır. Örneğin; yol yapımı genel faaliyet olup, prosedür vasıtası ile açıklanırken, yol yapımı esnasında yapılan alt faaliyetler olan yol tesviye, asfalt serim, makine kullanım vb. ayrı faaliyetler ise iş talimatları şeklinde dokümante edilirler.

-Formlar, Çizelgeler, Raporlar, vb: Faaliyetler esnasında kullanılan ve belirli formatları bulunan dokümanlar form, bilgilerin tablo, grafik ve benzeri şekilde açıklandığı dokümanlar çizelgeler ve belirli bir konuda gözlem ve değerlendirmelerin yer aldığı yazılı çalışmalar da raporlardır.

4.2.3: Dokümanların Kontrolü

Kalite yönetim sistemi tarafından gerekli görülen dokümanlar kontrol edilmelidir. Kayıtlar, özel dokümanlar olup madde 4.2.4'te belirtilen kurallara uygun olarak kontrol edilmelidir.

Aşağıdaki ihtiyaç duyulan kontrolleri açıklamak için dokümante edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır.

- a) Yayımlanmadan önce dokümanların yeterlilik açısından onaylanması,*
- b) Dokümanların gözden geçirilmesi, gerektiğinde güncelleştirilmesi ve tekrar onaylanması,*
- c) Doküman değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun tanımlanmasının sağlanması,*
- d) Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla tanımlanabilmesinin sağlanması,*
- e) Dış kaynaklı dokümanların tanımlanmış olması ve bunların dağıtımının kontrol altında olmasının sağlanması,*
- f) Güncelliğini yitirmiş dokümanların istenmeyen kullanımının önlenmesi ve herhangi bir amaçla saklanmaları durumunda uygun bir tanıtımın uygulanması*

Açıklama:

ISO 9001 standardı, gerekli dokümanların nasıl ve kimler tarafından, ne zaman oluşturulacağını; nasıl ve kimlere dağıtılacağını; nasıl ve ne zamana kadar korunacağını; bunların kolaylıkla ulaşılabilir ve okunabilir durumda olması için alınacak önlemlerin neler olduğunu; kullanımda olmayan dokümanların yanlışlıkla kullanılmaması için alınan önlemleri, dokümanlar hazırlandıktan sonra yeterliliğinin nasıl onaylanacağını açıklayan prosedürlerin hazırlanmasını istemektedir.

Belediye çalışmalarını ilgilendiren çok sayıda dış kaynak yani kanun, yönetmelik, kararname vardır ve bunlarda da sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır. Bu değişikliklerin yakından takibi ve kullanıcılara ulaştırılması, yürürlükten kalkan mevzuatın kullanımının engellenmesi gerekir. Bunun için de dış kaynakların sürekli takibi ve güncellemesi de belirlenmiş usullerle yapılmalıdır.

4.2.4: Kayıtların Kontrolü

Kayıtlar, kalite yönetim sisteminin şartlara uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulmalı ve muhafaza edilmelidir. Kayıtlar okunabilir

olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır. Kayıtların tanımlanması, muhafazası, korunması, tekrar elde edilebilir olması, saklama süresi ve elden çıkarılması için gereken kontrollerin tanımlanması amacıyla dokümanite edilmiş prosedür oluşturulmalıdır.

Kayıtlar, bir faaliyetin yapıldığı ya da bir olayın gerçekleştiğine ilişkin kanıt sağlayan dokümanlardır.¹³⁷ Kuruluşta kalite yönetim sistemi çalışmaları kapsamında yapılan her faaliyetle ilgili kayıtların tutulması ve saklanması şarttır. Örneğin; kamu oyu yoklamaları ve bunların değerlendirilmesine ilişkin kayıtlar bu sınıfa girmektedir. Bu kayıtlar sağlıklı koşullarda muhafaza edilmelidir. Muhafaza sistemi elektronik ortamda da olabilir. Kayıtların tutulması, muhafazası ile ilgili yapılacak işlem ve şartları açıklayan bir prosedür hazırlanmalıdır.

5-Yönetimin Sorumluluğu

5.1.Yönetimin Taahhüdü

Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerin yerine getirilmesine dair kanıtlarını aşağıdaki yollarla sağlamalıdır;

a) Kuruluşa, yasal şartlar ve mevzuat şartları kadar, müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin öneminin iletilmesi ile,

b) Kalite politikasının oluşturulmasıyla,

c) Kalite hedeflerinin belirlenmiş olmasıyla,

d) Yönetimin gözden geçirmesinin yapılmasıyla,

e) Kaynakların bulunabilirliğinin sağlanmasıyla

Açıklama:

Standart, Kalite yönetim sisteminin kuruluşta uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğinin artırılması için yönetimin üzerinde düşen vazifeleri yerine getireceğini taahhüt etmesini ve bu taahhüdünü de aşağıda belirtilen şekillerde kanıtlamasını istemektedir.

Müşteri memnuniyetinin ne kadar önemli olduğunu çalışanlarına bildirmesi gerekir. Bildirme, yazılı talimatlar olabileceği gibi sözlü açıklamalar yolu ile de olabilir.

Kalite politika ve hedefleri açıklanmalıdır.

Yönetim, belirli periyotlarla kalite yönetimi çerçevesinde yapılan çalışmaları değerlendirmeli ve gerekli kaynakları sağlamalıdır.

5.2: Müşteri Odaklılık

Üst yönetim, müşteri tatmininin artırılması amacına yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmiş ve yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır.

Açıklama:

Müşteri odaklı olmak demek; kurumun çalışmalarının planlanması, uygulanması ve sunumunda halkın beklenti ve taleplerinin dikkate alınmasını demektir. Müşteri odaklı olma şartı, 2000 yılı revizyonu ile standarda girmiştir.

Kuruluş, müşteri şartlarının nasıl temin edileceğinin kriter ve yöntemlerini belirlemelidir. Belediyeler bu şartın yerine getirilmesi için aşağıda belirtilen çalışmaların tamamını veya bir kaçını yapabilirler.

Kamu Oyu Yoklamaları

Halk Meclisleri

Kent Meclisleri
Halk Saati
Beyaz Masa
Telefonla şikâyet
Web sayfası
Yazılı başvurular
Uzmanlarca hazırlanmış rapor ve araştırmalar

5.3: Kalite Politikası

Üst yönetim, kalite politikasının ;

a) kuruluşun amacına uygunluğunu,

b) kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirmesini ve şartlara uygunluk için bir taahhüdü içermesini,

c) kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturulmasını,

d) kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını,

e) sürekli uygunluk için gözden geçirilmesini, sağlamalıdır.

Açıklama:

ISO 9001 standardı, kuruluş üst yönetimince kalite yönetim çalışmalarında takip edilecek kalite politikasının belirlenmesini istemektedir. Kalite politikası, kuruluşun kalite ile ilgili amaçlarını, bunu gerçekleştirmek için gerekli stratejilerini, taahhütlerini ihtiva ettiğine göre kurumun misyonu, vizyonu, ilkeleri ve hedefleri belirlenmelidir. Bu konuda açıklamalar Toplam Kalite Yönetimi bölümünde açıklanmıştır.

5.4: Planlama

Yönetim teknikleri alanında planlama; "Önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir. Daha açık deyimle planlama, bulunduğumuz yer ile varmayı tasarladığımız yer arasında bir köprü kurmaktır."138 ISO 9001:2000 standardı, planlamayı kalite hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere göre yönetim sisteminin planlanması olarak iki ayrı başlık altında incelemektedir.

5.4.1: Kalite hedefleri

Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün için karşılanması gerekli olan şartlar da dâhil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir olmalı ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır.

Açıklama:

Kuruluş, kalite ile ilgili hedeflerini belirlemelidir. Örnek:

*Personele yılda 10 kişi/saat eğitim verilecektir.

*Vatandaşın belediye hizmetlerinden memnuniyet oranı her yıl 5 puan artırılarak 5. yılsonunda % 60'a çıkarılacaktır.

*Vatandaş talep ve şikâyetlerine cevap süresi 1 güne indirilecektir.

Hedefler belirlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir.

*Kalite hedefleri, kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmalıdır. Örneğin, vatandaşın belediye hizmetlerinden memnuniyet seviyesini artırabilmek için, bu memnuniyeti etkileyecek olan altyapı, sosyal ve kültürel faaliyetler, halkla ilişkiler gibi fonksiyonlarda da hedefler belirlenmelidir.

138 Prof.Dr. İtler Akat, Prof.Dr. Gönül Budak, Doç Dr. Gülay Budak, İşletme Yönetimi, İzmir 1999, Barış yayınları, sf.118

* Kalite politikası ile tutarlı olmalıdır. Eğitim için kurum genelinde 10 saat/kişi eğitim hedeflenirken, birimlerin eğitim hedeflerinin toplamı bu hedefle uyum içinde olmalıdır.

*Ürün ve hizmetlerle ilgili hedefleri de kapsamalı: Kuruluşun ürettiği ürün ve/veya hizmette ilgili kalite hedefleri de bulunmalıdır. Örnek: İmar uygulamalarında şikayet oranının % 10'a indirilmesi gibi.

5.4.2: Kalite yönetim sisteminin Planlanması

Üst yönetim :

a) *Kalite hedefleri de dahil olmak üzere Madde 4.1' de verilen şartları yerine getirmek için, kalite yönetim sisteminin planlanmasını,*

b) *Kalite yönetim sisteminde, değişiklikler planlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini Sağlamalıdır.*

Açıklama:

Kalite hedefleri dâhil olmak üzere 4.1 maddesinde verilen şartları sağlayacak bir sistem planlanması istenmektedir. 4.1 maddesi ise kuruluştaki tüm proseslerin tanımlanmasını, birbirleri ile etkileşiminin belirlenmesini, proseslerin çalıştırılmasını, kontrolünü ve bununla ilgili kriter ve metotların belirlenmesini, ölçme, analiz ve iyileştirme çalışmalarını kapsamaktadır. Kalite planlaması da, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli proseslerin etkileşimlerinin belirlenmesini, yani yol haritasını istemektedir. Aslında Kalite El Kitabı yeterince iyi hazırlanmış ise, bu kitap aynı zamanda kalite planlaması yerine de geçer.

5.5: Sorumluluk, yetki ve iletişim

5.5.1: Sorumluluk ve yetki

Üst yönetim, sorumlulukların, yetkilerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin, tanımlanmasını ve kuruluş içinde iletişimini sağlamalıdır.

Açıklama:

Standart, kuruluş bünyesinde kişilerin görev ve yetkilerinin, organizasyon içinde birbirleri ile ilişkilerinin ve iletişim sisteminin tanımlanmasını istemektedir.

Standartın bu maddesinin gereğini yerine getirebilmek için;

*organizasyon şeması

*Birimlerin kendi iç organizasyon şeması

*Görev tanımları

*Birim içi, birimler arası ve ast-üst arası iletişim sisteminin belirlenmesi gereklidir.

5.5.2: Yönetim temsilcisi

Üst yönetim, diğer sorumluluk alanlarına bakılmaksızın aşağıda belirtilen yetki ve sorumluluklara sahip olacak yönetimden bir üyeyi temsilci olarak atamalıdır:

a) *Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamak,*

b) *Kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç hakkında üst yönetime rapor vermek,*

c) *Kuruluştaki müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak.*

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

Açıklama:

Standart, kalite yönetim çalışmalarında üst yönetimi temsil edecek, çalışmalara nezaret edecek bir yetkilinin görevlendirmesini istemektedir. Yönetim Temsilcisi, kuruluş içinde sürdürmekte olduğu görevine ilave olarak kalite yönetim sistemi konusunda da çalışacaktır.

5.5.3: İç iletişim

Üst yönetim, kuruluşta uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasını ve iletişimin, kalite yönetim sisteminin etkinliğini dikkate alınarak gerçekleşmesini sağlamalıdır.

Açıklama:

İletişim bir çok kanallar vasıtası ile sağlanabilir. Telefon, faks, mektup, ilan, elektronik posta, basılı evrak, yazı, söz, toplantı, vb. Oluşturulacak iletişim modelinde en etkin kanalların kullanılmasına dikkat edilmelidir. Özellikle kuruluş bütünlüğünü sağlayacak iletişim yapısı mutlaka kurulmalıdır. İletişimin etkinliği, bölüm ve kişiler arası iletişim sayısında değil, iletişimin kuruluşta kendinden bekleneni karşılayabilme performansının yüksek olmasıdır.

Belediyeler gibi çok farklı bölümlere, dikey ve yatay olarak büyük ölçekli yönetim yapılarına sahip olan kurumlarda, iletişimin kurumsal bütünlüğü sağlama kabiliyetinin gereği daha fazla olmaktadır. Üst yönetimde alınan kararların müdürlüklere, buradan şefliklere ulaştırılmasında bazen ciddi problemler yaşanabilmektedir. Bunun için her kademelerin kendi arasında ve alt-üst kademeler arasında belirli periyotlarla toplantılar yapılmasının önemi büyüktür.

5.6: Yönetimin Gözden Geçirmesi

5.6.1: Genel

Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sistemini, sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için planlanmış aralıklarla gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, iyileştirme için değerlendirme fırsatları, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içermelidir.

Yönetimin gözden geçirmelerinden elde edilen kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Açıklama:

Standart, Kuruluş üst yönetiminin belirli periyotlarla sistemi değerlendirmesini istemektedir. Görüşülecek konular madde 6.6.2'de belirtilmiş olmakla birlikte, bunlara ilave olarak, kalite politika ve hedeflerinde değişiklik ihtiyaçları da değerlendirilmelidir.

Yapılan değerlendirme toplantıları ile ilgili kayıtları muhafaza edilmelidir.

5.6.2: Gözden Geçirme Girdisi

Yönetimin gözden geçirme girdisi, aşağıda belirtilenler hakkındaki bilgileri içermelidir;

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

Açıklama:

Tetkik sonuçları: Kuruluşta belgelendirme kuruluşları tarafından yapılan dış tetkikler ile kuruluş bünyesinde yapılan iç tetkiklerdir. İç tetkikler hakkında bilgi, standardın 8.2

maddesinde verilmektedir. Dış tetkikler ise, kuruluştta oluşturulan ISO 9001 kalite yönetim modelinin standarda uygunluğunu denetleyen firmaların yaptıkları tetkiklerdir.

Müşteri geri beslemesi: Müşterilerin kuruluşla ilgili dilek, şikayet, değerlendirme ve önerilerini kapsayan veriler

Proses performansı ve ürün uygunluğu: Kuruluşun ürün ve/veya hizmet üretim süreçlerinin kabiliyetleri ile üretilen ürün/hizmetlerin kalitesi, varsa olumsuzluklar ve nedenleri ile çözüm yolları.

Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu: Önleyici ve düzenleyici faaliyetlerle ilgili bilgiler, standardın 8.5.2 ve 8.5.3. maddelerinde verilmektedir.

Bir önceki yönetimin gözden geçirmesinden devam eden takip faaliyetleri: Daha önceki yönetimin gözden geçirme toplantısında alınan kararların uygulanma durumları

Kalite Yönetim Sistemini etkileyebilecek değişiklikler: Kuruluşun kendi iç bünyesinde (personel, finans, teknoloji ve benzer) ve dış çevresinde (mevzuat, toplumsal, teknolojik vb) gelişmeler ışığında sistemde değişiklik yapıp yapılmama durumunun değerlendirilmesi gerekmektedir.

İyileştirme için öneriler: İyileştirme için yapılmış öneriler

5.6.3: Gözden geçirme çıktısı

Yönetim gözden geçirme çıktısı, aşağıdakilerle ilgili kararlar ve faaliyetleri içermelidir;

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

Açıklama:

Yönetimin gözden geçirme toplantılarında yukarıda belirtilen konularda kararlar alınmalıdır.

6. Kaynak yönetimi

6.1: Kaynakların sağlanması

Kuruluş;

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

Açıklama:

Kalite yönetim sisteminin kurulması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve etkinliğinin sağlanabilmesi, müşteri taleplerinin yerine getirilerek memnuniyetinin sağlanabilmesi için gerekli olan kaynakları belirlemeli ve temin etmelidir.

6.2: İnsan kaynakları

İnsan kaynakları, bir kuruluşun sahip olduğu beşeri sermayesidir. Günümüzde kuruluşlar için en önemli kaynak insandır. Çünkü kuruluşlar aynı teknolojiyi, hammaddeyi kullanıyor olabilirler ama farklı verim elde edebilirler. Bu farklılık da teknoloji ve kaynak aynı olduğuna göre çalışanların farklılığından kaynaklanacaktır. Çünkü gerçek anlamda verimlilik ancak insanla artar.¹³⁹

İnsan kaynakları Yönetimi organizasyonun hedef ve politikaları konusunda işgücünden daha fazla verim alma ve böylece sektörde avantaj yakalama çabasının ürünüdür ve bu haliyle

139 KESER, Kemal, Katma Değer Artırıcı Mekanizmalar, Global Yayıncılık, İstanbul 1997, sf: 28

de stratejik bir hüviyete bürünmektedir.¹⁴⁰ İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında "İnsan" faktörü yönetimin merkezine alınmakta ve bu merkezi unsurdan hareketle örgüt ortamı ve çevresi yeniden yorumlanmaktadır.¹⁴¹

İnsan kaynakları Yönetimi; "Eğer siz çalışanlarınıza sahip çıkarsanız, onlar da şirketlerine sahip çıkar" anlayışını savunmaktadır.¹⁴² Şüphesiz ki, makineye hükmettiğiniz gibi insana hükmedemezsiniz.¹⁴³

6.2.1: Genel

Ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel, uygun eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır.

Açıklama:

Personelin eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmasını şart koşmakta olup, yapılması gereken çalışmalar madde 6.2.2'de açıklanmıştır.

6.2.2: Yeterlilik, farkında olma (bilinç) ve eğitim

Kuruluş;

a) Ürün kalitesini etkileyen faaliyetleri yürüten personelin sahip olması gereken yeterliliği tayin etmeli,

b) Eğitimi sağlamalı veya bu gibi ihtiyaçları karşılamak için diğer tedbirleri almalı,

c) Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli,

d) Personeli yaptığı faaliyetlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı ve kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacakları belirlenmeli,

e) Eğitim, öğretim, beceri ve deneyim (Madde 4.2.4) konusunda uygun kayıtları muhafaza etmelidir.

Açıklama:

a- Standart, Yeterliliğin tespitini istemektedir. Yeterliliklerin ne olması gerektiği ise iş analizleri ile ortaya çıkacaktır. İş analizi bir işin içeriğinin, gerekliliklerinin niçin ve nasıl yapıldığının, saptanması işlemidir.¹⁴⁴

b- Çalışanların işle ilgili yeterliliğinin sağlanması için bilgi, beceri, eğitim ve tecrübenin kendilerine kazandırılması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

c-Çalışanların yeterliliğini sağlama için alınan önlemlerin ne kadar etkin olduğu ölçülmeli

d-Personel kalite yönünden bilinçlendirilmeli

e-Personelin yeterliliğini gösteren kayıtlar muhafaza edilmelidir.

6.3: Altyapı

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan alt yapıyı tayin etmeli, sağlamalı ve sürdürmelidir. Alt yapı, uygulanabildiğinde aşağıdakileri kapsar :

a) Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler;

b) Proses teçhizatı ,(yazılım ve donanım),

140 Prof. Dr. Burhan Aytaç, İnsan kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999, sf: 17-20; Doç.Dr. Ali Rıza Büyüksulu, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul 1998, sf: 79

141 Prof.Dr. Muhsin Hesapçioğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomi, İstanbul 1994, sf:111

142 Prof. Jeffrey Pfeffer, İnsan Denklemi Çözen kazanıyor, Capital Dergisi, Ekim 1998, sf:164

143 Doç.Dr. Nurullah Genç, Zirveye Götüren Yönetim, Timaş yayınları, İstanbul 1997, sf:31

144 <http://www.insankaynaklari.com>

c) Destek hizmetleri (taşıma veya iletişim gibi),

Açıklama:

Standart, kaliteli üretim için gerekli fiziki kaynakların, teknolojik imkanların ve destek hizmetlerinin sağlanmasını şart koşmaktadır.

6.4: çalışma ortamı

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir.

Açıklama:

Personelin çalışma ortamının ısısından, ürün, bilgi ve kayıtların muhafaza ortamının şartlarına kadar birçok unsur kaliteyi etkilemektedir.

7.Ürün gerçekleştirme

7.1: Ürün gerçekleştirmenin planlanması

Kuruluş, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri planlamalı ve gerçekleştirmelidir. Ürün gerçekleştirme planlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olmalıdır (madde 4.1) .

Ürün gerçekleştirme planlamasında, kuruluş uygun olduğunda aşağıdakileri belirlemelidir;

- a) Ürün için kalite hedefleri ve şartlar,
 - b) Proseslerin, dokümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması,
 - c) Ürüne özgü gerekli doğrulama, geçerli kılma,izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve ürün kabulü için kriterleri,
 - d) Gerçekleştirme proseslerinin ve bunun sonucu meydana gelen ürünün şartları karşıladığına dair kanıtları sağlamak için gereken kayıtlar (Madde 4.2.4) .
- Bu planlamanın çıktısı, kuruluşun çalışma metoduna uygun bir formda olmalıdır.*
- Not 1- kalite yönetim sisteminin proseslerini (ürün gerçekleştirme proseslerini içeren ve belirli bir ürüne, projeye veya sözleşmeye uygulanan kaynakları belirten bir doküman kalite planı olarak adlandırılabilir.*

Açıklama:

Standart, kuruluşun kalite yönetim sistemi ile uyumlu olarak üretim planının yapılmasını istemektedir. Üretim planlaması, hangi mamullerin, nerelerde, kimler tarafından, ne zaman ve nasıl üretileceğini gösteren planların hazırlanmasıdır.

Ürün ve hizmet için belirlenmiş hedeflere, özelliklere ulaşabilmek için uygun üretim biçimi ve gerekli kaynaklar tespit edilmelidir.

Tespit edilen hedef ve şartların gerçekleştirilebilmesi için takip edilecek yöntem belirlenmelidir.

Belirlenen proses dokümanite edilerek, eğer kullanımında formlar söz konusu ise (Teslim Tutanağı gibi) bu formlarla birlikte kullanıcılara verilmelidir.

Kaynakların sağlanmalıdır

Yapılan faaliyet için gerekli girdilerin, proseslerin, çıktıların kontrolünün nasıl yapılacağı belli olmalıdır.

Öngörülen faaliyetin istenilen özelliklerde yapıldığının kayıtları tutulmalıdır.

Örnek: Gıda yardımı:

- Sosyal işler müdürlüğü tarafından,
- Denetim komisyonunca uygun olduğuna dair rapor verilen 500 aileye
- Her ayın ilk haftasında, belirlenen ölçü ve nitelikte kuru gıda verilecektir.

-Finansman belediye bütçesinden karşılanacak ve satın alma yolu ile mamüller temin edilecektir.

-Dağıtım, belediye araçları ile ve hava karardıktan sonra gerçekleştirilecektir.

-Teslim tutanakları tutulacaktır.

-Dağıtımcılar dışında bir ekip, yardım yapılan ailelerin en az % 10'unu arayarak değerlendirmelerini alacaktır.

7.2: Müşteri ile ilgili prosesler

7.2.1: Ürüne bağlı şartların belirlenmesi

Kuruluş,

a) Teslim ve teslim sonrası faaliyetler için şartlarda dahil olmak üzere müşteri tarafından belirtilmiş olan şartlar,

b) Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak belirtilen veya bilinen ve amaçlanan kullanım için gerekli olan şartlar,

c) Ürünle ilgili yasal mevzuat şartlarını,

d) Kuruluş tarafından belirlenen ilave şartları, Belirlemelidir.

Açıklama:

Kuruluş,

*Müşterinin ne istediğini, üründe/hizmette hangi özellikleri görmek istediğini belirlemelidir.

*Müşteri tarafından belirtilmemiş olsa bile söz konusu ürün veya hizmetin kullanımı açısından sahip olması gereken özellikleri

*Ürün veya hizmet ile ilgili yasal gerekleri

* Müşteri talebi, kullanım amacı gereği veya yasal zorunluluktan doğ masa bile kurumun kendisinin belirlemiş olduğu şartları açıkça belirlemelidir.

İmar uygulama çalışmaları yapılmamış, hisseli arazilerin bulunduğu yerlerde vatandaşlar belediyenin imar uygulama çalışmalarını yaparak tapularının müstakil hale gelmesini ve inşaat yapabilecek imar durumuna kavuşmak istemektedirler. Vatandaş bunu talep ederken, kendi arazisinden bir bölümün alınarak kamusal amaçlı kullanılmasını istememektedir. Oysa İmar Kanunu gereği "Düzenleme Ortaklık Payı" adı verilen bir kesinti yapılması gerekmektedir. Belediye açısından da imar uygulamaları sadece hisseli tapuların müstakil hale dönüştürülmesi değil, söz konusu alanda yollar, parklar, eğitim-sağlık alanları ve benzeri donatılara sahip bir yerleşim biriminin oluşturulmasıdır. Bu donatılar yeterli oranda oluşturulmadığı takdirde bölgede yaşayanların sıkıntıları sürecektir. Vatandaş talebi de müstakil arsa sahibi olmak iken, inşaat yapımı için bu yeterli değildir. Ayrıca arsasının bir yola mahrecinin bulunması, cephe genişliği ve derinliği gibi birçok hususun da bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla yapılacak olan İmar Uygulama çalışmasında vatandaş talebi, mevzuat şartları ve bu çalışma kapsamında bulunması gereken diğer şartlar belirlenmelidir.145

7.2.2: Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi

Kuruluş, ürüne bağlı şartların gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, kuruluşun müşteriye ürüne sağlamayı taahhüt etmesinden önce (mesela; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişteki değişikliklerin kabulü sırasında)yapılmalı ve,

a) Ürün şartlarının tarif edilmiş olmasını,

b) Önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesini,

c) Kuruluşun tarif edilmiş şartları karşılama yeterliliğine sahip olmasını sağlamalıdır.

Gözden geçirme sonuçlarının kayıtları ve gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetler sürdürülmelidir (Madde 4.2.4).

Müşterinin şartlarını dokümanite edilmiş beyanını sağlamadığı durumlarda, müşteri şartları, kabulden önce kuruluş tarafından teyit edilmelidir.

Ürün şartları değiştiğinde, kuruluş, ilgili dokümanların tadil edilmiş ve ilgili personelin bu değişiklikten haberdar edilmiş olmasını sağlamalıdır.

Not - bazı durumlarda, mesela İnternet ortamında satışta olduğu gibi, resmi bir gözden geçirme, her sipariş için pratik değildir. Onun yerine gözden geçirme, ürün ile ilgili bilgileri (kataloglar veya reklâm malzemeleri gibi) kapsayabilir.

Açıklama:

Müşterinin talebi değerlendirilmelidir. Eğer aynen talep edilen şartlar yerine getirilemiyorsa, gerekçesi müşteriye bildirilmelidir. Kuruluşun, talep edilen şartları karşılama kabiliyeti de değerlendirilmelidir. Örneğin, gecekonduda oturan ve tapu tahsis belgesi olmayanlar belediyenin kentsel dönüşüm yapmasını ve kendilerine ücretsiz daire vermesini veya kullandıkları arsayı vermesini istemektedirler. Bu talebi yerine getirirseniz çok memnun olacaklardır ama kanunen bu şartları yerine getiremezsiniz. Bedelini ödemeleri gerekmektedir. İşte bu ayrıntıların vatandaşlara bildirilmesi gerekmektedir.

7.2.3: Müşteri ile iletişim

Kuruluş, aşağıdakilerle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için etkin düzenlemeleri belirlemeli ve uygulamalıdır:

a) Ürün bilgisi,

b) Tadiller de dâhil olmak üzere, başvurular, sözleşmeler veya sipariş

c) Müşteri şikayetleri de dâhil olmak üzere müşteri geri beslemesi

Açıklama:

ISO 9001 standartları, kuruluşun müşteri ilişkileri konusunda etkin bir yöntem oluşturmasını istemektedir. Oluşturulacak bu yöntemin, -belediyeler açısından ifade edilecek olursa- vatandaşın talep ve şikayetleri, bu talep ve şikayetlerin belediyeye ulaştırılma kanalları, konu hakkında vatandaşa bilgi verilmesi fonksiyonlarını kapsaması gerekmektedir.

7.3Tasarım ve Geliştirme

7.3.1-Tasarım ve Geliştirme Planlanması

Kuruluş, ürün tasarımı ve geliştirilmesini planlamalı ve kontrol etmelidir.

Tasarım ve geliştirme planlaması aşamasında, kuruluş aşağıdakileri tayin etmelidir.

a)Tasarım ve geliştirme aşamalarını,

b)Her tasarım ve geliştirme aşamasına uygun olan gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılmayı,

c)Tasarım ve geliştirme için sorumlulukları ve yetkileri.

Kuruluş, etkin iletişimi ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini sağlamak için tasarım ve geliştirmenin içinde yer alan farklı gruplar arasındaki ara yüzleri yönetmelidir.

Planlama çıktısı, uygun olduğunda, tasarım ve geliştirme ilerledikçe güncelleştirilmelidir.

Açıklama:

Kurumun ürün ve hizmet üretiminde yeni ürün ve hizmet üretimi için yapılacak çalışmalarla mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda yapılacak çalışmaları içeren bir sistem kurulması ve bu sistemin dökümanite edilmesi istenmektedir.

Örneğin belediyelerde sosyal yardım yapılmakta ve bir sistem dâhilinde işler yürütülmektedir. Bu sistem geliştirilmek istendiğinde nasıl bir yol izlenecektir? Veya belediye yeni bir park yapacaktır. Bu parkın projelendirilmesi bir tasarımdır ve bu süreç nasıl çalışacaktır?

Bu çalışmaların nasıl yürütüleceği, kimlerin hangi yetki ve sorumlulukta olacağı belirlenmelidir.

7.3.2-Tasarım ve Geliştirme Girdileri

Ürün şartları ile ilgili girdiler belirlenmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4.) bu girdiler aşağıdakileri içermelidir.

a)Fonksiyon ve performans şartları,

b)Uygulanabilen yasal ve mevzuat şartları,

c)Uygulanabildiğinde önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgi,

d)Tasarım ve geliştirme için esas olan diğer şartları.

Bu girdiler yeterlilik bakımından gözden geçirilmelidir. Şartlar, tam, tek anlamlı olmalı ve birbiri ile çelişkili olmamalıdır.

Açıklama:

Tasarım ve geliştirme çalışmalarında girdilerin neler olacağı belirlenmektedir. Bunlar ürün ve hizmetten beklenen fonksiyon, bu ürün veya hizmetin beklenen performansı, konu ile ilgili yasal şartlar ve teknik şartları kapsaması gerektiği gibi önceden yapılan benzeri çalışmalardan elde edilen bilgileri ve konu ile ilgili şartları içermelidir.

Örneğin;

Sosyal yardım sisteminin geliştirilmesi sürecinde, mevcut sistemle ilgili veriler, yasal mevzuat, sistemin geliştirilmesinde beklenen sonuçlar (fonksiyon ve performans olarak) bu konuda beklentilerin, hassasiyetlerin, görev ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir.

7.3.3-Tasarım ve Geliştirme Çıktıları

Tasarım ve geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdisine karşı doğrulamayı sağlayabilecek bir formda temin edilmeli ve dağıtımından önce onaylanmalıdır.

Tasarım ve geliştirme çıktıları;

a)Tasarım ve geliştirme için girdi şartlarını karşılamalı,

b)Satın alma, üretim ve hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlamak,

c)Ürün kabul kriterlerini içermeli veya atıf yapmalı,

d)Bir ürünün güvenli ve uygun kullanımı için esas olan ürün özelliklerini belirtmelidir.

Açıklama:

Tasarım çalışmalarının sonunda, beklentilerin yani girdi şartlarının karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmeli, bu tasarımın gerçekleşmesi için gerekli satın alma, ürün ve hizmet şartlarını içermeli, ürünün, hizmetin niteliksel ve niceliksel şartları belirlenmeli ve uygun-güvenli sunumu için gerekli şartlar da belirlenmelidir.

7.3.4-Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

Uygun aşamada (Madde 7.3.1) tasarım ve geliştirmenin sistematik gözden geçirilmesi, aşağıda verilen amaçlar için planlı düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir:

a)Şartların karşılanmasında, tasarım ve geliştirme sonuçlarının yeterliliğinin değerlendirilmesi,

b)Herhangi bir problemin belirlenmesi ve gerekli düzeltici faaliyetlerin önerilmesi.

Bu gözden geçirme faaliyetlerine katılanlar, gözden geçirilmekte olunan tasarım ve geliştirme aşamaları ile ilgili fonksiyonların temsilcilerini de içermelidir. Gözden geçirme sonuçlarının ve gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

Açıklama:

Tasarım ve geliştirme çalışmalarının gözden geçirme faaliyeti yapılmalıdır. Tıpkı ürün/hizmet üretiminde olduğu gibi burada da izleme ve gözden geçirme çalışmaları gerekmektedir. Bu çalışmaların hangi aşamada, kimlerce yapılacağı belirlenmelidir.

7.3.5-Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulaması

Tasarım ve geliştirme çıktılarının tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşılaşması için planlı düzenlemelere (Madde 7.3.1) uygun olarak doğrulama yapılmalıdır. Doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

Açıklama:

Tasarım ve geliştirme sonucu elde edilen ürünün/hizmetin doğruluğu planlı biçimde kontrol edilmelidir. İstene sonuç alınıncaya kadar doğrulama-iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

7.3.6-Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması (Geçerliliği)

Nihai ürün belirlenmiş veya amaçlanan kullanım veya uygulama şartlarını karşılayacak yeterlilikte olmasını sağlamak için planlanan düzenlemelere (Madde 7.3.1) göre tasarım ve geliştirme geçerliliği yapılmalıdır.

Uygulanabildiği yerlerde, geçerli kılma, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlanmış olmalıdır. Doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmeli ve gerekli faaliyetler yürütülmelidir. (Madde 4.2.4)

Açıklama:

Bu da doğrulamaya benzemektedir. Ancak doğrulamada amaç belirlenen şartlara uygunluk iken, geçerlilikte amaç müşteri taleplerine uygunluğun kontrolüdür.

7.3.7-Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü

Tasarım ve geliştirme değişiklikleri tanımlanmalı ve kayıtları muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulanmaya konulmadan önce gözden geçirmeli, doğrulanmalı ve uygun olduğunda geçerli kılınmalı ve onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişiklikleri, önceden teslim edilmiş ürün ve ürünü oluşturan parçalar üzerindeki değişikliklerin etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir.

Değişikliklerin gözden geçirilmesi ve gerekli faaliyetlerin sonuçları ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

Açıklama:

Tasarım ve geliştirme çalışmasında belirlenen şartların zamanla değiştirilmesi gerekebilir. Bu durumda tıpkı tasarım ve geliştirme gibi bu değişikliklerin de gözden geçilmesi, doğrulanması ve uygun olduğunda geçerli kılınması ve onaylanması sağlanmalıdır.

7.4: Satın Alma

7.4.1: Satın Alma Prosesi

Kuruluş, satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygunluğunu sağlamalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, satın

alınan ürünün bir sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihai ürüne bağımlı olmalıdır.

Kuruluş, tedarikçilerini, kuruluş şartlarını karşılayan ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirilmeli ve seçmelidir. Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmalıdır. Değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Açıklama:

Kurumun satın alacağı ürün veya hizmetin istenilen özelliklere sahip olup olmadığını kontrol etmesi istemektedir. Ayrıca tedarikçilerin de değerlendirilmesi istenmektedir. Belediyelerde satın alımlarda ürün veya hizmetin özelliklerini belirten şartnameler, muayene ve kabul komisyonları bulunmakta ve bunlar da standardın bu maddesini sağlamaktadır. Ancak, tedarikçi değerlendirmesinde Kamu İhale Yasası şartları dışına çıkılamaz.

Tedarikçi ve ürünün değerlendirmesi ile ilgili yapılan her çalışmanın kaydının tutulması ve muhafazası gerekmektedir. Belediyeler Devlet İhale Yasası'na göre bu işlemleri yaptıkları için bu kayıtların tutulması aynı zamanda kanuni mecburiyet olmaktadır.

7.4.2: Satın Alma Bilgisi

Satın alma bilgisi, satın alınacak ürünü açıklamalı ve uygun olduğu yerlerde, aşağıdakileri içermelidir:

- a) Ürünün onayı, prosedürler, proses ve donanımlar için şartları,*
- b) Personelin niteliği için şartlar,*
- c) Kalite yönetim sistemi şartları,*

Kuruluş, tedarikçilere iletilmeden önce belirlenmiş satın alma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır.

Açıklama:

Kuruluş satın alacağı ürün ve hizmetler hakkında kriterleri belirlemelidir. Yani belediyelerdeki satın alma işlemleri ile ilgili teknik ve genel şartnameler bu amacı karşılamaktadır.

7.4.3: Satın Alınan Ürünün Doğrulaması

Kuruluş, satın alınan ürünün belirtilmiş şartlarını karşılamasını sağlamak için muayene ve diğer gerekli faaliyetleri oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Kuruluş veya onun müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulama yapmak istediğinde, kuruluş satın alma bilgisinde, talep edilen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma metodunu belirtmelidir.

Açıklama:

Alınan ürün veya hizmetin şartnameye uygunluğu denetlenmelidir. Belediyelerde muayene ve kabul komisyonları bu görevi yerine getirmektedir.

7.5: Üretim ve Hizmetin Sağlanması (Sunumu)

7.5.1: Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü

Kuruluş, kontrollü koşullar altında üretim ve hizmet sağlamayı planlamalı ve yürütmelidir. Kontrollü koşullar, uygulanabildiğinde;

- a) Ürünün özelliklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliğini,*
- b) Gerekli olduğunda, çalışma talimatlarının bulunabilirliğini,*
- c) Uygun donanım kullanımını,*
- d) İzleme ve ölçme cihazlarının bulunabilirliğini ve kullanımını,*

- e) İzleme ve ölçmenin uygulanmasını,
f) Serbest bırakma, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını,
Kapsamalıdır.

Açıklama:

*Ürünün özelliklerini açıklayan bilgilerin ve çalışma talimatlarının bulunabilirliği: ürünün özelliklerini ihtiva eden bilgiler, ürün ile beraber bulunmalı ise de her zaman mümkün olamaz. Örneğin, belediye tarafından verilen imar durum belgesinde bu bilgiler bulunabilir ama belediye tarafından yapılan parkta bu bilgiler yer alamaz.

*Uygun donanımın kullanımı: Ürün veya hizmetin uygun donanıma sahip olması, örneğin, park açılışı yapılmadan önce parkın gerekli donanıma sahip olup olmadığının kontrolü gerekir.

*İzleme ve ölçme cihazlarının bulunabilirliği ve kullanımı: Müşteriye sunulan ürün veya hizmetin kendisinden beklenen özelliklere sahip olup olmadığının ölçülmesi için gerekli cihazlar bulunmalı ve kullanılmalıdır. Ürünler için bu cihazlar çeşitli ölçüm aletleri olurken, hizmetlerde ise kontrol listeleri ve müşterinin hizmeti yeterli bulma derecesinin ölçümü yolu(Anket) ile sağlanmaktadır.

*İzleme ve ölçmenin uygulanması: Kuruluş tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin gerekli cihazlarla uygunluğunun, yeterliliğinin ölçümü yapılmalıdır.

*Serbest bırakma, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanması: Kuruluş tarafından üretilen ürün veya hizmetin ölçümü neticesinde hangi kriterlere bağlı olarak uygun bulunup, müşteriye sunulacağı belirlenmesi gerekir. Belediyelerde bu işlemler değişik şekillerde yapılmaktadır. Evrak üzerinden verilen hizmetlerde (ruhsat, imar durumu vb) evrakı hazırlayandan ilgili yöneticiye kadar değişik aşamalarda kontrol edilmektedir. Araziye yapılan işler ise sürveyanlar ve mühendisler tarafından ihale teknik şartnamelerine göre kontrol edilmektedir. Bu kontrollerden sonra evrak vatandaşa verilmekte veya arazide yapılan işler kullanıma alınmaktadır.

Belediye faaliyetlerinde teslimat sonrası işlemler bulunmamaktadır. Araziye yapılan yol, park ve benzeri hizmetlerin kontrol ve bakımları, belediyenin ilgili birimlerinin mutlak çalışmalarıdır.

7.5.2: Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği

Kuruluş, elde edilen çıktının, bir sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanmadığı yerlerde, üretim ve hizmet sağlama prosesini geçerli kılmalıdır. Bu sadece ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra kusurların görünür olduğu durumlardaki her prosesi İçerir,

Geçerli kılma, bu proseslerin planlanmış sonuçlarının elde edilme yeteneğini göstermelidir;

Kuruluş, uygulanabilir olduğunda aşağıdakiler de dahil olmak üzere bu prosesler için düzenlemeler yapmalıdır:

- Bu prosesin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,*
- Donanım ve personelin yeterliliğinin onaylanması,*
- Belirli metotların ve prosedürlerin kullanılması,*
- Kayıtlar için şartlar (Madde 4.2.4),*
- Yeniden geçerli kılma.*

Açıklama:

Ürün veya hizmette ortaya çıkan problemin kim tarafından, ne zaman, nasıl giderileceği ile ilgili takip edilecek proses bulunmalıdır. Proseste kullanılacak donanımlar ile kullanacak personelin bu işleri yapma yönünden yeterliliği belirlenmeli, prosesin yeterliliği ölçülmeli,

kayıtlar tutulmalı ve problemi çözülen ürün veya hizmetin tekrar kullanıma alınması için gerekli şartlar tespit edilmiş olmalıdır.

7.5.3. Tanımlama ve İzlenebilirlik

Uygun durumlarda, kuruluş, ürünü, ürün gerçekleştirme boyunca uygun yollarla tanımlamalıdır.

Kuruluş, ürünün durumunu izleme ve ölçme şartlarına göre tanımlamalıdır.

İzlenebilirlik bir şart olduğunda, kuruluş, ürünü tek olarak, kontrol ve kayıt etmelidir (Madde 4.2.4).

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

Açıklama:

Burada amaç ürün veya hizmetin geriye doğru izlenebilirliğini sağlamaktır. Ürün veya hizmette bir hata görüldüğünde bunun hangi aşamada, kimin sorumluluğunda ve nasıl olduğunun anlaşılması gereklidir. Dolayısıyla ürün veya hizmetin yapımındaki ve sunumundaki her aşamanın kayıt altında olması gerekmektedir. Belediyelerde tüm iş ve işlemler kayıtlı olduğu için geriye doğru izlenebilirlik kolay olmaktadır. Örneğin ihaleli işlemlerde işin imalatının her safhası atışmanlarla kayıt altına alınmaktadır. Dolayısıyla her safhanın kontrol kayıtları ve yapılan işlemler tarihiyle, kontrolörün imzasıyla kaydedilmektedir.

7.5.4: Müşteri malı (Varlığı)

Kendi kontrolü altında veya kullanıldığı sürece, kuruluş müşteri malına dikkat göstermelidir. kuruluş, kullanım için veya ürün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri malını, tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. Herhangi bir müşteri malı kaybolursa, zarar görürse veya kullanım için uygun olmayan halde bulunursa, bu durum müşteriye bildirilmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4)

Not - Müşteri malı, fikir haklarını da kapsar,

Açıklama:

Müşterinin temin ettiği ürün; müşterinin sahip olduğu ve tedarikçiye belirlenen şartları yerine getirmesi maksadı ile kullanılmak için verilen malzemedir. Standarda göre müşteri malı sadece malzeme ile sınırlı olmayıp, fikri hakları da kapsamaktadır. Örneğin, bir proje teklifindeki proje müşteri malı hükmündedir.

Belediyelerde incelenmek üzere bırakılan projeler, su işlerinde mülkiyeti vatandaşa ait olan ama montajı belediyece yapılan sayaçlar ve veteriner gözetim altında tutulması için verilen evcil hayvanlar müşteri malı niteliğindedir.

7.5.5: Ürünün Korunması

Kuruluş, iç proses süresince ve amaçlanan teslimatın yerine ulaşmasına kadar ürünün uygunluğunu muhafaza etmelidir. Bu muhafaza, tanımlamayı, taşımayı, ambalajlamayı, depolamayı ve korumayı içermelidir. Muhafaza, ürünü teşkil eden parçalara da uygulanmalıdır.

Açıklama:

Kurum, ürünün bizzat kendisini ve ürünün parçalarını muhafaza altında tutmalı, taşınması, korunması, tanımlanması ile ilgili standartlarını, şartlarını belirlemeli ve uygulamalıdır. Örneğin, inşaat ruhsatının vatandaşa teslimine kadar geçen süre içinde gerek kullanılan doküman ve evrakların ve gerekse ruhsat dosyasının kime ait olduğu, ne dosyası

olduğu gibi bilgilerin dosya üzerinde veya saklandığı yerde bulunmasından, dosyanın arşivlenmesine, muhafazasına, taşınmasına kadar kim, neyden, nasıl sorumlu olduğu da belirtilmelidir. Örneğin belediyelerde taşıma genelde zimmetli evrak teslimi yolu ile olmakta ve teslim tarihi, teslim edilen kişinin kaydı tutulmaktadır.

7.6: izleme ve ölçme cihazlarının kontrolü

Kuruluş, taahhüt edilen izleme ve ölçmeyi ve bunun için gereken izleme ve ölçme cihazlarını belirlemelidir (Madde 7.2.1).

Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapabilmemesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak prosesleri oluşturmaktadır.

Gerekli olduğunda, geçerli sonuçların sağlanması için ölçme teçhizatı;

a) Belirli aralıklarla kalibre edilmiş veya doğrulanmış olmalı veya kullanılmadan önce uluslararası veya ulusal referans ölçme standartlarına göre izlenebilir olmalıdır; bu tipte referans ölçme standartlarının bulunmadığı yerlerde, kalibrasyon veya doğrulamada "esas alınan hususlar" kaydedilmelidir,

b) Gerekli olduğunda, ayar edilmiş veya yeniden ayar edilmiş olmalıdır,

c) Kalibrasyon durumunun tayin edilmiş olmasını sağlamak için tanımlanmış olmalıdır,

d) Ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak ayarlardan korunmuş olmalıdır,

e) Taşıma, bakım ve depolama sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmuş olmalıdır.

Ek olarak, kuruluş, teçhizatın şartlara uygun olarak bulunmadığında, daha önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirilmeli ve bu sonuçların geçerliliğini kaydetmelidir. Kuruluş, durumda etkilenen teçhizat ve ürün hakkında uygun tedbiri almalıdır. Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Belirli şartların izlenmesinde ve ölçmesinde bilgisayar yazılımı kullanıldığında, amaçlanan uygulamayı yerine getirme yeteneği teyit etmelidir. Bu işlem ilk kullanımdan önce yapılmalı ve gerektiğinde yeniden teyit edilmelidir.

Açıklama:

Bu maddede, kuruluşta ölçme ve izleme amaçlı kullanılan araçların kalibrasyonu ve muhafazası ile ilgili standartlar belirlenmektedir.

Belediyelerde kalibrasyon gerektiren araçlar genelde Sağlık İşleri ve su işleri birimlerinde bulunmaktadır. Bununla beraber ölçü-tartı şefliğindeki aletler de kalibre edilmesi gereken aletlerdendir.

Belediyelerde kullanılan diğer izleme, ölçme araçları genelde kalibre istememektedir. Örneğin anketler gibi ölçme cihazlarında kalibrasyon olmaz. Bununla beraber, bu ölçümlerin sağlık derecesinin de belirlenmesi gerekir ki, bu konuda istatistik teknikler vardır.

8-Ölçme-Analiz-İyileştirme

8.1: Genel

Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve geliştirme prosesini planlamalı ve uygulamalıdır.

a) Ürünün uygunluğunu göstermek,

b) Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,

c) Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek.

Bu, istatistiksel teknikler de dahil olmak üzere, uygulanabilir metotların tayin edilmesini ve bunların genişletilmiş kullanımını da kapsamalıdır.

Açıklama:

Kuruluş ürettiği ürün veya hizmetin istenilen şartlara uygunluğunu göstermek, kalite yönetim sisteminin standartlara uygunluğunu sağlamak, sistemi sürekli iyileştirme ve geliştirmek için ölçme, analiz ve iyileştirme çalışmaları yapmalıdır.

8.2: İzleme ve Ölçme

8.2.1: Müşteri memnuniyeti

Kalite yönetim sistemi performansının ölçmelerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarını ne dereceye kadar karşılayıp karşılamadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgiyi izlemelidir. Bu bilgiyi elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir.

Açıklama:

Müşterinin kurumun ürettiği ürün veya hizmet hakkındaki değerlendirmesi alınmalıdır. Belediyelerde kamuoyu yoklamaları, vatandaş şikâyetleri, halk meclisleri, kent meclisleri, Web sayfası, yerel basının takibi gibi yöntemlerle vatandaşların algılamaları elde edilmelidir. Bu bilgileri elde etmek yetmemekte, ayrıca bu bilgileri kimin nasıl kullanacağı da belirlenmelidir. Örneğin, temizlik ile şikâyetlerin ilgili birime gönderilmesi ve birimin konuya çözüm bulması, kamun oyu yoklamalarında elde edilen bilgilerin yönetimce değerlendirilmesi be belediye yatırımlarının bu bilgiler ışığında belirlenmesi gibi.

8.2.2: İç Tetkik:

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin;

a) Planlanmış düzenlemelere (Madde 7. l)bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim şartlarına uyduğunu ve

b) Etkin olarak uygulandığını ve sürdürüldüğünü, teyit etmek için planlı aralıklarla iç tetkikler yerine getirilmelidir.

Bir tektik programı, geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere, tetkik edilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak planlanmalıdır. Tetkik kriterleri, kapsamı, sıklığı ve metotları tarif etmelidir. Tetkikçilerin seçimi ve uygulanan tetkik, tetkik prosesinin objektifliğini ve tarafsızlığını sağlamalıdır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemelidir.

Tetkiklerin planlaması ve yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların (Madde 4.2.4) muhafaza edilmesi için sorumluluklar ve şartlar dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tarif edilmelidir.

Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gecikmeksizin tedbirler alınmasını sağlamalıdır. takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsamalıdır (Madde 8.5.2).

Açıklama:

Kalite Denetimi; kalite aktivitelerinin ve buna bağlı sonuçların planlanan düzenlemelere uyup uymadığını, bu düzenlemelerin etkin bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini ve amaçlara ulaşmak için uygun olup olmadığını saptamak için yapılan sistematik ve bağımsız bir incelemedir. İç Tetkik; söz konusu faaliyetin kurumun kendi elemanlarınca, kendi içinde yapılmasıdır.

Kuruluşlar, kalite iç tetkik prosedürünü belirlemeli, prosedüre uygun olarak denetim planlarını hazırlamalı, uygulamalı ve kayıtlarını muhafaza etmelidir.

Denetimlerde uygulanacak kriterler ve yöntem belirlenerek dokümanite edilmelidir. Söz konusu doküman, tetkik sonuçlarının raporlanması, uygunsuzluk tespitinde yapılacak iyileştirme, düzeltici/önleyici faaliyetlerin nasıl yapılacağı ve bu faaliyetlerin takibini de

ihativa etmelidir. Ayrıca iç tetkik kayıtlarının tutulması ve muhafazası konularında da dokümanda gerekli bilgilere yer verilmelidir.

8.2.3: Proseslerin izlenmesi ve ölçümü

Kuruluş, gerektiğinde kalite yönetim sistemi proseslerinin ölçülmesi ve izlenmesi için uygun metotları uygulamalıdır. Bu metotlar, planlanmış sonuçları elde etmeye yönelik proseslerin yeteneğini göstermelidir. Planlanmış sonuçlar başarılmadığında, ürünün uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler yapılmalıdır.

Açıklama:

Standart, kalite yönetim sistemi dahilindeki proseslerin amaçlara ulaşmadaki performansının ölçülmesini istemektedir. Bu da değişik yöntemlerle ölçülebilir.

- *Kamu oyu yoklamaları ile vatandaşın memnuniyet seviyesindeki gelişmeler,
- *Teftiş raporları
- *Müşteri şikayetleri
- *Yanlış yapılan iş ve işlem sayısındaki değişim vb.

8.2.4: Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi

Kuruluş ürün şartları yerine getirildiğini doğrulamak için ürünün karakteristiklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bu doğrulama ve ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında planlanan düzenlemelere göre gerçekleştirilmelidir (Madde 7.1)

Kabul kriterlerinin uygunluğu ile ilgili kanıtlar muhafaza edilmelidir. Kayıtlar, ürünün serbest bırakılmasında yeterli kişi / kişileri göstermelidir (Madde 4.2.4).

Ürünün serbest bırakılması ve hizmet sunumu, planlı düzenlemelerin (Madde 7.1) tatmin edici olarak tanımlanmasına kadar ve yetkili personel tarafından ve mümkün olduğunda müşteri tarafından onaylanmadıkça, yapılamamalıdır.

Açıklama:

Kuruluş tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin, kendilerinden beklenen özellikleri karşılayabilme kabiliyetlerinin ölçülmesi gerekmektedir. Ölçülme işlemi ürün veya hizmetin üretim aşamalarında gerçekleştirilmelidir.

Belediyelerde kontrol listeleri, ihaleli işlemlerde yapılan kontroller ve kayıtları, muayene ve kontrol komisyonlarının çalışmaları bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu çalışma ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir.

8.3: Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Kuruluş, belirlenen şartlara uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için tanımlanması ve kontrol edilmesini sağlamalıdır. Kontroller ve uygun olmayan ürünle ilgili sorumluluk ve yetkiler, dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tarif edilmelidir.

Kuruluş, uygun olmayan ürünü; aşağıdaki yollardan biri veya birden fazlası ile

- a) *Tespit edilen uygunsuzluğu gidermek İçin tedbir alınması yolu ile,*
- b) *Uygun olmayan ürünün kullanımı, serbest bırakılması veya kabulü için yetkili personelin veya uygulanabildiğinde müşterinin izni ile,*
- c) *Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli önlemlerin alınması ile, ele alınmalıdır.*

Uygunsuzlukların yapısı ve uygunsuzluklardan sonra alınan takip tedbirlerine ait kayıtlar, alınan izinlerin kayıtları da dahil olmak üzere, muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için ürün yeniden doğrulamaya tabi tutulmalıdır.

Uygun olmayan ürün veya teslimatından sonra uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, kuruluş, uygunsuzluğun etkilerine veya uygunsuzluğun potansiyel etkilerine karşı uygun tedbirler almalıdır.

Açıklama:

Standart, bu madde ile, kuruluşun uygun olmayan yani kendisinden beklenen özelliklere sahip olmayan ürünün veya hizmetin müşteriye yanlışlıkla sunumunun önlenmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını, bu çalışmaların önceden planlanarak dokümente edilmesini istemektedir.

Belediyelerde bu konuda şu çalışmalar yapılabilir:

a-Dosyalar: Ara kontrol ve son kontrol işlemleri yapılmamış dosyalar vatandaşa teslim edilmemelidir.

b-Yapım İşleri: Sürveyanlar, teknikerler, mühendisler onayından sonra geçici kabul ve ardından kesin kabul yapılmaktadır ama bu işlemlerden geçmemiş işler hizmete açılmamalıdır.

c-Kurum içi üretim: Belediye birimlerince üretilen yapım işlemleri teknik elemanlarca kontrol edilerek hizmete alınmalıdır.

Teslimat sonrası olumsuzluk tespiti: Bu durum müşteri talep veya şikayeti gibi algılanır ve gereken düzeltmeler yapılır.

8.4: Veri analizi

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamalıdır.

Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır.

- a) Müşteri memnuniyeti (Madde 8.2.1),
- b) Ürün şartlarına uygunluk (Madde 7.2.1),
- c) Önleyici faaliyetler için fırsatlarda dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri,
- d) Tedarikçiler.

Açıklama:

Standart, kuruluş tarafından üretilen ürün/hizmetin kalitesi ile ilgili gerekli verilerin toplanmasını ve analizini istemektedir.

a-Müşteri memnuniyeti: Örneğin belediye hizmetleri ile ilgili vatandaş değerlendirmesi,

b-Ürün şartlarına uygunluk: Bu konudaki bilgiler 7.2.1 ve 8.2.4'de verilmiştir.

c-Proseslerin ve ürünlerin özellik ve eğilimleri: Örneğin belediyede yapılan kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde izlenen yolun ne kadar etkin olduğu, başka yöntemlerin kullanılıp kullanılmayacağı, kültürel faaliyetler alanında varsa değişen şartlar analiz edilmelidir.

d-Tedarikçiler: Tedarikçiler hakkında yeterliliklerini, kapasitelerini içeren değerlendirmeler yapılmalıdır.

8.5: İyileştirme

8.5.1: Sürekli iyileştirme

Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesi yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Açıklama:

Sürekli iyileştirme yöntemi, Japonca'da Kaizen olarak tanımlanmaktadır. Kaizen, sözlük anlamı olarak "Daha iyiye doğru değişim" demektir. Japon dilinde "Kai", "Değişim"; "Zen" ise "İyi, daha iyi" anlamına gelmektedir. Standart kalite yönetim sistemi kapsamındaki hususlarda sürekli iyileştirme çalışmalarını istemektedir.

Pendik Belediyesi'nde sürekli iyileştirme kapsamında şu çalışmalar yapılmaktadır.

a- Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları: Yönetimin Gözden geçirmesi Prosedürü (OO.P.02) doğrultusunda yapılan bu çalışmalarda belediyemizde İSO 9001:2000 standartlarına uygun olarak kurulan Kalite Yönetim Sisteminin standartlara uygunluğu, uygulanabilirliği, sürdürülmesi ve geliştirilmesi, ürün ve hizmet üretiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları, Pendik halkının memnuniyetinin, Pendik İlçesinin kentsel gelişimin sağlamak amacıyla alınabilecek tedbirler değerlendirilir.

b- Yıllık Değerlendirme Toplantıları: Başkan, başkan yardımcısı, müdürler ve gerekli görülmesi durumunda müdür yardımcısı ve şeflerin katılacağı, en az 2 gün süren ve her yılın ilk ayı yapılan toplantılarda tüm birim faaliyetleri teker teker değerlendirmeye alınır. Yapılacak çalışmalar, düzeltilmesi gereken iş ve işlemler ve daha kaliteli ürün ve hizmet için alınması gereken tedbirler değerlendirilir.

c- Müdür Toplantıları: Her ay yapılan ve tüm birim müdürlerinin katıldığı toplantılarda belediye çalışmaları, alınacak önlemler değerlendirilir.

d- Başkan yardımcısı ve Müdürler Toplantıları: Her başkan yardımcısı kendisine bağlı müdürlerle her hafta değerlendirme toplantısı yaparak çalışmaları, problemleri ve çözüm yollarını değerlendirir.

e- Başkanlık Divanı: Başkan ve yardımcılarının her hafta yaptıkları toplantılarda çalışmalar, problemler ve çözüm yollarını değerlendirir.

f- Çalışma Ekipleri (Komisyonlar): Belediye çalışmalarını ilgilendiren konularda ayrı ayrı çalışma ekipleri oluşturularak, kalite ve verimliliği artırıcı çalışmalar yapılır.

g- İç ve Dış tetkikler: İç ve dış tetkiklerle tespit edilen aksamaların giderilmesi işlemleri Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü doğrultusunda yapılır.

h- Kıyaslama Çalışmaları: Diğer belediyelerin ve hizmet üreten kurumların çalışmaları takip edilir. Belli alanlarda başarılı görülen ya da belediyemizde bulunmayan fakat bulunmasının müşteri memnuniyeti, kalite ve verimlilik açısından yararlı olacağı düşünülen çalışmalar yakından takip edilerek belediyemiz bünyesinde benzeri çalışmaların yapılması amaçlanmıştır. Bu konuda yapılacak çalışmalar Kıyaslama Prosedürü doğrultusunda yapılır.

i- Öneriler: Belediye çalışanlarının belediyemizde üretilen hizmet ve ürünlerin kalite ve verimliliğini artırıcı, müşteri memnuniyetine yönelik, tasarruf veya gelir artışı amaçlı her türlü önerilerinin toplanması, değerlendirilmesi ve uygun görülenlerin hayata geçirilmesi için yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar Öneri Prosedürüne göre yapılır.

j- Danışmanların Çalışmaları: Belediyemiz bünyesinde bulunan danışmanlar tarafından değişik alanlarda yapılan inceleme, değerlendirme çalışmaları, hizmet ve ürün kalitesinin, müşteri memnuniyetinin, verimliliğin, gelirlerin artırılması, giderlerin azaltılması yönünde yapılmaktadır. Bu konuda hazırlanan raporlar başkan ve/veya yardımcısı tarafından değerlendirilmektedir.

k- Kurum İçi Analiz Çalışmaları: Belediye personelinin sorun alanları ve bu alanlara ilişkin çözüm önerilerinin yüz yüze görüşme ve anket yöntemiyle tespit edilerek rapor haline getirildiği bu çalışmalar APK Müdürlüğü bünyesinde yapılmaktadır. Söz konusu çalışmanın raporu başkan, yardımcılar ve danışmanlar tarafından değerlendirilir.

8.5.2: Düzeltici faaliyet

Kuruluş, uygunsuzluğun sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için tedbirler almalıdır. Düzeltici faaliyetler karşılanan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır. Dokümanite edilmiş prosedür;

- a) Müşteri şikayetleri dahil olmak üzere uygunsuzlukların gözden geçirilmesi,*
 - b) Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,*
 - c) Uygunsuzlukların tekrarını önlemek için alınacak tedbir ihtiyacının değerlendirilmesi,*
 - d) Gereken tedbirin belirlenmesi ve uygulanması,*
 - e) Alınan tedbirin sonuçlarının kayıtları, (Madde 4.2.4),*
 - f) Alınan düzeltici tedbirin gözden geçirilmesi için,*
- Şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır.*

Açıklama:

Düzeltici faaliyet, sorun ortaya çıktıktan sonra sorunun sebebini gidermeye yönelik yapılan çalışmalardır. Bu kapsamda yapılacak çalışmalar ile ilgili prosedür hazırlanmalıdır. Bu prosedür, problem çıktığında bu problemlerin sebebini nasıl araştırılacağını, kimler tarafından nasıl bu sebebini izale edileceğini belirtmelidir. Çünkü aslolan sadece hatayı gidermek değil, bir daha tekrarlamaması için hatanın sebebini gidermektir. Örneğin resmi yazışmalarda personel sıklıkla hata yapıyorsa, bu hatanın sebebi araştırılır. Diyelim ki, bu konudaki eğitim yetersizliğinden kaynaklanıyorsa, eğitim düzenlenmesi düzeltici faaliyettir.

8.5.3: Önleyici faaliyetler

Kuruluş, oluşmasını önlemek amacıyla potansiyel uygunsuzlukların sebeplerini gidermek için tedbirler almalıdır. Önleyici faaliyetler, potansiyel uygunsuzlukları etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümanite edilmiş bir prosedür ;

- a) Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,*
 - b) Uygunsuzlukların tekrarını önlemek için gerekli tedbirlerin değerlendirilmesi,*
 - c) Gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,*
 - d) Alınan tedbirlerin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),*
 - e) Alınan tedbirlerin yeniden gözden geçirilmesi için,*
- Şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır.*

Açıklama:

Önleyici faaliyetler daha sorun çıkmadan tedbir alınmasıdır. Örneğin, mevzuat değişikliğini takip edememek hataya yol açar. Bu hataya yol açmak için mevzuat değişikliklerinin sağlıklı takibi ve gerekirse eğitimlerinin alınması için önlemler belirlemek önleyici faaliyettir.

ÖRNEK PROSEDÜRLER

T.C. BELEDİYESİ ÖNERİ VE ÖDÜL PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.01	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 1/2	Revizyon No: 00

AMAC : Belediye çalışanlarının belediye faaliyetleri ve hemşehri memnuniyetine yönelik olarak öneri, proje geliştirmelerini teşvik etmek, bu çalışmalarda izlenecek yöntemleri belirlemek ve iyileştirme çalışmalarının kontrol altında yapılmasını, sürdürülebilirliğini sağlamak.

İLGİ : ISO 9001:2000; md.6.1 ve md. 8

KAPSAM: Belediye uygulamaları ve yönetimine ilişkin her türlü öneriler

YÖNTEM:

- a) Öneri-ödül çalışması belli dönemleri kapsar.
- b) Her dönemde önerilerin konusu, son öneri verme tarihi önceden ilan edilerek çalışanlara duyurulur.
- c) Duyurular belediye içinde ilan panoları, Web sayfası, belediye bülteni aracılığı ile duyurulur. İdarenin gerek görmesi üzerine bu duyuru yazılı olarak da çalışanlara iletilir.
- d) Önerileri değerlendirmek üzere bir “değerlendirme komisyonu” üst yönetim tarafından görevlendirilir.
- e) Bir kişi, birden fazla öneri getirebilir ve her öneri ayrı olarak değerlendirilir.
- f) Birden fazla çalışan bir araya gelerek ortak öneri getirebilirler. Bu durumda önerinin alacağı puan, öneri sahipleri arasında eşit olarak bölünür. Ancak, birlikte çalışmayı teşvik amacıyla, üst yönetimce ortak hazırlanan projelerden proje sahiplerine düşen puanı % 50 kadar artırabilir.
- g) Öneriler içinde en yüksek puanı alandan başlamak üzere ilk 5 projeye ödül verilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ ÖNERİ VE ÖDÜL PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.01	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 2/2	Revizyon No: 00

- h)** Bir kişinin birden fazla öneri geliştirmesini teşvik için, bir kişinin birden fazla proje getirmesi durumunda her projeden aldığı puanlar toplanır ve öneri sahibinin toplam puanı bulunur. Öneri sahibinin ortak projelere de katılımı var ise, bu ortak projeden kendi payına düşen puan hesaplama dahil edilir.
- i)** En yüksek puan alan ilk üç kişi ödüllendirilir.
- j)** Öneriler, uygulanabilirlik, özgünlük, belediyeye sağlayacağı katkı ve şekil şartlarına uygunluk yönünden değerlendirilir. Uygulanabilirlik %30, özgünlük %20, Belediyeye sağlayacağı katkı %30 ve şekil şartlarına uygunluk % 20 ağırlıklı puana sahiptir.
- k)** Her öneri-ödül uygulamasında, belirlenen konuya uygun öneri formatı Kalite Yönetim Ekibi tarafından hazırlanır ve duyuruya ilave edilir. Projelere ve proje sahiplerine verilecek ödüller önceden belirlenir ve duyuruda bu bilgiye yer verilir.
- l)** Ödül alanlar, ilan panolarında, Web sayfasında ve belediye bülteninde ilan edilir. Öneri-ödül mekanizması Kalite Yönetim Ekibi ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne birlikte yürütülür.
- m)** Dereceye girsin veya girmesin, tüm öneriler ilgili müdürlüklere gönderilir.

SORUMLU: Kalite Yönetim Ekibi ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

DAĞITIM: İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, Kalite Yönetim Temsilcisi

MUHAFAZA: Bu doküman, yenisi ile değiştirilinceye kadar, dağıtım yapılan birim ve kişilerin Kalite Klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ İYİLEŞTİRME/GELİŞTİRME PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.02	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 1/2	Revizyon No: 00

AMAÇ: Belediye hizmetlerinde etkinlik, verimlilik ve kalite artışı için yapılacak çalışmalarda izlenecek yöntemleri belirlemek ve iyileştirme çalışmalarının kontrol altında yapılmasını, sürdürülebilirliğini sağlamak.

KAPSAM: Tüm faaliyetler

İLGİ: ISO 9001:2000, md.8

- Kalite Çemberleri İş Talimatı
- Beyin Fırtınaları İş Talimatı
- Süreç Analizleri ve Geliştirilmesi İş Talimatı
- Eğitim Prosedürü
- Kıyaslama İş talimatı
- Öneri Ödül Prosedürü

YÖNTEM:

..... Belediyesi Kalite Yönetim Sistemi kapsamında yapılacak iyileştirme çalışmalarında aşağıda belirtilen yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemlerin nasıl uygulanacağı iş talimatları ve prosedürler ile belirlenmiş olup, iş talimatı bu dokümanın ekinde, diğer prosedürle sistem prosedürleri dosyasında yer almaktadır.

- Kalite Çemberleri
- Beyin Fırtınaları
- Süreç Analizleri ve Geliştirilmesi
- Eğitim
- Kıyaslama
- Öneri Ödül Modeli

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ İYİLEŞTİRME/GELİŞTİRME PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.02	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 2/2	Revizyon No: 00

SORUMLU: Başkan, Başkan Yardımcısı, Müdürler, Kalite Yönetim Ekibi

DAĞITIM: Başkan, Başkan Yardımcısı, Müdürler, Kalite Yönetim Ekibi

MUHAFAZA: Bu doküman, yenisi ile değiştirilinceye kadar, dağıtım yapılan birim ve kişilerin Kalite Klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ EĞİTİM PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.03	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 1/5	Revizyon No: 00

AMAC: Çalışanların ve vatandaşın memnuniyeti için Belediye personelinin iş kalitesini artırmak, değişen teknoloji, bilgi ve hizmet şartlarına uyumunu sağlamak, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin bilgilerini güçlendirmek, görevlerine karşı ilgi ve heyecanlarını canlı tutmak ve hizmetin verim ve kalitesini artırmak için yapılacak eğitimlerin kontrol altında yapılmasını sağlamak.

KAPSAM: Belediye bünyesinde çalışan tüm personele yönelik verilen her türlü eğitim.

İLGİ:

- Yıllık Eğitim Planı Formu
- Eğitim Değerlendirme Anket Formu

YÖNTEM:

a) Politika

..... Belediyesi'nde, eğitimlerin kurum içinde verilmesi esastır. Bu amaçla kurum içinde eğitim verebilecek personelden yararlanmak önceliklidir. Belirli alanlarda kurum içi personel yeterli olmayacağından çevre belediyelerden, özel eğitim kurumlarından, kamu kurumlarından veya Üniversitelerdeki uzman şahıslardan istifade edilerek kurum içinde eğitim vermeleri yoluna gidilebilir. Bu amaçla eğitimler planlanırken İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından bir eğitim bütçesi de hazırlanır.

Kurum içi eğitimler; kurs, seminer, konferans, panel, sempozyum, forum, münazara, grup tartışması, çevre ve kurum incelemeleri şeklinde uygulanabilir. Eğitimlerde anlatım, soru-cevap, problem çözme, uygulama (gösteri), beyin fırtınası, rol oynama (drama), grup çalışması gibi öğretim metotlarından biri veya birkaçı kullanılabilir. Gerekli olduğu düşünülürse eğitimler görsel malzeme ve yazılı dokümanla desteklenir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ EĞİTİM PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.03	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 2/5	Revizyon No: 00

Ülke genelinde veya Belediyede meydana gelen fevkalade durum veya mücbir sebeplerden dolayı Belediye Başkanı'nın onayıyla mevcut eğitimler tadil veya iptal edilebilir. Bu değişiklikler İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından eğitimcilere ve Müdürlüklere bildirilir.

Eğitimci ve eğitim alacak personele eğitim saatleri içerisinde ek görev verilemez, eğitimden çağırılmaz. Yöneticiler çalışma programlarını bu konuyu dikkate alarak hazırlarlar.

Katılımın zorunlu olarak belirtildiği eğitimlere geçerli bir özre dayanmaksızın katılmayan, özürsüz devamsızlık yapan personel hakkında İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından disiplin işlemleri uygulanır.

..... Belediyesi eğitim çalışmalarında asgari hedef yıllık kişi başı ortalama 10 saat eğitimidir.

b) Planlama

..... Belediye personelinin eğitim ihtiyaçları iki kanaldan elde edilen veriler ışığında belirlenir.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü kurum içi iletişim ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacıyla; merkezi hükümetin bu alandaki direktiflerini de dikkate alarak, ISO 9001:2000 ve Toplam Kalite Yönetim Sistemlerinin kurum içinde yerleşmesi için çalışma ve araştırmalar yapar. Bu çalışmalar sonucu ortaya çıkan eğitim ihtiyacı İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü ile birlikte değerlendirilerek belirlenir.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından her yılın Kasım ayında tüm müdürlüklere yazı gönderilerek, müdürlüklerin ihtiyaç duyduğu eğitim konuları ve eğitim alacak kişi sayısı tespit edilir. Müdürlükler bu husustaki taleplerini bağlı buldukları Başkan Yardımcısı onayından sonra İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'ne gönderirler.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ EĞİTİM PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.03	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 3/5	Revizyon No: 00

Elde edilen veriler ışığında İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından, KYE ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürünün ortak kararıyla Eğitim Planlama Kriterleri doğrultusunda bir yıllık veya 6 aylık iki dönem halinde yıllık eğitim planı oluşturulur. Oluşturulan eğitim planı Belediye Başkanı tarafından onaylandıktan sonra yürürlüğe girer.(Ref: Eğitim Planı F...)

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü eğitim planında bulunmayan fakat değişen hukuki, teknik, sosyal şartlar nedeniyle veya idari vesayet gereği merkezi idarenin zorunlu kıldığı eğitimleri veya müdürlüklerin değişiklikler karşısında ortaya çıkan eğitim açıklarını kapatmak amacıyla ihtiyaç duyulan konuları plana dahil ederek Belediye Başkanı'nun onayına sunar. Onay sonrasında değişiklik birimlere veya eğitime katılacak kişilere bildirilir.

c) Gerçekleştirme

Eğitim uygulamaları İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilir. Her eğitim konusunda eğitimin hangi amaçla, nerede, ne zaman, kimlere, hangi metotlarla ve kim tarafından verileceğini belirten eğitim konu planları eğitimcilerle koordineli olarak İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanır.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü planlanan eğitimlere kimlerin katılacağını eğitim uygulamasından 15 gün önce müdürlüklere sorar. Müdürlükler cevaplarını 2 gün içerisinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'ne bildirir. Müdürlüklerden gelen cevaplara göre İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü eğitim gruplarını oluşturur ve her eğitim grubu için grup içerisinden bir grup koordinatörü belirler. Eğitimden en az 5 gün önce İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünce eğitime katılacaklara (eğitimci ve eğitim alan); eğitimin konusunu, eğitimcinin adını, eğitimin yerini, eğitim tarihi-saatini ve eğitimin zorunlu olup olmadığını bildirir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ EĞİTİM PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.03	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 4/5	Revizyon No: 00

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü grup koordinatörüne, eğitimin başlama saatinden en az bir saat önce eğitim yoklama çizelgesini, varsa eğitimle ilgili doküman-araç-gereç (projeksiyon makinesi, tepegöz vs), Eğitimci Değerlendirme Anketi Formu ve kişi sayısınca Eğitim Değerlendirme Anketi Formu teslim eder. Eğitim sonrasında eğitimci yoklama çizelgesini ve anket formlarını İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'ne teslim eder.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından her eğitim konusuna ilişkin açılan klasörde, eğitim konu planı var ise eğitime ilişkin doküman yoklama çizelgesi, eğitim sonrasında uygulanan eğitim değerlendirme anketleri ve sonuçları bulundurulur.(Ref: Eğitim Değerlendirme Anket Formu, Eğitim Yoklama Çizelgesi)

Personelin aldığı eğitim her personel için oluşturulacak olan Personel Eğitim Durumu Formlarına İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından kaydedilir.

Belge Verilmesi: *İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü tarafından kararlaştırılması halinde uzman (master, doktora yapmış kişiler, öğretim üyeleri veya belirli alanda uzmanlık belgesine sahip) kişilerin verdiği eğitimlerde personele Hizmet İçi Eğitim Sertifikası verilir. Belgeler İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanır ve birer sureti personel özlük dosyalarına konulur. Kurum dışı alınan eğitimlerde düzenlenen belgelerin bir sureti de ilgisince İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'ne teslim edilerek özlük dosyasında bulundurulur.*

d) Değerlendirme

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne teslim edilen anket formlarını eğitimciden teslim aldıktan hemen sonra müdürlükçe değerlendirilir.

Değerlendirme sonucunda eğitime ve eğiticiye ilişkin eksiklikler varsa; eğitimin iyileştirilmesi için İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından birlikte çalışmalar yapılır. Gerekli görülür ise aynı konuda yeni eğitim programı hazırlanarak uygulamaya konulur.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ EĞİTİM PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.03	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 5/5	Revizyon No: 00

SORUMLU: İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

DAĞITIM: İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

MUHAFAZA: Bu doküman, yenisi ile değiştirilinceye kadar, dağıtım yapılan birim ve kişilerin Kalite Klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRMESİ PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.04	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 1/2	Revizyon No: 00

AMAÇ: Belediyesi üst yönetimi tarafından belediyede tesis edilen Kalite Yönetim Sisteminin uygunluğunu, sürekliliğini, İSO 9001:2000 standartlarını karşılayıp karşılamadığını, kalite politika ve hedeflerine uygunluğunun gözden geçirilmesi ve gerekli çalışmaların belirlenmesini kontrol altına almak.

KAPSAM: Kalite Yönetim Sistemi dahilinde yapılması gereken üst yönetimin konuyu sahiplenmesi, takibi, yönlendirmesi çalışmaları.

İLGİ:

- ISO 9001 m.5.6
- Düzeltici Faaliyetler Prosedürü
- Önleyici Faaliyetler Prosedürü
- Kalite İç Tetkik Prosedürü
- Kamuoyu Yoklamaları Talimatı

YÖNTEM:

- a) Yönetimin gözden geçirmesi toplantıları aradaki süre altı ayı geçmemek üzere her yıl en az iki kere yapılır.
- b) Toplantıya Belediye Başkanı, Başkan Yardımcıları, Yönetim Temsilcisi ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü katılır.
- c) Toplantı gün, saat, yer ve gündemi daha önce katılacaklarla görüşme yaparak Yönetim Temsilcisi tarafından belirlenir.
- d) Toplantıya Belediye Başkanı başkanlık eder ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü kararları kayda geçirir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRMESİ PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.04	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 2/2	Revizyon No: 00

e) Toplantıda gündemdeki konular görüşülürse de şu konular mutlaka gündemde bulunmalıdır.

- Kalite İç Tetkik Raporu
- Dönem içinde yapılmış ise Dış Tetkik Raporu
- Dönem içinde yapılmış ise son kamuoyu yoklama sonuçları
- Beyaz Masa şikâyetleri ile ilgili bilgiler
- Olumsuzlukların nasıl giderileceği
- Kalite Yönetim Sisteminin işleyişi
- Kalite Yönetim Sistemi dahilindeki işlerle ilgili kaynak sorunu

f) Gündemdeki konularla ilgili problemlerin çözümü ve iyileştirme-geliştirme için yapılacak faaliyetler ve bunların sorumluları karara bağlanır.

g) Alınan kararların takibi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü tarafından takip edilir ve üst yönetime rapor edilir.

SORUMLU: Başkan Yardımcıları, Yönetim Temsilcisi, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü

DAĞITIM: Başkan Yardımcıları, Yönetim Temsilcisi, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü

MUHAFAZA: Bu doküman, yenisi ile değiştirilinceye kadar, dağıtım yapılan birim ve kişilerin Kalite Klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

	T.C. BELEDİYESİ DÜZELTİCİ FAALİYETLER PROSEDÜRÜ		
Doküman No: KYS. P.05	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 1/2	Revizyon No: 00

AMAÇ: Belediye hizmetleri üretiminde ortaya çıkan uygunsuzlukları ve nedenlerini tespit ederek ortadan kaldırmak için düzeltici faaliyetleri planlamak, uygulamak ve etkinliğini artırmak.

KAPSAM: Belediye Faaliyetleri ve KYS

İLGİ: ISO 9001:2000, m.8.5.2

YÖNTEM:

a) Hizmetin Üretimi Esnasında Karşılaşılan Problemler

Üretim esnasında karşılaşılan problemler, ilgili birim müdürü tarafından ilgili diğer çalışanlarla görüşülerek giderilir. Problemin birim içinde çözülmesi mümkün değilse birimin bağlı olduğu başkan yardımcısına konu aktarılır. Başkan yardımcısı konu ile ilgili çözümü geliştirebileceği gibi bu hususta karşılaşılan problemi Başkanlık Divanı toplantısına getirerek tartışmaya açabilir. Burada alınan karar uygulanır.

Konunun önemine binaen değişik bilgi ve görüşlere ihtiyaç duyulursa belediye bünyesinde bulunan personelden konu ile ilgili bilgisi olanlardan görüş alınabilir, komisyon kurulabilir. Ya da yine konunun durumuna göre İçişleri Bakanlığı veya ilgili Merkezi İdareye bağlı kurumlardan görüş sorulur. Bu çalışmalar ilgili başkan yardımcısının bilgisi dahilinde ilgili birim müdürü tarafından koordine edilir.

b) Beyaz Masa, Halk Günleri ve Kent Konseyleri Kanalı İle Belediyeye İletilen Problemler

Bu tür problemler, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü kanalı ile ilgili birime iletilir. Bu birim tarafından alınan önlemler ve şikâyetin giderilmesi için yapılan çalışmalar tekrar aynı müdürlüğe bildirilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ DÜZELTİCİ FAALİYETLER PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.05	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 2/2	Revizyon No: 00

c) Kamuoyu Yoklamaları Kanalıyla Gelen Şikâyetler

Bu tür şikâyetler, yazılı olarak ilgili birimlere gönderilir.

d) Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları, Müdürler Toplantıları ve Benzeri Çalışmalarla Tespit Edilen Problemler

Bu tür problemler ilgili başkan yardımcıları aracılığı ile konu ile alakalı birim/birimlere iletilir.

e) Şikâyet Konularının Tekrarının Önlenmesi:

Şikâyet konusu iş ve işlemlerde, şikâyetin belediyemiz uygulamalarından kaynaklanıp kaynaklanmadığı ilgili birimce incelenir ve aynı hataların tekrarlanmaması için gereken önlemler ilgili müdürlükçe saptanarak, uygulamaya yönelik revizyon talebi üst yönetime iletilir ve yönetimin onayından sonra uygulanır.

Her yıl yapılan yıllık değerlendirme toplantılarında, sıklıkla karşılaşılan şikâyetler ve çözümleri toplantı gündemine alınır ve çözüm kararlaştırılır.

Yönetimin gözden geçirme toplantılarında, tekrarlanan şikâyetlere yönelik çözüm yöntemleri kararlaştırılır.

SORUMLU: Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürlükler

DAĞITIM: Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürlükler.

MUHAFAZA: Bu doküman, yenisi ile değiştirilinceye kadar, dağıtım yapılan birim ve kişilerin Kalite Klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ ÖNLEYİCİ FAALİYETLER PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.06	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 1/2	Revizyon No: 00

AMAÇ: Belediye hizmetleri üretiminde ortaya çıkabilecek olan uygunsuzlukları ve nedenlerini tespit ederek ortadan kaldırmak için önleyici faaliyetleri planlamak, uygulamak ve etkinliğini artırmak.

KAPSAM: Tüm Belediye Faaliyetleri

İLGİ: ISO 9001: 8.5.3

YÖNTEM:

..... Belediyesi'nin ürettiği hizmet ve ürünlerin üretiminde, halka sunumunda ve Beykoz'un kentsel gelişiminde problem çıkarması olası gelişmeler önceden belirlenerek çözümü için tedbirler alınmasına önem verilir. Bu kapsamda;

a) Planlama-İmar Çalışmaları

- 1- ilçesinin gelecek dönemlerde olası nüfus, ticaret ve sosyo-ekonomik gelişmelerinin önceden tespiti ve alınabilecek önlemlerin belirlenmesi için çalışmalar yapılır.
- 2- Alt yapı yatırımları yapılacak bölgelerde imar uygulamaları yoksa bu çalışmalar esnasında problemlerle karşılaşmamak için imar uygulama çalışmalarına ağırlık verilir.

b) Mevzuat değişikliklerinde uygulamada problem çıkmaması için değişen mevzuat yürürlüğe girmeden ilgili personele eğitimleri verilir. Belediye personelinin bilgi-beceri eğitimlerine de önem verilerek, doğacak personel yetersizlikleri önlenmeye çalışılır.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ ÖNLEYİCİ FAALİYETLER PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.06	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 2/2	Revizyon No: 00

- c) Belediye faaliyetlerinde hatalı iş planlamasının önlenmesi için stratejik plan hazırlanır. Plan hazırlanmasında önceliklere önem verilir.
- d) Belediye birimleri arasında iletişim aksamalarından kaynaklanacak hataların önlenmesi için yatay ve dikeyde iletişim modeli oluşturulmuştur. (Ref: Stratejik Planlama: Kurum İçi İletişim Maddesi)
- e) Belediyemiz faaliyetlerinde proseslerden kaynaklanacak hataların önlenmesi için proses belirleme, geliştirme ve kontrol çalışması yapılır. (Ref: Süreç Analizleri ve Geliştirilmesi İş Talimatı)

SORUMLU: Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürlükler

DAĞITIM: Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürlükler.

MUHAFAZA: Bu doküman, yenisi ile değiştirilinceye kadar, dağıtım yapılan birim ve kişilerin Kalite Klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ DOKÜMAN HAZIRLAMA, REVİZYON, DAĞITIM VE MUHAFAZA PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.07	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 1/3	Revizyon No: 00

AMAÇ: Belediyemiz Kalite Yönetim Sistemi dahilindeki dokümanların etkin ve kontrollü olarak hazırlanması, revizyonu, dağıtımı ve muhafazasının sağlanması.

KAPSAM: Kalite Yönetim Sistemi dahilindeki dokümanlar.

İLGİ:

- ISO 9001: 2000 md.2.4
- Kodlama Talimatı
- Arşiv Yönetmeliği

YÖNTEM:

a) Şekil Şartı:

- *Doküman Adı*
- *Doküman No*
- *Tarih*
- *Sayfa No*
- *Revizyon No*
- *Hazırlayanın Adı- İmzası*
- *Onaylayanın Adı- İmzası her dokümanda yer alır. Bunların dokümanın neresinde olacağı, hangi karakterler, punto ile yazılacağı konusunda bir sınırlama söz konusu değildir. Okunabilir ve görülebilir olmak yeterlidir.*

b) Numaralama:

- *Kodlama Talimatına Uygun Hazırlanır.(Ref: Kodlama Talimatı)*

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ DOKÜMAN HAZIRLAMA, REVİZYON, DAĞITIM VE MUHAFAZA PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.07	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 2/3	Revizyon No: 00

c) Doküman Hazırlama Sorumluları:

- Kalite El Kitabı: Kalite Yönetim Ekibi
- Sistem Prosedürleri: Kalite Yönetim Ekibi
- İş Akış Şemaları: Birim Amirleri
- İş Talimatları: İlgili Birim
- Uygulama Prosedürleri: Birim Amirleri

d) Doküman Onay Yetkilileri:

- Kalite El Kitabı: Başkan Onaylar
- Sistem Prosedürleri: Başkan veya Sorumlu Başkan Yardımcısı Onaylar
- İş Akış Şemaları: Birim Amirlerinin Bağlı Bulunduğu Başkan Yardımcısı Onaylar
- İş Talimatları: Birim Amiri veya Bağlı Bulunduğu Başkan Yardımcısı Onaylar
- Uygulama Prosedürleri: Birim Amirlerinin Bağlı Bulunduğu Başkan Yardımcısı Onaylar

e) Dağıtım:

- Her dokümanın, nereye dağıtılacağı dokümanını **DAĞITIM** başlığı taşıyan bölümünde belirtilmektedir.

f) Muhafaza:

- Her dokümanın muhafaza süresi, **MUHAFAZA** başlığı taşıyan bölümünde belirtilmektedir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	

T.C. BELEDİYESİ DOKÜMAN HAZIRLAMA, REVİZYON, DAĞITIM VE MUHAFAZA PROSEDÜRÜ			
Doküman No: KYS. P.07	Tarih: 01.05.2007	Sayfa No: 3/3	Revizyon No: 00

g) İmhası:

- Yürürlükten kalkan dokümanlar hazırlayan birime iade edilir ve belediyenin kâğıt imha politikalarına göre imha edilir.

h) Revizyon:

- İhtiyaç duyulması halinde dokümanlar hazırlayan tarafından revize edilir ve revizyon tarihi belirtilir. Revize edilmiş doküman onaylandıktan sonra ilgililere önceki dokümanın iadesi şartıyla imza karşılığı verilir.
- Dağıtım kontrollü kaşe ve imza karşılığı yapılır. Kontrollü kaşe olmayan dokümanlar bilgi mahiyetinde olup dağıtım kontrol dışıdır.
- Önceki Dokümanlardan 1 âdeti hazırlayanın arşivinde 2 yıl muhafaza edilir.

SORUMLU: Başkan, Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürlükler

DAĞITIM: Başkan, Başkan Yardımcıları, Tüm Müdürlükler

MUHAFAZA: Bu doküman, yenisi ile değiştirilinceye kadar, dağıtım yapılan birim ve kişilerin Kalite Klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN: KYE		ONAYLAYAN: BELEDİYE BAŞKANI	
İSİM		İSİM	
İMZA		İMZA	