

## 9. KYS'NİN BAŞARISINI DEĞERLENDİRME

### 9.1. İZLEME, ÖLÇME, ANALİZ VE DEĞERLENDİRME

#### 9.1.1. Genel

İşletme aşağıdaki konularda ne yapacağına karar verir ve uygulamaya alır:

1. Hangi konular "izleme listesine" alınacak ve hangi konularda "ölçümleme" çalışması yapılacaktır.
2. İzlemede hangi yöntemler kullanılacaktır: Örnekleme, teknik değerler, paydaş analizi, odak grubu, beyin fırtınası, trend analizi ve diğer yöntemler.
3. Hangi ölçme yöntemleri kullanılacaktır: Teknik alanlarda, yönetsel işlevler alanında, müşteri ve personel memnuniyetinin ölçülmesi alanında.
4. Geçerli sonuçlar elde edebilmek için hangi analiz ve değerlendirme yöntemleri kullanılacaktır.
5. İzleme ve ölçme uygulaması ne zaman yapılacaktır.
6. İzleme ve ölçme uygulamasından elde edilen sonuçlar ne zaman analiz edilecektir.

İşletme izleme ve ölçme uygulamalarıyla Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini ve performansını değerlendirme imkanına sahip olur. İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme çalışmalarıyla ilgili olarak gerçekleştirilen tüm faaliyet ve uygulamaların sonuçları "Bilgilendirici Belge" haline getirilir ve bu belgeler koruma altına alınır. Yapılacak denetimlerde KYS'nin etkin bir şekilde çalıştırıldığına kanıtı olarak denetçilerin incelemesine sunulur.

#### 9.1.2. Müşteri Memnuniyeti

İşletme müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin yerine getirilebilmesi için onların "algılarını" izlemeye alır. Bu amaçla memnuniyet ölçümünü ne zaman ve nasıl yapacağını, verileri nasıl toplayacağını, nasıl analiz edeceğini ve bilgileri inceleyip ne tür tedbirler alacağını önceden belirler. Bu amaçla, sayılan maddelerle sınırlı olmakla birlikte, şu yol ve yöntemlerden yararlanır:



Şekil 2. Üç alt başlıktan oluşuyor: izleme, denetim, yönetimin gözden geçirmesi.

#### Other monitoring and evaluation methods:

- Biophysical measurements
- Cost-benefit analysis
- Sketch mapping
- GIS mapping
- Transects
- Seasonal calendars
- Most significant change method

- Impact flow diagram (cause-effect diagram)
- Institutional linkage diagram (Venn/Chapati diagram)
- Problem and objectives tree
- Systems (inputs-outputs) diagram
- Monitoring and evaluation Wheel (spider web)

Şekil 2. İzleme ve Değerlendirme yöntemleri.

business process monitoring

functional monitoring

technical monitoring

1. Memnuniyet alan araştırmaları.
2. Ürün ve hizmetlerin tesliminde müşteri geri beslemeleri.
3. Müşterilerle yapılan toplantılarda alınan geri beslemeler.
4. Piyasa payı analizleri.
5. Müşteri şikayetleri.
6. Ürün garantisiyle ilgili yaşanan sorunlar.
7. Bayi ve satıcılardan gelen raporlar.

Müşteri memnuniyetini değerlendirmede kullanılacak “ölçüm ve izleme bilgileri” şu konuları kapsıyor olabilir:

1. Ürün veya hizmetin **uygunluğuna** ilişkin görüşleri.
2. Ürün veya hizmetin **tam zamanında** teslim edilip edilmediğine ilişkin görüşleri.
3. Ürün veya hizmetle ilgili öne çıkardıkları **şikayetler**.
4. Müşterinin ürün ve hizmetlerle ilgili “**düzeltilme istek ve talepleri**” ve bu konuda doldurdıkları “Düzeltilici Faaliyet Formları”.

İşletme, müşteri memnuniyetini artırmak ve geliştirmek için ürün ve hizmetteki yetersizlikleri ve hizmet sunum açıklarını kapatmaya yönelik “durumu iyileştirme planları geliştirir” ve bunları “uygulamaya alır”. Yıllar itibariyle müşteri algılarında ortaya çıkan değişiklikleri takip eder.

### 9.1.3. Analiz ve Değerlendirme

İşletme “izleme” ve “ölçüm çalışmalarından” elde ettiği *uygun nitelikteki verileri* analiz eder ve değerlendirir. “Uygun nitelikteki veri” tanımına ürün ve hizmetlerle ilgili olarak hükümet kaynakları, meslek odaları ve danışmanları gibi “dış kaynaklardan” gelen veri, bilgi ve değerlendirmeler de dahildir.

Analiz sonuçları aşağıdaki konular için kullanılır:

1. Ürün ve hizmetlerin “uygunluğunu” değerlendirmek için.
2. Müşterilerin memnuniyet dercesini değerlendirmek için.
3. KYS'nin etkiniliği ve başarısını değerlendirmek için.
4. Planlamanın etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığını belirlemek için.
5. Risk ve fırsatlara yönelik faaliyetlerin etkililik derecesini belirlemek için.
6. Dış tedarikçilerin performansını değerlendirmek için.
7. Kalite Yönetim Sisteminde iyileştirmeler yapmak için.

Analiz yöntemleri değişik şekillerde olabilir ve gerektiğinde istatistiksel analiz yöntemleri nden de yararlanılabilir.

## 9.2 İÇ DENETİM

### 9.2.1. Belli Aralıklarla İç Denetim Yapılması

İşletme, Kalite Yönetim Sistemi için; (a) “kendi belirlediği gerekliliklere” ve (b) “uluslararası standardın belirlediği gerekliliklere” ne ölçüde **uyulduğunu**, sistemin ne ölçüde **uygulandığını** ve ne ölçüde **sürdürülüp korunduğunu** saptamaya yönelik olarak önceden planladığı tarihlerde **İç Denetim Faaliyeti** gerçekteştirir.

İşletmenin kendi belirlediği “iç gereklilikler” kapsamına, *müşterinin şart koştuğu gereklilikler* ile *yasal ve hukuki kurumların getirdiği gereklilikler* de dahildir.

### 9.2.2. İç Denetim Faaliyetlerinin Belirlenmesi

İşletme iç denetim kapsamında aşağıdaki faaliyetleri gerçekteştirir:

1. İşletme bir iç denetim programı hazırlar ve bu programda denetim yapılacak yerleri planlar, planlarını uygulamaya alır ve bu planlara süreklilik kazandırır.
2. İç denetim programında denetim sıklığını, denetleme yöntemini, sorumlu olacak kişileri ve denetim raporlamasının nasıl yapılacağını, önceki denetim raporlarının nasıl ele alınacağını belirler.
3. Her bir denetim uygulamasının kapsamını, hangi birimlerin denetleneceğini ve denetleme ölçütlerinin neler olacağını belirler.
4. Denetçilerini belirler ve bu kişilerin denetim uygulamalarında objektif, tarafsız olmaları için kendilerine gerekli eğitimleri verir ve gerekli sertifikalandırma çalışmalarını yapar.
5. Denetim sonuçlarının sadece ilgili yöneticilere raporlanması için gerekli önlemleri alır.
6. Haksız gecikmelere meydan vermeksizin düzeltici ve önleyici faaliyet tedbirlerini hayata geçirir.
7. İç denetim uygulamalarına ilişkin denetim planları ve programlarıyla ilgili ve bunun yanında iç denetim sonuçlarıyla ilgili her türlü kanıt **Bilgilendirici Belge** olarak korur ve istenildiğinde yetkililere sunar.
8. İç denetim uygulamalarında ISO 19011 standardının gereklerini kılavuz olarak kullanır.

### 9.3. YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

#### 9.3.1.Genel

İşletme yönetimi, örgütün Kalite Yönetim Sistemini belli aralıklarla gözden geçirir. Sistemin uygun bir şekilde çalışma durumunu, yeterliliğini, etkili sonuçlar verip vermediğini, işletmenin stratejik amaç ve hedefleriyle uyumlu olup olmadığını değerlendirir. Bu amaçla yapılan toplantılara **Yönetimi Gözden Geçirme Toplantıları** adı verilir. Buradaki “yönetim” kelimesi **Kalite Yönetim Sistemi** anlamındadır.

#### 9.3.2. Değerlendirmede Ele Alınacak Girdiler ve Gündem Maddeleri

Yönetimi gözden geçirme toplantıları genellikle her üç ayda bir planlı olarak yapılır ve bu toplantılarda aşağıdaki gündem maddeleri “Gözden geçirme Girdileri” olarak değerlendirilir:

1. Önceki toplantılarda alınan kararlara dayalı olarak yapılan faaliyetlerle ilgili son durum nedir? Neler yapılmış, neler yapılamamıştır?
2. KYS ile ilgili iç ve dış sorunlar hakkında yapılan veya gerçekleştirilen faaliyetler ve yapılan değişiklikler nelerdir.
3. KYS'nin başarısını ve etkinliğini ortaya koyacak aşağıdaki konularla ilgili son bilgiler nelerdir:
  - a. Müşteri memnuniyeti ve ilgili diğer taraflardan gelen geri bildirim bilgileri.
  - b. Kalite amaç ve hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştirilebildiği.
  - c. Süreç performansı.
  - d. Ürün ve hizmetlerdeki uygunluk yüzdesi veya uygunluk derecesi.
  - e. Uygunsuzluklar ve düzeltici faaliyetler.
  - f. İç denetim sonuçları.

- g. Dış tedarikçilerin performansı.
- h. Tam zamanında teslimat performansı.
- i. Kaynakların yeterliliği.
- j. Risk ve fırsatları değerlendirmeye yönelik olarak alınan faaliyetlerin etkililik derecesi.
- k. İyileştirme fırsatları.

### 9.3.3. Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısının Çıktıları

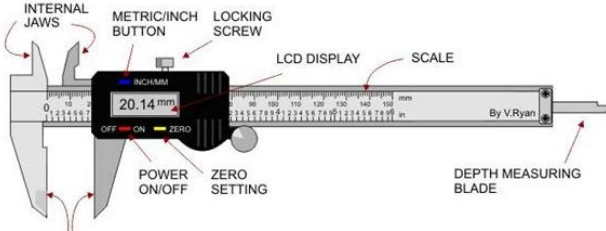
Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısında alınan KYS ile ilgili **kararlar** bu toplantının *çıktılarını* oluşturur. Gündem maddeleri “girdiler” ve alınan kararlar ise “çıktılar” olarak değerlendirilir.

Kararlar şu konularla ilgili olabilir:

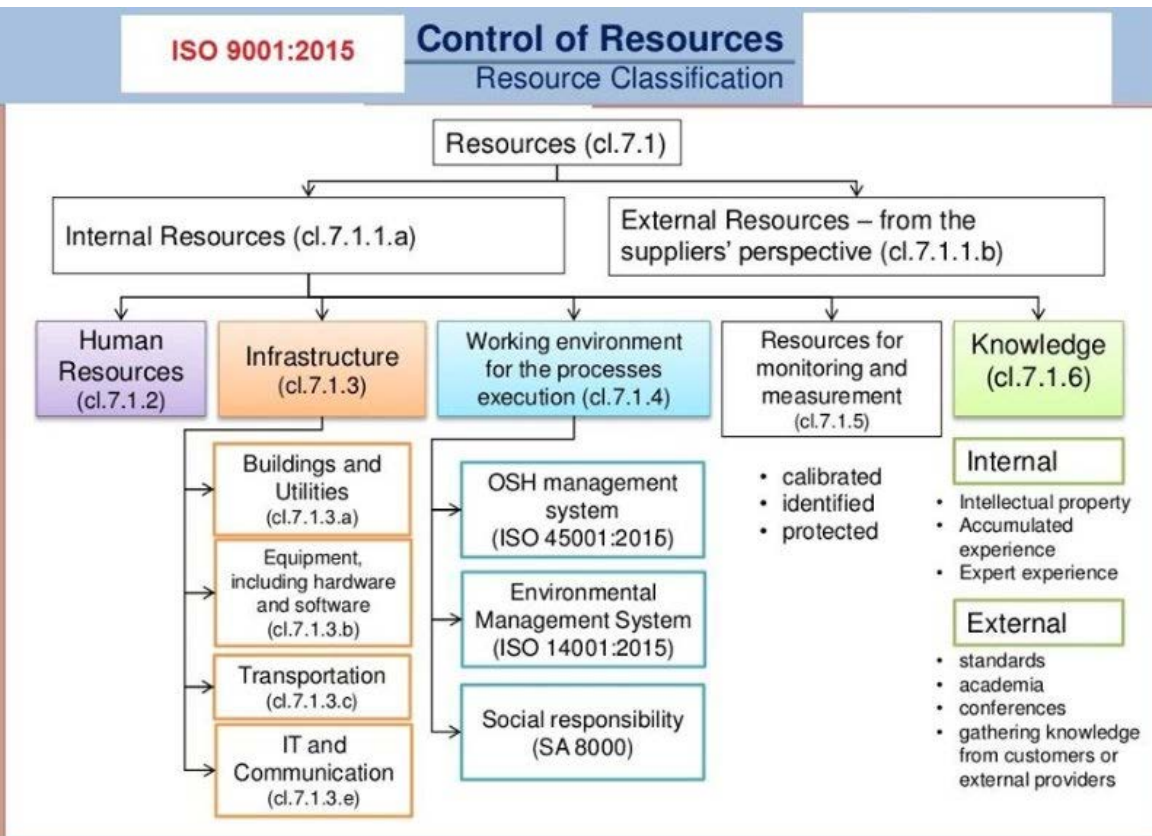
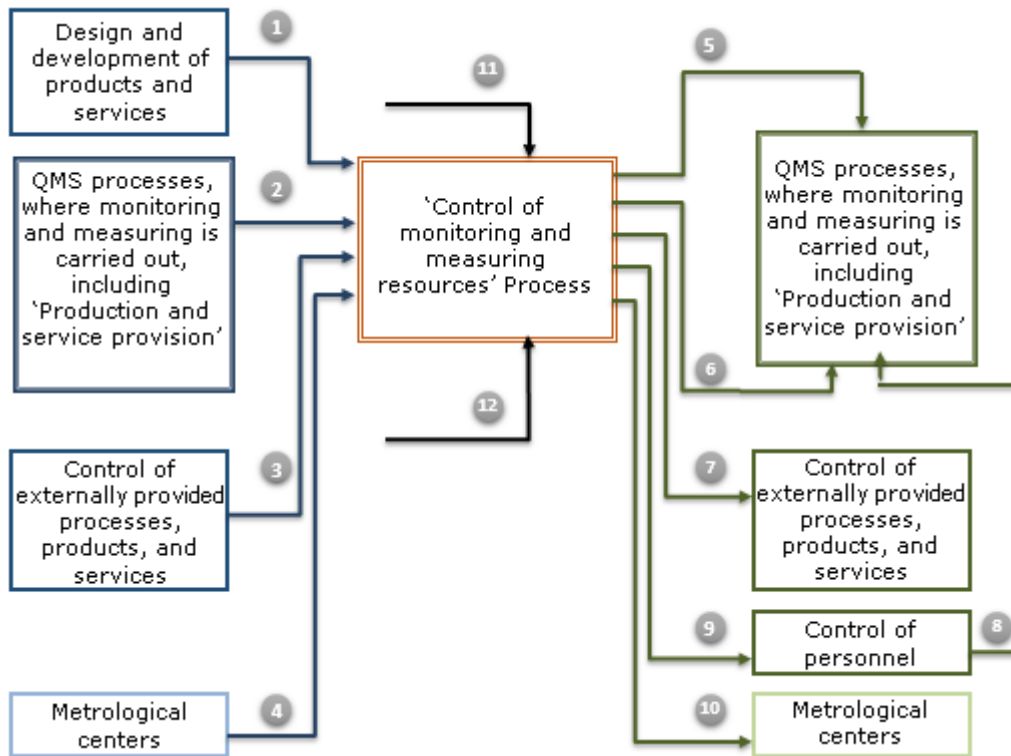
1. İyileştirme yapmak için sahip olunan fırsatlar.
2. KYS’de değişiklik yapma ihtiyacının olup olmadığı.
3. İhtiyaç duyulan kaynaklar.
4. Gündeme gelen riskler.

İşletme, *Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısına* ilişkin olarak toplantı planlarını, toplantının gündem formlarını, incelemeye alınan analiz ve değerlendirme sonuçlarını, görüşme tutanaklarını ve alınan kararları **Bilgilendirici Belge** olarak saklar ve gerektiğinde bu belgeleri denetçilerin incelemesine sunar.

### Teknik ölçümler için yöntem ve araçlar



İzleme ve Ölçme Yapılacak Kaynaklar (Alanlar, Yerler, Merkezler veya Süreçler)



Kaynakların Kontrolü

<b>NAME OF COMPANY</b>				
ORMAT NO.:				
<b><u>DATE OF CONDUCT:</u></b>				
<b><u>Management Review Meeting (MRM)</u></b>				
<b>SR No</b>	<b>Topic / Agenda</b>	<b>Action Details</b>	<b>Action by (Name)</b>	<b>Action by (Date)</b>
1	Departmental Quality Objectives	<b>DETAILS – INTERNAL QUALITY AUDIT AND IT'S RESULTS &amp; EXTERNAL AUDIT DETAILS.</b>		
2	Non conformity, Corrective & Preventive Action Status.	<b>DETAILS OF CUSTOMER FEEDBACK</b>		
3	Follow-up Actions from previous management review.	<b>DETAILS OF PROCESS PERFORMANCE</b>		
4	Changes needed for improvement of Quality Management System & it's processes	<b>DETAILS OF IMPROVEMENT OF QMS.</b>		
5	Recommendations for improvement	<b>IF ANY</b>		
6	Review Output	<b>SHORT DESCRIPTION OF RESULT.</b>		
7	Changes needed for effectiveness / improvement of Quality Management System and its	<b>QSM CONTINUAL IMPROVEMENT NEEDS.</b>		
Prepared by			Approved By	
Management Representative			Director	
Page No.:- 1 of 2				

### **Process monitoring and measurement**

In order to monitor the performance of the processes' specific objectives, annual KPIs and targets are established. The analysis of these KPIs and the achievement of the targets are done partly through their inclusion in the Work Programme and their assessment in the Annual General Report, partly through inclusion into the Agency scoreboard or into specific Directorate, Department or Section scoreboards. Annual KPIs are updated with the frequency required to decide improvement action proactively, and communicated to all concerned process actors.

The monitoring of the specific products as an outcome from the processes is monitored and controlled within the specific process by means of appropriate check points.

#### References:

PR.REPO.00007 - Regular reporting objectives / KPIs procedure

PR.REPO.00008 - Annual general report procedure

PR.BPM.00001 - Business Process Management procedure

WI.BPM.00007 - Process performance monitoring work instruction