

Toplam Kalite Yönetimi

Murat Dođan¹

¹Istanbul Gelişim Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi,
Gastronomi ve Mutfak Sanatları, İstanbul, Türkiye,
ORCID ID: 0000-0001-6391-4887,
mdogan@gelisim.edu.tr,



[CITATION]

Doğan, M. (2022). Toplam Kalite Yönetimi. In *Toplu Beslenme Sistemleri ve Catering Hizmetleri Yönetimi* (pp. 221-242). Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
ISBN: 978-605-7928-07-8

Güncellenmiş, Genişletilmiş 2. Basım

TOPLU BESLENME SİSTEMLERİ VE CATERING HİZMETLERİ YÖNETİMİ (Catering Yönetim Sistemleri)

Editör

Doç. Dr. Murat DOĞAN

T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi

Güzel Sanatlar Fakültesi

Gastronomi ve Mutfak Sanatları



TOPLU BESLENME SİSTEMLERİ VE CATERING HİZMETLERİ YÖNETİMİ

Editör: Doç. Dr. Murat Doğan

Yayın No.: 2099

Sağlık Bilimleri / Hemşirelik No.: 032

ISBN: 978-605-7928-07-8

E-ISBN: 978-625-427-318-6

Basım Sayısı: Güncellenmiş, Genişletilmiş 2. Basım, Ekim 2022

© Copyright 2022, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340

Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Nobel Akademik Yayıncılık, 2011 yılından beri "tanınmış uluslararası yayınevi" statüsündedir.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfer@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Hamide Yalçın Karakaya -hamide@nobelyayin.com-
Gülbeyaz Güler -gulbeyaz@nobelyayin.com-

Redaksiyon: Seda Çelikkaya -seda@nobelyayin.com-

Kapak Tasarım: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-

Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-

Baskı Sorumlusu: Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-



Kütüphane Bilgi Kartı

Doğan, Murat.

**Toplu Beslenme Sistemleri ve
Catering Hizmetleri Yönetimi**
Güncellenmiş, Genişletilmiş 2. Basım,

xxvi + 454 s., 16x23,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-605-7928-07-8

E-ISBN: 978-625-427-318-6

1. Toplu Beslenme Sistemleri
2. Catering Hizmetleri
3. Catering Yönetim Sistemleri

Genel Dağıtım

**ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD.
ŞTİ.**

Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi
No:7

Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA

Telefon: +90 312 278 50 77

Faks: 0 312 278 21 65

Sipariş: siparis@nobelyayin.com

E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com
www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım,
Arasta, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost
Dağıtım,
Kika, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Odak,
Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

Baskı ve Cilt

Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim
Şirketi

Sertifika No.: 46519

Beytepe Köy Yolu No.: 3 06800 Bilkent-Çankaya/
ANKARA

İçindekiler

Yazarlar	v
Sunuş	xxi
Ön Söz	xxv
BÖLÜM 1 Catering Hizmetleri; Tanım ve Özellikler	1
<hr/>	
Giriş	1
Catering Sektörünün Tanımı	2
Yerinde Üretim Catering Hizmetleri	2
Taşımalı Sistem Catering Hizmetleri	3
Merkez Mutfak Destekli Catering Hizmetleri	4
Toplu Beslenme Sistemleri Uygulanan Kuruluşlar	4
Catering Sektörüne Genel Yaklaşım Sektörün Örgütsel Yapısı	6
Menü Planlama	7
Satınalma	7
Depolama	8
Ön Hazırlık	8
Pişirme	9
Sevkiyat	10
Servis	10
Bulaşık/Temizlik	11
Yasal Sorumluluk	15
Sektörün Tarihsel Gelişimi	21
Türkiye’de Catering Sektörü	21
Kaynakça	24

Bölüm 2	Catering Hizmetlerinde Beslenme İlkeleri	25
Giriş		25
Tanımlar		25
Yeterli ve Dengeli Beslenme		26
Beslenme ile İlgili Hastalıklar ve Ülkemizdeki Durum		26
Besin Ögeleri		26
Karbonhidratlar		26
Proteinler		28
Yağlar		28
Mineraller		31
Su		33
Sağlıklı Yemek Tabacı		33
Sağlıklı Beslenme ve Fiziksel Aktivite Piramidi		34
Başlıca Besin Grupları, Besin Gruplarının Tüketim Miktarları ve Sağlık Yönünden İncelenmesi		35
Tahıl Eş Değerleri		36
Et ve Ürünleri, Yumurta ve Kuru Baklagiller ile Sert Kabuklu Yemişler/Yağlı Tohumlar		37
Süt ve Ürünleri		41
Taze Sebze ve Meyve Tüketiminin Önemi		41
Yağlar		45
Şekerler		45
Su		46
Kaynakça		48
Bölüm 3	Toplu Beslenme ve Kanser	49
Giriş		49
Kanser Oluşma Mekanizmaları ve Gıdaların Rolü		50
Toplu Beslenmede Kullanılan Besinlerimiz ve Kanseri Önleme Özellikleri		50
Çeşitli Gıda Grupları ve Kanser İlişkisi		53
Kanserli Hastalarda Görülen Beslenme Sorunları		55
Kaynakça		58
Bölüm 4	Mutfak Planlama ve Hijyenik Dizayn	59
Giriş		59
Mutfak Planlaması		60

Mutfak Planlamasının Önemi	62
Mutfak Planı Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	62
Mutfağın Fiziksel Özellikleri	64
Mutfak Planlamasında Genel Fiziksel Özellikler	64
Mutfak Planlamasında İnşai Fiziksel Özellikler	67
Diğer Tesisatlar	74
Mutfağın Üniteleri	76
Satınalma ve Teslim Alma Alanları	76
Depolama	77
Kuru Gıda Depoları	78
Soğuk Hava Depoları	79
Besin Dışı Ürünlere Ait Depolar	81
Hazırlık Alanları	82
Pişirme ve Servis	84
Bulaşıkhanesi	86
Çöp Odası	86
Personel Dinlenme	87
Tuvaletler	87
Ofis	88
Ekipman Seçimi ve Yerleşimi	88
Kaynakça	90

Bölüm 5 Menü Planlama ve Standart Reçeteler 91

Giriş	91
Menü Nedir?	92
Menü Türleri	92
Menü Planlama	94
Sağlıklı Beslenme İlkelerine Göre Menü Planlama	100
Standart Reçeteler	100
Kaynakça	107

Bölüm 6 Satınalma Uygulamaları 109

Giriş	109
Satınalma Yönetimi	110
Satınalma Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar	113
Toplu Beslenme Sistemleri ve Catering Hizmetlerinde	
Satınalma ve Tedarik Zinciri	115
Catering Firmalarında Satınalma Biriminin Yeri	125

Hammadde Standartlarının Hazırlanması	126
Satınalma Prosedürünün Belirlenmesi	129
Kaynakça	131
EK 6.1	132

Bölüm 7 Mutfaklarda Üretim Süreci ve Yönetimi 141

Giriş	141
Menü Planlama	142
Satınalma	145
Teslim Alma (Mal Kabul)	147
Depolama	149
Kuru Depolar	154
Soğuk Depolar	155
Ön Hazırlık	157
Pişirme ve Servis	159
Kaynaklar	167

Bölüm 8 Sanitasyon Uygulamaları 169

Giriş	169
Gıda Güvenliği	169
Temel Gıda Tehlikeleri	171
Fiziksel Riskler	171
Kimyasal Tehlikeler	171
Biyolojik Riskler	171
Mikroorganizmaların Gıdaya Bulaşma Kaynakları	172
Personel	173
Gıda Hijyeni	174
Kişisel Hijyen	176
İşletme ve Alet-Ekipman Hijyeni	177
Fiziki Koşullar ve Alet-Ekipman Hijyeni ile İlgili Öneriler	177
Temizlik	178
Temizlik Ajanları	178
Su	178
Sabunlar	179
Deterjanlar	179
Deterjanda Bulunması İstenen Özellikler	179
Alkali Temizleme Maddeleri	180
Asit Temizleme Maddeleri	180

Şelat Oluşturan Deterjanlar	180
Sümfaktanlar	180
Dezenfektanlar	181
Dezenfektanlarda İstenen Özellikler	181
Kaynakça	184

Bölüm 9 Pazarlama, Satış Süreci ve Yönetimi 185

Giriş	185
Tanımlar	186
Pazarlama Faaliyetleri	186
Saha Taraması	188
Catering Firmasının Hizmet İçeriğine Uygun Firmaların Tasnif Edilmesi (Müşteri Segmentasyonu)	189
Tasnif Edilen Firmalara Yönelik Tanıtım Çalışmaları ve Randevu Alma	192
Randevu Süreci	193
Teklif Süreci	208
Sözleşmenin İmzalanması	217
Örnek Sözleşme Taslağı	218
Projenin Operasyon Birimine Devredilmesi	219
Kaynakça	220

Bölüm 10 Toplam Kalite Yönetimi 221

Giriş	221
Kalite Nedir?	222
Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi	222
Muayene	224
Kalite Kontrol	225
Kalite Güvence	225
Toplam Kalite	225
Toplam Kalite Yönetimi	225
Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri	227
Toplam Kalite Yönetim Sistemleri Bakış Açısıyla Catering Hizmetleri Kalitesi ve Geliştirilmesi	229
Catering Hizmetleri ve Kalite Yönetim Sistemi İlişkisi	230
Kalite Yönetim Sistemi Nasıl Kurulur?	230
Proje Ekibinin Oluşturulması	230
Eğitim Faaliyetleri	231
Sistemin Kurulması	231

Pilot Uygulamaya Geçiş	232
Düzeltilmelerin Sağlanması	233
İç Denetim ve Yönetimin Gözden Geçirilmesi	233
Belgelendirme Başvurusu	233
Sürekli İyileştirme	233
EK 10.1	235
EK 10.2	239
Kaynakça	242

Bölüm 11 Stratejik Yönetim Uygulamaları 243

Giriş	243
Örgüt Olarak Catering İşletmeleri	244
Catering İşletmelerinde Yönetim Süreci ve Stratejik Yönetim	244
Stratejik Bilinç	245
Strateji Uygulayıcılarının Seçimi	245
Stratejilerin Planlanması	246
Stratejilerin Uygulanması	247
Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet	247
Temel Yeteneklere Dayalı Rekabet	248
SWOT Analizi	249
Stratejik Değerleme, Kontrol ve Denetim	249
Kaynakça	251

Bölüm 12 Catering Hizmetlerinde İş Sürekliliği 253

Giriş	253
İş Sürekliliği Kavramı	254
İş Sürekliliği Yaklaşımı, Amacı ve Yararları	255
İş Sürekliliğinde Kritik Başarı Faktörleri	255
Catering Sektörü İçin İş Sürekliliği Yaklaşımı	257
İş Sürekliliğinde Risk Değerlendirmesi	259
İş Etki Analizi Çalışmaları	261
Kritik İş Fonksiyonlarının Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi	263
İş Sürekliliği Planı	264
Acil Durum Yönetimi	265
İşletmelerde Olağanüstü ve Acil Durum Planı	265
Uygulama (Kriz Yönetimi - Felaket Kurtarma - Risk Azaltma)	265
İş Sürekliliği Stratejisinin Belirlenmesi	267
İşletme İş Sürekliliği Stratejilerinin Geliştirilmesi	267

İş Sürekliliği Prosedürlerinin Oluşturulması ve Uygulanması	268
Gerekli Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler	270
Liderlik, Üst Yönetimin Desteği, Faaliyetler ve Yönetim Gözden Geçirmesi	271
Eğitim, Test, Tatbikatlar ve Güncelleme	272
Kaynakça	274

Bölüm 13 İnsan Kaynakları **275**

Giriş	275
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	275
İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	276
İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	277
İş Analizi ve İş Tanımları	277
İş Analizi Teknikleri	277
Anket Tekniği	278
Gözlem Tekniği	278
Görüşme Tekniği	278
Birleştirilmiş Yöntem	278
İşgören Bulma ve Seçimi	279
İşe Alıştırma (Oryantasyon) ve İşgören Eğitimi	280
Eğitim Teknikleri	281
Beklenen Sorunlar Yöntemi (In Basket)	284
T-grup Yöntemi	284
İşgören Motivasyonu ve Kariyer Planlama	284
Motivasyon Teorileri	284
Kariyer Aşamaları	286
Keşif Aşaması	286
Kurulum Aşaması	286
Kariyer Ortası Aşaması	287
Geç Kariyer Aşaması	287
Kariyerin Son Aşaması	287
İşgören Performans Değerlemesi	287
Performans Değerleme Yöntemleri	288
Göreceli Standartların Değerlendirilmesi	289
Çıktılara Göre Değerlendirme	289
Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılabilecek Hatalar	289
İşgörenin Kazançları	290
Direkt Finansal Olan Kazançlar	291
Performansa Dayalı Özendirici Ödemeler	291
Örgütsel Performanslara Yönelik Yapılan Ödemeler	292
Direkt Finansal Olmayan Kazançlar	292
Kaynakça	293

Bölüm 14 AR-GE ve İnovasyon 295

Giriş	295
Sektörün Türkiye ve AB’de Durumu	295
Ulusal Ar-Ge ve İnovasyon Politikaları	296
Türkiye’de Sektörün Ar-Ge ve İnovasyona Bakışı	297
Sektörde Ar-Ge ve İnovasyon Alanları	297
Sektörde Ar-Ge ve İnovasyon	298
Catering Hizmetlerinde Ar-Ge ve İnovasyon Ödülleri	302
Kaynakça	304

Bölüm 15 Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi 307

Giriş	307
Yiyecek-İçecek Hizmetinin Verildiği İşletmeler	308
Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri	308
Geleneksel (Full Service) Restoranlar	309
Lüks Restoranlar (Haute Cuisine-Fine Dining)	309
Mom ve Pop Restoranlar	309
Büyük Ölçekli (Large Scale) Restoranlar	310
Özellikli (Speciality) Restoranlar	310
Hızlı Yemek Sunan (Fast Food) Restoranlar	311
Diğer Özellikli Restoranlar	312
İşletme Dışı (Outdoor Catering) Yeme İçme Hizmetleri	313
Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Hizmetlerinin Yeri ve Önemi	318
Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yer Alan Servis Personelinin Sınıflandırılması ve Görev Tanımları	319
Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yer Alan Servis Personelinin İş ve Görev Tanımları	321
Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yer Alan Servis Personelinde Aranılan Genel Özellikler	323
Servis Personelinin Temizliği ve Uyması Gereken Hijyen Kuralları	324
Servis Yaparken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	325
Yiyecek-İçecek Servisinde Kullanılan Servis Malzemeleri	327
Kuver Çeşitleri	331
Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Yöntemleri	332
Tabak Servisi	335
Karma Usulde Servis Yöntemi	336
Büfe Servisi	336
Kaynakça	338

**Bölüm 16 Okul Mutfak ve Kafeteryalarında
Catering Uygulamaları 341**

Giriş	341
Öğrencilere Yönelik Menü Planlaması ve Sunumu Sırasında Dikkat Edilen Konular	342
Menünün Öğrencilerin Yiyecek Tercihleri Üzerindeki Etkisi	348
Kaynakça	352

Bölüm 17 Hastanelerde Catering Uygulamaları 353

Giriş	353
Toplu Beslenme (Catering) Sisteminin Hastanede Yatan Hastalar İçin Önemi	354
Hastanelerde Catering Sisteminin Amaçları ve Esasları	355
Menü Planlama İlkeleri	364
Menü Denetimi	371
Ek 17.1. AYLIK YEMEK LİSTESİ 1	373
Ek 17.2. AYLIK YEMEK LİSTESİ 2	377
Kaynakça	382

Bölüm 18 Turizmde Catering Uygulamaları 383

Giriş	383
Turizm ve Catering Kavramı	384
Catering İşletmeleri	386
Turizm İşletmelerinde Ziyafet Hizmetleri	387
Ziyafet Personeli	387
Otellerde Ziyafetin Kabulü	388
Otel Banket Organizasyon Çalışmaları	389
Ziyafet Organizasyonlarında Servis Kuralları	390
Banket Organizasyonlarında Kullanılan Menüler	392
Banket (Ziyafet) Sonrası Yapılacak Çalışmalar	394
Kaynakça	396

Bölüm 19 Uçak İçi Hizmetlerinde Catering Uygulamaları 397

Giriş	397
Havacılık Tarihi	397
Uçak İçi İkramların Tarihsel Gelişimi	400
Günümüzde Uçak İçi İkram Sektörü	402
Bir Uçak İçi İkram Sistemi Dizayn Edilirken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Önemli Noktalar	403
Üretim	406
Kabin Ekibi Yemekleri	407
Galley	408
Uçak İçerisinde Servis ve Sunum	409
Boşaltım ve Geri Dönüşüm	410
Özel Yemekler (Special Meals)	411
Return Catering	416
Yolcu Alışkanlıkları ve Davranışları	417
Uçan Aşçı	417
Dünya Çapında Hizmet Veren Hava yolu İkram Firmaları	418
Kaynakça	419

Bölüm 20 Toplu Beslenme Mutfaklarında İş Sağlığı ve Güvenliği 421

Giriş	421
Tanımlar	421
İş Güvenliğinin Amacı	422
İş Kazası	423
Mutfak Düzeni, Hijyen ve Temizlik	423
Ekipmanlar Bakımından Kurallar	423
Meslek Hastalığı	423
Meslek Hastalıklarının Sınıflandırılması	424
İş Sağlığı ve Güvenliği Problemleri İçin Çözümler Önerileri	424
Kaza	424
Güvensiz Koşullar	426
Kaynakça	430

Bölüm 21	Gıda Atıkları ve Yönetimi	431
Giriş		431
Tanımlamalar		432
Gıda Atıklarının Sınıflandırılması		433
Dünya’da ve Türkiye’de Gıda Atıklarının Genel Durumu		434
Catering Sektöründeki Gıda Atıkları		435
Gıda Atıklarının Değerlendirilmesi		437
Kompost ve Enerji Üretimine Yönlendirilmesi		437
Gıda Bağışı		439
Hayvanların Beslenmesi		439
Mutfakta Değerlendirilmesi		440
Endüstriyel Kullanımlarda Değerlendirilmesi		441
Hangi Gıda Türü Daha Çok Atık Oluşturur?		442
Gıda Atıklarının Önlenmesi		443
Gıda Atıkları ve Sürdürülebilirlik		445
Gıda Atıklarının Çevresel Etkileri		448
Öneriler		449
Kaynakça		453

BÖLÜM 10

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Giriş

Catering hizmeti veren işletmelerin sektörel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetim Sistemi; Kalite Kontrol veya Son Kalite Kontrol gibi bir anlayış olmayıp günümüz koşullarında önemli bir yönetim sistemi olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, sektör içinde işletmelerin sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmeleri için üst yönetimin sorumluluğunda ve tüm bölüm çalışanlarını da ilgilendiren bütüncül bir felsefesidir. Bu felsefenin uygulanması ile işletmenin tüm alanlarında kalite artışı sağlanmakta ve bununla birlikte hatalar minimize edilmekte, ürün ve hizmet kayıpları azalmakta, maliyetler düşmekte ve müşteri beklentileri karşılanmaktadır. Böylece catering işletmelerinin etkinlik ve verimliliği artmış olacak ve iyi bir performans gösterecektir.

Catering işletmelerinin; üretimlerinin yanında hizmet sektörü işletmeleri olması nedeniyle istenen performans ve başarıyı elde edebilmeleri için hizmet kalitesini geliştirme yönünde yenilikçi yaklaşım ve çözümler ortaya koymaları gerekmektedir. Bu yenilikçi yaklaşım ve çözümlerin ortaya çıkabilmesi için ürün ve hizmetin yaratıldığı tüm aşamaların sistematik hâle getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamaların sistematik hâle gelmesi ise ilgili politikaların,

BÖLÜM 10

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Giriş

Catering hizmeti veren işletmelerin sektörel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetim Sistemi; Kalite Kontrol veya Son Kalite Kontrol gibi bir anlayış olmayıp, günümüz koşullarında önemli bir yönetim sistemi olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi sektör içinde işletmelerin sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmeleri için üst yönetimin sorumluluğunda ve tüm bölüm çalışanları da ilgilendiren bütüncül bir felsefesidir. Bu felsefenin uygulanması ile işletmenin tüm alanlarında kalite artışı sağlanmakta ve bununla birlikte hatalar minimize edilmekte, ürün ve hizmet kayıpları azalmakta, maliyetler düşmekte ve müşteri beklentileri karşılanmaktadır. Böylece catering işletmelerinin etkinlik ve verimliliği artmış olacak ve iyi bir performans gösterecektir.

Catering işletmeleri üretimlerinin yanında hizmet sektörü işletmeleri olması nedeniyle, istenen performans ve başarıyı elde edebilmeleri için hizmet kalitesini geliştirme yönünde yenilikçi yaklaşım ve çözümler ortaya koymaları gerekmektedir. Bu yenilikçi yaklaşım ve çözümlerin ortaya çıkabilmesi için ürün ve hizmetin yaratıldığı tüm aşamaların sistematik hale getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamaların sistematik hale gelmesi ise ilgili politikaların, prosedürlerin, talimatların görev ve sorumlulukların belirlenmesi yazılı hale getirilmesi ve belgelendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca çalışanların eğitilmesi ile toplam kalite bilincini yakalamaları sağlanmadır. Bu anlamda işletmeleri öğrenen örgütler haline dönüştürmek en iyi çıkar yol olacaktır. Tüm bu faaliyetler toplam kalite yönetimi felsefesi ışığında en az maliyetle, en verimli ve etkin şekilde yapılmalıdır. Böylece işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabileceklerdir.

Kalite Nedir?

Kalite müşteri beklentilerini karşılamaktır. Bir ürün ya da hizmetin standart olarak belirlenmiş nitel ve nicel özelliklerine ne ölçüde sahip olduğudur.

Toplam Kalite Yönetimi öncülerinden Juran'a göre kalite kullanıma uygunluktur. Ishikawa ise "En iyi kaliteyi uygulamak en az maliyetli, en kullanışlı ve müşteriye isteklerini karşılayan ürünler tasarlamak, yapmak, üretmek ve satış sonrası en iyi servis hizmetini gerçekleştirmektir." demektedir.

Günümüzde kalite kavramı ürün ve hizmetlerin tasarımından, sunumuna ve sunum sonrasında da kapsayan bir anlayış geliştirerek toplam kalite kavramına dönüşmüştür. Düne kadar catering hizmeti veren işletmeler verdikleri yemeklerin son kalite kontrolleri yapar ve diğer hususlarla çok fazla ilgilenmezlerdi. Günümüzde ise başarılı bir şekilde catering hizmeti veren işletmeler ürün olarak yemeğin lezzeti, görünüşü, menü uyumu gibi özellikleri sağlamanın yanında, sunumu mükemmel hale getirerek ve hizmet sonrası müşteri ilişkilerini en iyi şekilde yöneterek, kalite kontrol uygulamalarından toplam kalite yönetimine geçişi sağlamış ve içselleştirmişlerdir. İşletmeler toplam kalite yönetimini işletmelerine yerleştirebilmeleri için bütün bu süreçleri kontrol altında tutarlar.

Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk çalışmalar M.Ö. 2000'li yıllarda Babil Uygarlığının Hammurabi Kanunları'nda saptanmıştır. Örneğin Hammurabi yasalarına göre evi inşa eden usta yaptığı evden sorumludur. Eski Mısır'da yapı malzemesi olarak kullanılan taş bloklar telden yapılan standart bir araç ile ölçülerek kaliteleri değerlendirilmiştir. Ortaçağda ise Avrupa ve Osmanlı'da oluşan meslek birlikleri (loncalar) kalite standartları belirlemişlerdir. Endüstri devrimi öncesi kalite gelişimi için önemli gelişmelerden bir tanesi Gutenberg'in matbaayı keşfetmesidir. Bu keşifle beraber matbaalar için üretilen değiştirilebilen standart parçalar kalite çalışmaları için bir ilk olmuştur. İngiltere'de 17. yılda ordu için silah ve diğer teçhizatın standart olarak üretilebilmesi için bir kalite komisyonu oluşturulmuştur. İngiltere'de bu yıllarda ustalık üretim modelinden fabrika üretim sistemine geçiş ile birlikte endüstri devrimine geçiş sağlanmıştır. Endüstri devrimi sonrası kalite kavramı üzerine yapılan çalışmalar belirginleşmiştir. Büyük ölçekli işletme ve fabrikaların kurulması ile seri üretime geçiş sağlanarak üretim süreçleri için talimatlar, prosedür ve standartlar oluşturulmuştur.

Klasik Yönetim Teorisinin kurucularından olan Frederick Taylor A.B.D. endüstrisi üzerine yaptığı iş-zaman etütleri ile her iş süreci için kalite standartları oluşturmuştur. Taylor

tarafından üretimde kalite teşvik edilmiş ve kaliteli iş çıkaran çalışanlara prim verilmiştir. Kaliteli iş ile beraber hata payları, verimsizlik ve maliyetler azalmıştır. A.B.D.'de Taylor bilimsel yönetim, iş etüdü, verimli ve etkin çalışma ile kalite çalışmalarına katkı sağlarken, Almanya'da Weber yönetim ilkelerine bürokratik yaklaşımı getirmiştir. Weber görev ve otoriteye bilimsel yaklaşmış sistem kurmuş, sınıflandırmış ve tanımlar getirerek kalite gelişimine katkıda bulunmuştur.

1930'lara gelindiğinde kalite iynin kötüden ayrıldığı temel yönetim işlevlerinden biri haline dönüşmüştür. Bu yönetim işlevi son kontrol - denetim olarak adlandırılmıştır. Yapılan bu iş bir kişi veya bir bölümün uhdesinde gerçekleştirilen uzmanlık çalışmaları olarak yürütülmüştür.

Walter A. Shewhart 1931 yılında '**Economic Control of Quality of Manufactured Product**' kitabında kalite yönetimi ile ilgili ilk çalışma sayılabilir. Üretim hatalarının nitel ve nicel yönden saptanması ve bu çalışmalardaki kontrol mekanizmasında istatistik yöntemlerin kullanılması Shewhart'ın katkıları ile olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı sırasında A.B.D.'de ordu malzemelerinin üretiminde kalite kritik bir önem almıştır. Bir silahın kendisi bir şehirde üretilirken kurşunları farklı bir şehirde üretilmek zorunda kalmıştır. Bu durum üretim hatlarında sıkı bir kalite kontrol sistemini gerektirmiştir. Bu süreçte Shewhart'ın istatistik süreç kontrol yöntemleri kullanılmıştır.

Ayrıca Shewhart kalite yönetim öncüleri olan W.Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ı istatistiksel düşünme yönünden etkileyerek kalite yönetimine yeni bir açılım getirmelerinin yolunu açmıştır.

1950'li yıllardan itibaren W.Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kauro Ishikawa ve Genichi Taguchi gibi kalite yönetim öncüleri kalite kavramının işletmelerin tüm süreçlerini de kapsayacak bir kavram ve felsefe haline dönüştürmüşlerdir. Ancak 1950'li yıllarda kalite işi hale bir kişi veya bir bölümün işi olarak görülmekteydi.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da ucuz ve kalitesiz mallar üretmektedir. Japonlar bu üretim stratejisinin sürdürülemez olduğunun farkındadır. Bu nedenle kalite konusu milli bir mesele haline dönüşmüş ve kalite geliştirme çalışmaları yapmaya başlamışlardır. Bu kapsamda A.B.D.'li W.Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ı ülkelerine çağırılmışlar ve onların katkıları ile kalite yönetim çalışmaları büyük hız kazanmıştır. Bu yıllarda Japonya, Güney Kore, Singapur ve Tayvan gibi Uzakdoğu üzerinde kalite ile ilgili büyük gelişmeler kaydedilmiştir.

1970'li yıllarda A.B.D. otomotiv ve elektronik alanında Japonya ile rekabet edemez duruma gelmiştir.

Edwards Deming ve Joseph M. Juran organizasyonlara kalite boyutunu da empoze etmeye çalışmışlardır. Yine bu yıllarda yıllarda Japonya'da gerçekleşen kalite atılımları 1980'lere gelindiğinde Avrupa ve A.B.D'de kendini hissettirmeye başlamıştır. Bu yıllarda A.B.D. otomotiv ve elektronik alanında Japonya ile kalite konusunda rekabet edemez duruma gelmiştir.

1980 'li yıllarda ise kalitenin işletmenin tüm işlevlerinde yer alması gerektiği ile ilgili düşünce hakim olmuş ve rekabete yön vermiştir.

1990'lı yıllarda küresel rekabet ortamının oluşması ile toplam kalite yönetimi anlayışına geçiş olmuştur. Bu geçişin katalizörü ise tüm dünya pazarının tek bir pazara dönüşmesi, müşterinin ürün ve hizmette kalite arayışı ve kaynakların etkin ve verimli kullanılma gereksinimidir.

2000'li yıllarda toplam kalite yönetimi bazı yönetim öncüleri tarafından geçici bir moda olacağı yönünde eleştirilmiştir. Günümüzde toplam kalite yönetimi toplam kalite ötesi şekline dönüşmeye başlamıştır. Bu yeni kalite anlayışı Edwards Deming ve Joseph M. Juran ve diğer kalite öncülerinin oluşturdukları yapının dönüşümü ile oluşmuştur. Bu dönüşüm, kalite kavramının üretim sektörünün dışında hizmet, eğitim ve öğretim, sosyal oluşumlar ve yönetim alanlarına taşınmasını sağlamıştır.

Kaliteyi tarihsel gelişimi açısından dört gelişim sürecine ayırabiliriz. Bunlar muayene, kalite kontrol, kalite güvence ve toplam kalite şeklindedir.

Muayene

Üretimin yapıldığı yüzyıllar boyunca kalite bakış açısı olarak değerlendirsek muayene ilk aşama sayılabilir. Bu işlemde üretim bitirilir tüm ürünler kontrol edilir ve hatalı olanlar ayıklanır ve işlemle müşteriye hatalı ürünün gitmesi engellenmiş olurdu. Muayene işleminin üretimin son aşamasında yapılması kaynakların boşa gitmesine ve maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Bu yönetimin üreticiyi zarara uğratan yapısını düzeltmek için farklı yöntemler düşünülmüş ve bu süreç kalite kontrol sürecine dönüştürülmüştür.

Kalite Kontrol

Endüstri devrimi ile artan seri üretim kalite kontrole geçişi zorunlu hale getirmiştir. Bu süreç için istatistik yöntemler geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Kalite kontrol muayene süreci, giriş ve hammadde, ara ve son kontrol olmak üzere üç aşamadan oluşmuştur. Bu muayene

süreçlerinde gözlem yapma, örneklem alma ve test işlemleri sonucu oluşan veriler istatistik yöntemlere göre bilimsel olarak kalite açısından analiz edilip edilmişlerdir.

Kalite kontrol ile ürünü kaliteli üretmeyi, kalite seviyesini korumayı ve bu işlemleri minimum maliyetle yapmayı amaçlar. Kalite kontrol ürün tasarımından başlar tüketiciye ulaşana kadar sürer. Kalite kontrol süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar standartların oluşturulması, ürün uygunluklarının değerlendirilmesi, düzeltici faaliyetler için kararların alınması ve kalite geliştirme çalışmalarıdır.

Kalite Güvence

2.Dünya Savaşı boyunca üreticiler ordu donanımı gibi karmaşık ürünlere yönelmişler ve bu alanda standartların oluşmasını sağlamışlardır. Böylece kalite ile ilgili standartlar oluşmuş ve müşteri isteklerini karşılamaya yönelik çalışmalar ile kalite güvence sistemi geliştirilmiştir.

Toplam Kalite

Kalite çalışmaları üst yönetimde dahil olmak üzere tüm çalışanları ve tüm iş süreçlerini kapsamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi ilk olarak 1980'li yıllarda gündeme gelmiş ve 1990'lı yıllarda yaygınlaşmıştır. Toplam kalite yönetimi müşteri isteklerini karşılarken aynı zamanda maliyetleri de düşürülmesini ve sürekli iyileşmeyi öngören anlayıştır. ISO'ya göre toplam kalite yönetimi “Bir organizasyonda kaliteyi odağına alan, organizasyonun tüm üyelerinin katılımını sağlayan, müşteri tatmini ile uzun vadeli başarıyı hedefleyen ve organizasyonun tüm üyelerine ve topluma fayda getiren yönetim yaklaşımı.”dır. Toplam kalite yönetimine göre problemin kök nedenlerine inilerek çözümler üretilmelidir. Toplam kalite yönetimi bir sistem olarak kalitenin oluşmasını ve sürekli geliştirilmesini sağlar. Üst yönetimin sorumluluğunda işletmelerin tüm bölüm ve süreçlerini içine alan dinamik yapıları bir sistemdir.

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler müşteri beklentilerine zamanında ve doğru şekilde yanıt verebilmesini için toplam kalite yönetim anlayışını benimsemek zorundadırlar. Toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyetinin yanında iç müşteri olarak kabul edilen tüm bölüm ve çalışanlarının memnuniyetini de dikkate alarak etkin ve verimli bir sistem inşa eder. Toplam kalite yönetimi, kalite kontrol gibi sonradan veya belli aşamalarda aksiyon alan

reaktif bir yaklaşım yerine işlem ve süreçlerin en başında hataların kaynağında önlenebileceği proaktif bir yaklaşım önermektedir. Toplam kalite yönetimi, tüm süreçlerin ve çalışanların katılımı ile iyileştirildiği, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerin de dahil olduğu tüm paydaşların memnuniyetinin sağlandığı ve müşteri isteklerinin odağa alındığı bir sistemdir.

Toplam kalite yönetim sisteminin ilk gerçekleştirmek istediği üst yönetim ve diğer tüm çalışanların işbirliğini geliştirmek olmaktadır. Yapılan bu işbirliği sayesinde üst yönetimin sistemi sahiplenmesi ve çalışanların motivasyonlarının artması sağlanmış olacaktır. Böylece işletme sıfır hatayı hedefleyerek etkinlik ve verimliliğini artıracaktır. Bu sayede yüksek rekabet ortamında maliyetlerin düşmesi ile güç kazanılmış olacaktır. Toplam kalite yönetimi kalitede en üst düzeyi sağlamayı amaçlamıştır. Kalite gelişiminin sağlanması müşteri odaklılıkla gerçekleşmektedir. Müşteri odaklı olmak için müşteri istek ve beklentilerini bilmek ve karşılamak gerekmektedir. Örneğin ürün ve hizmetlerin müşterilere zamanında ve doğru şekilde teslim edilmesidir.

Toplam kalite yönetiminin öne çıkardığı görüşler ve kavramları şöyle sıralayabiliriz. Toplam kaliteyi benimsemek ve bağlılık, tüm çalışanların katılımı, sürekli gelişme ve iyileşme, sıfır hata, müşteri odaklılık, müşteriye yanıt vermede hızlı olmak, tedarikçi değerlendirme, proaktif yaklaşım, önce insan veya çalışan kalitesi, sürekli eğitim, doğru ölçüm ve kalibrasyon ve denetimlerdir.

Günümüzde bazı işletmeler toplam kalite yönetiminin her dertlerine deva olabileceği yanılgısına düşmektedirler. Bu işletmeler toplam kalite yönetimini benimsediklerini belirtmekte ve ISO belgesi almaktalar. Ancak bu belgelerin alınması işletmelerinin toplam kaliteyi tam olarak özümstediklerini anlamına gelmemektedir.

TS-EN-ISO 9000 Kalite Standartları serisi toplam kalite yönetim için etkin bir yönetim sistemi sunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri

Toplam kalite yönetimi temel prensipleri olarak müşteri odaklılık, süreç yönetimi ve sürekli iyileşme, tam katılım, çalışan kalitesinin artırılması ve kalite kültürü olarak sayabiliriz.

Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde devam ettirilebilmesi için sektörel rekabet koşullarında müşteri beklentilerini anlamak ve buna göre faaliyetleri planlamak ve uygulamak önemlidir. Günümüz koşullarında müşteriler fiyat dışında aldıkları ürün ve hizmetlerde farklılık yaratacak uygulamalar beklemektedirler. Müşterinin beklediği

farklılıkların odak noktaları ürün ve hizmetlerin tasarımı, kullanım kolaylığı ve satış sonrası servisi gibi tüm süreçleri kapsamaktadır. Bunun yanında bu sistemle beraber müşteri beklentileri oluşmadan görünmeyen isteklerin fark edilebilmesi ve onların çok önünde ilerlemeyi gerektirmektedir. Toplam kalite yönetim sistemi şirketin kültürü haline dönüşmelidir.

Süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme

Günümüz rekabet koşullarında müşteriler kaliteli ve zamanında ulaşabilecekleri ürün ve hizmetler beklemektedirler. Bu aşamada ürün ve hizmet kalitesi ve bunların müşteriye ulaşması kalite maliyetlerini oluşturmaktadır. Kalite maliyetlerinin azaltılabilmesi ise süreç yönetimin başarılı bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir. Başarılı bir süreç yönetimi tüm süreçlerin doğru ve gerçekçi olarak ölçülmesi ve çıkan sonuçlara göre doğru analizler yapılarak sorunların doğru saptanmasını ile mümkündür. Müşteri beklentilerinin devamlı artması ile oluşan beklentilerin karşılanabilmesi için iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesini gerektirir. Süreç geliştirmenin amacı süreç değişkenlerinin minimize edilmesi, süreçlerin yalınlaştırılarak azaltılması ve süreçlerde sıfır hatadır. Süreçlerdeki değişkenlerin azalması ile değişken kaynaklı hatalar azalmaktadır. Tüm bu süreç geliştirme faaliyetleri ürün ve hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır.

Tam katılım

Günümüz örgütleri üyelerinden gönüllük esasına bağlı olarak tam katılım sağlanmasını beklemektedir. Buradaki tam katılım kavramından kasıt çalışanların kendilerini ve örgütün geleceğini ilgilendiren konularda görüşlerini bildirmesi ve kararların uygulanmasında aktif olmasıdır. Çalışanların bilgi düzeylerinin yükselmesi dolayısı ile tam katılım sağlanmaları kaçınılmaz olmuştur. Örgüt içinde tam katılımın gerçekleşebilmesi, üst yönetim sorumluluğunda çalışanların katılımının da sağlanarak ekip ruhunun inşasını gerektirir.

Çalışan kalitesinin artırılması

Toplam kalite yönetimi, işletme ve örgütlerin sürekli iyileşme ve gelişmesinin itici gücü olarak çalışan kalitesinin artırılması görüşünü savunur. Bu bakış açısıyla çalışan iç müşteridir ve devamlı olarak eğitimlerle geliştirilmelidir. Örgüt için önce insan kavramı ön plandadır. Bu ise çalışana saygıyı getirir. Böylece çalışanın örgüte bağlılığı artacaktır. İnsan

kaynaklarının öncülüğünde tüm işletme çalışan başarısının en iyi olacağı koşulları sağlamayı amaç edinmelidir. İnsana verilen değer sonucu işletmelerin etkinliği ve verimliliği artacaktır.

Kalite kültürü

Toplam kalite yönetiminde çalışmaların başarılı olabilmesi için çalışanların kalite kültürünü ne kadar benimsedikleri ile ilgilidir. Örgütlerin iyi bir kalite kültürü oluşturabilmeleri için tüm çalışanlar ile paylaşılan bir misyonun ve vizyonun olmasını, çalışan ve müşteri odaklı olmayı, ölçülebilir bir performans değerlendirme ve adil ödüllendirme iklimi oluşturmalı. Birçok örgüt kalite kültürü oluşturmakta zorluk çekmektedir. Bunun nedeni ise örgüt kültürüne yerleşmiş değiştirilemez kalıplardır. Örgüt kültürünün kalite kültürüne dönüştürülmesinde örgüt üyelerinin değişime dirençleri söz konusudur. Liderler değişime oluşacak direnci sabırlı ve dikkatli bir şekilde kırmalıdır. Kültürel değişimin sağlanabilmesi için yeni bütüncül bir bakış açısı geliştirilmeli, örgütte yalınlaşmaya giderek hiyerarşi azaltılmalı, çalışanlara değer verilmeli ve şeffaf olunmalı, çalışanların güçlerini işlerinden alabileceği bir yapı kurulmalıdır. Oluşturulan bu yapı ile müşteri odaklılık, süreç yönetimi ve sürekli iyileşme, tam katılım, önce insan anlayışı prensipleri gerçekleştirilmiş olacaktır.

Toplam Kalite Yönetim Sistemleri Bakış Açısıyla Catering Hizmetleri Kalitesi ve Geliştirilmesi

Toplam kalite anlayışına göre hizmet kalitesine bütüncül bir bakış açısı geliştirmemiz gerekmektedir. İşletme olarak hizmet kalitesinin müşteri boyutunu dikkate aldığımız ölçüde hizmeti sunan çalışanlarımızın da kalite algılarını dikkatle izlememiz gerekir. Bunun nedeni ise müşteri ve çalışanların hizmet kalite algıları farklılıklarıdır. Farklılıklar; özetle catering hizmeti alan müşteri için kalite; gereksinim, istek ve beklentilerin karşılanabilme derecesidir. Catering hizmeti veren çalışan için kalite; hizmet içeriğinin oluşturulması sırasında gereken özellikler için gerekliliklerin karşılanabilme derecesidir. Catering hizmet kalitesinin başarılı şekilde geliştirilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar vardır. Bunlar hizmeti sunan çalışanların alanlarında uzman olmaları, müşterilerine karşı duyarlı olmaları ve incelik göstermeleri, empati göstermeleri ve verilen hizmetin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığıdır. Hizmet kalitesinin alt boyutlarını şöyle sıralayabiliriz. İşletmenin maddi varlıkları, hizmet için gösterilen performans ve işlevsellik, empati gösterme ve iletişim, uygun hizmetin sunulma çabası, hizmetin temel işlevinin dışında ek olarak sunulan çekici özellikler, hizmetin güvenilirliği, belirlenen standartlara uygunluk, estetik ve algılanan kalitedir.

Hizmet kalitesinin yanında ürün kalitesinin geliştirilmesi işletmelerin rekabet ortamında mükemmellik kazanmalarını sağlayacaktır. Bu anlamda yemek kalitesinin geliştirilmesi için lezzet, tat, hammadde güvenilirliği ve hijyen faktörleri dikkate alınmalıdır.



Resim 1: Hizmet Kalitesi

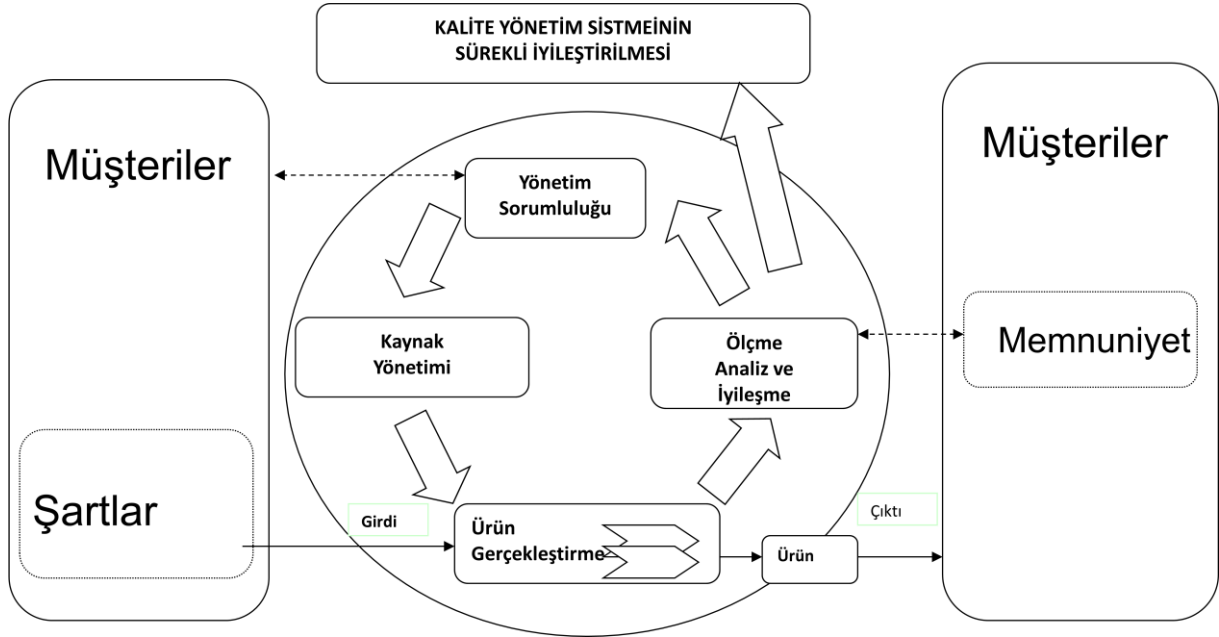
Catering Hizmetleri ve Kalite Yönetim Sistemi İlişkisi

Catering hizmetleri halk sağlığını da ilgilendiren bir konu olması nedeniyle hizmet kalitesinin geliştirilmesi toplum açısından önemli bir husustur. Catering hizmetlerinde kalite gelişimi sağlamak toplam kalite yönetim sistemi uygulamaları ile olanaklı hale gelmektedir. Toplam kalite anlayışı açısından müşteri memnuniyetinin yanında diğer paydaşların (çalışan, ortaklar vs.) isteklerinin dikkate alınması gerekir. Bu nedenle catering hizmetlerinde toplam kalite uygulamaları ile tüketici memnuniyetinin sağlanmasının yanında paydaşlar da dikkate alınarak etkin, verimli ve modern hizmetin sunulması sağlanacaktır.

Günümüzde catering işletmelerinin geleceği tüketici memnuniyetinde yatmaktadır. Müşteri memnuniyeti etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bunların başında çalışanın verdiği hizmete karşı doğru bir bakış açısı geliştirmesi ve verdiği bu hizmeti doğru ve başarılı şekilde gerçekleştirmesidir. Bu anlamda iç müşteri olan çalışana verilen değer öne çıkmaktadır.

Kalite Yönetim Sistemi Nasıl Kurulur?

Kalite yönetim sisteminin kurulmasında ilk atılması gereken adım işletmenin altyapısının ilgili kalite standartlarına göre yeniden yapılandırılmasıdır. Bu yeniden yapılandırma kalite yönetim sistemi proje ekibinin oluşturulması, eğitim faaliyetleri, sistemin kurulması, pilot uygulamaya geçiş, düzeltmelerin sağlanması, iç denetim ve yönetimin gözden geçirilmesi, belgelendirmenin yapılması ve sürekli iyileştirme aşamalarından oluşmaktadır.



Şekil 1: Süreç Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi

Proje Ekibinin Oluşturulması

Kalite yönetim sistemi kurulumu için bir proje ekibi oluşturulur. Bu ekip işletme içinden kalite bölümü çalışanlarından ve dış danışmanlardan oluşturulabilmektedir. Proje ekibi kalite yönetim sistemi çalışmaları için planlama sürecini başlatır. Yapılan planlar doğrultusunda faaliyetler hakkında üst yönetimle toplantılar düzenlenir. Alınan kararlar tüm çalışanlara üst yönetim tarafından duyurulur. Böylece sistemin üst yönetimin sorumluluğunda ve himayesinde olduğu deklare edilmiş olur.

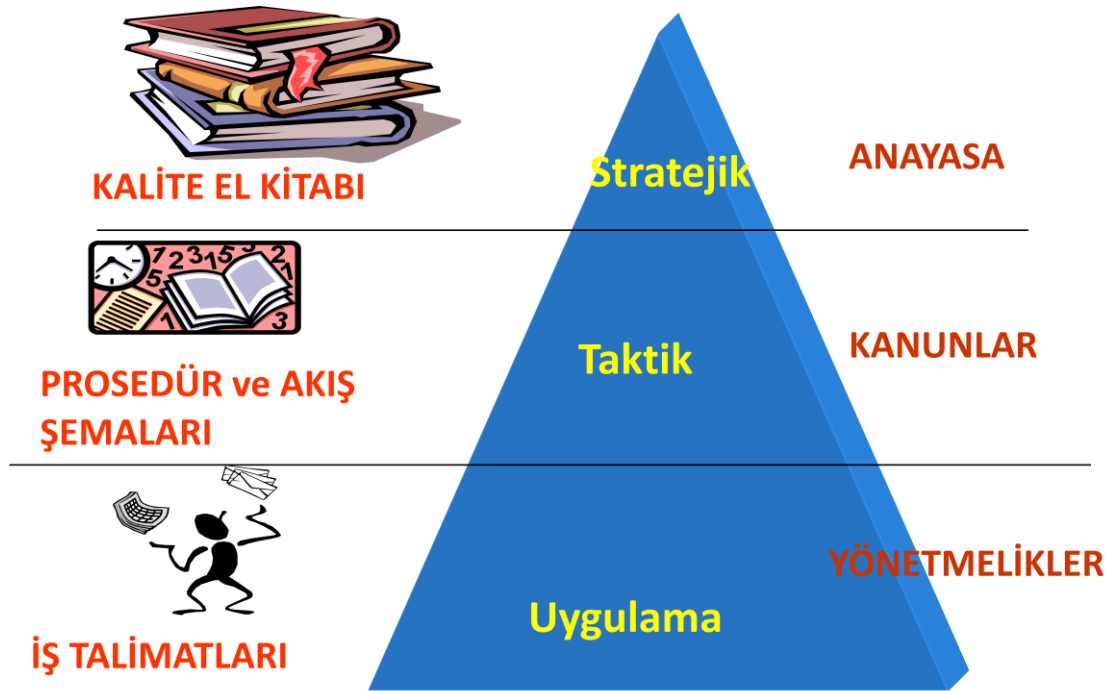
Eğitim Faaliyetleri

Üst yönetim, diğer yöneticilerin ve çalışanların kurulacak kalite yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu amaçla ISO 9000 standartları ile ilgili eğitimler düzenlenir. Çalışanlar için kalite yönetim sistemi bilinçlendirme eğitimleri

düzenlenerek kalite bilincini benimsemeleri sağlanmaya çalışılır. İşletme üst yönetimi belirlediği misyon ve vizyonunu tüm çalışanlarıyla paylaşır.

Sistemin Kurulması

Sistemin kurulması için öncelikli olarak işletmenin tüm iş süreçleri analiz edilir. Analiz sonucu ortaya çıkan veriler ISO 9001 standartları ışığında değerlendirilir. Standartlara uymayan tüm hususlar düzeltilir ve düzenlenir. Standartların yanında işletmenin etkinlik ve verimliliği de göz önünde bulundurulur. Yapılan bu çalışmalar ışığında işletmenin anayasası olan kalite el kitabı oluşturulur. Kalite el kitabı tüm işletme için bir kılavuz ve yol göstericidir. Yapılan tüm kalite faaliyetleri bundan sonrası için el kitabına göre şekillenmektedir. Daha sonra prosedürler dökümente edilir. ISO 9000 sisteminin öngördüğü ve işletmenin durumuna göre oluşturulan prosedürler ise işletmenin yasaları gibidir. İşletmenin ve tüm bölümlerinin kalite çalışmalarının yürütülmesi ve devamlılığının sağlanması için talimatlar ve formlar oluşturulur. Oluşturulan tüm dokümanlar sistem içinde numaralandırılır ve dahil edilir. Kalite yönetim sistemi faaliyetlerine başlamadan oluşturulmuş tüm yazılı dokümanlar gözden geçirilir ve sisteme alınır. Sisteme dahil edilmeyen hiçbir yazılı evrak kalmayacak şekilde titiz bir çalışma yürütülür.



Şekil 2: ISO Dokümantasyon Düzeyleri

Pilot Uygulamaya Geçiş

İşletmenin kalite sistem kurulumu ve dokümantasyonu tamamlandıktan sonra pilot uygulamaya geçiş sağlanır. Uygulama aşamasına geçişte yeni sisteme uyum süreci proje ekibi tarafından takip edilir. Çalışanların yeni sistemi öğrenmesi ve bilinçli faaliyetlerde bulunması zaman alacağı için eğitimler yoğun olarak devam ettirilir. Çalışanlara kalite standartları, prosedürler ve talimatlar çok iyi şekilde benimsettirilmeye çalışılır.

Düzeltilmelerin Sağlanması

Pilot uygulanma sırasında ortaya çıkan eksikler ve problemler yerinde saptanarak düzeltici uygulamalar yapılır. Oluşturulan prosedürlerde ve işleyişte eksiklerin gözlemlenebilmesi sistemin aktif çalıştığının göstergesidir. Sistemde yapılan düzeltilmelerle beraber sistem tamamen kurulmuş olacak ve sistemi örgüt kültürünün bir parçası haline getirme yolunda yol alınmuş olacaktır.

İç denetim ve yönetimin gözden geçirilmesi,

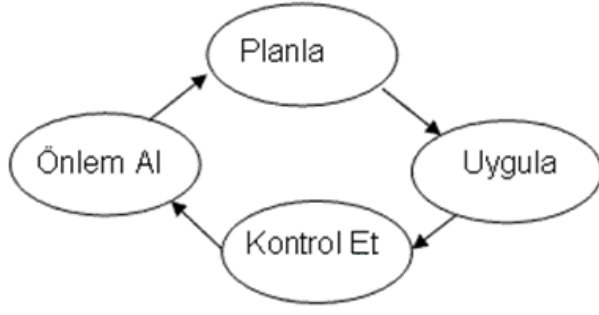
Pilot uygulama ve düzeltilmeler ile işlerlik kazanan sistemin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu gözden geçirmeler dış denetim öncesi iç denetimlerle sağlanmaktadır. Bunun yanında üst yönetim yönetimi gözden geçirme toplantıları düzenler. Bu toplantılar sonucu ortaya çıkan faaliyet kararlarının planları belirlenir.

Belgelendirme Başvurusu

İşletmenin sertifikalanması amacıyla tamamlana süreç sonunda denetim başvuruları gerçekleştirilir. İşletmenin kalite yönetim sisteminin (ISO 9000 standardının) denetimi ve sertifikalanması akredite olmuş bağımsız kuruluşlar tarafından yapılır.

Sürekli iyileştirme

İşletmenin ISO 9001 sertifikasını hak etmesi her işin bittiği anlamına gelmemektedir. Kalite yönetim felsefesi gereği hiç durmaksızın iyileştirme çalışmalarının devamı gerekmektedir. Sistemin daha işler olması ve değişen koşullara kolay uyum sağlayabilmesinin altında sürekli iyileştirme faaliyetleri yatmaktadır.



Şekil 3: PUKO Döngüsü

EK 1

YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRME TOPLANTISI

Toplantı Tarihi : 13.01.2018

Rapor Tarihi : 16.01.2018

Toplantı No : 02

KATILIMCILAR

- 1-Genel Müdür
- 2-Satın Alma Sorumlusu
- 3-Proje Sorumluları
- 4-Personel Sorumlusu
- 5-Yönetim Temsilcisi
- 6-Gıda Mühendisi/Diyetisyen

T O P L A N T I G Ü N D E M İ :

1. Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri ve Kalite Yönetim Sisteminin değerlendirmelerinin yapılması
2. Müşteri Şikayetleri-Müşteri Geri Beslemesi- Müşteri Memnuniyeti
3. Proses Performansı ve Ürün Uygunluğu
4. Düzeltici Ve Önleyici Faaliyetler
5. Kalite Yönetim Sistemini Etkileyebilecek Değişiklikler
6. İyileştirme için öneriler
7. Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi
8. Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi
9. Kaynak ihtiyaçların belirlenmesi ve temini- Kaynak Yönetimi- İnsan Kaynakları
10. Kalite Yönetim Sistemleri Politikasının ve ilgili görevlerin revizyonu
11. Kalite Hedeflerinin belirlenmesi ve içinde bulunan dönemin (yönetimin gözden geçirme toplantısına kadar olan) Kalite hedeflerinin irdelenmesi
12. Organizasyon Yapısı
13. Eğitim-Eğitim yerine alınabilecek tedbirler-Bir önceki dönemde alınan tedbirlerin değerlendirilmesi
14. Tedarikçi Değerlendirilmesi
15. Bir önceki yönetimin gözden geçirmesinden devam eden takip faaliyetleri
16. Doğrulama faaliyetlerinin sonuçlarının analizi
17. Kalite Yönetim Sistemlerini etkileyebilecek değişik durumlar
18. Acil durumlar, kazalar ve geri çekmeler
19. Sistem güncelleme faaliyetleri sonuçlarının gözden geçirilmesi
20. Müşteri geri besleme dahil iletişim faaliyetlerinin gözden geçirilmesi
21. Dış denetimler ve kontroller
22. Kalite Yönetim Sistemleri etkinliğinin geliştirilmesi.

1-KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİNİN DOĞRULAMASI :

Firmamız Kalite Yönetim Sistemleri iç tetkikleri ve doğrulaması yapılmıştır.

2- MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ-MÜŞTERİ GERİ BESLEMESİ- MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Firmamızda Müşteri şikâyetleri, müşteri geri beslemesi ve müşteri memnuniyeti etkin olarak ele alınmaya başlanmış. Müşteri anketleri uygulanmış. Anket sonuçları toplantılarda görüşülmüş, müşteri istekleri yerine getirilmeye çalışılmış, bazı müşterilere telefonla geri dönmüştür. Anketler belli periyotlarla müşteri sirkülasyonuna göre yapılmaktadır.

3-PROSES PERFORMANSI VE ÜRÜN UYGUNLUĞU

Bu güne kadar yapılan üretimlerimiz sonucunda hiç uygun olmayan ürün formu doldurulmamıştır. Yapılan üretimlerde ise ilgili formların doldurulduğu izlenmiştir.

4-DÜZELTİCİ ve ÖNLEYİCİ FAALİYETLER :

Firmamızda **Kalite Yönetim Sistemleri** uygulanmasından bu yana Düzeltici faaliyet açılmıştır. Bunların tamamı kapatılmış ve Düzeltici Önleyici Faaliyet Takip Formunda kapatılma tarihleri belirtilmiştir.

5-KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ETKİLEYEBİLECEK DEĞİŞİKLİKLER

Sistem uygulanmalarımızda, bu sistemi etkileyebilecek her hangi bir değişiklik yapılmamıştır.

6-İYİLEŞTİRME İÇİN ÖNERİLER

Sistem uygulamalarımızda yapılan müşteri şikâyetleri, tedarikçi değerlendirmeleri, iç tetkikler ve düzeltici/önleyici faaliyetlerin takibi ve uygulanmasına devam edilmekte olup, bunlar iyileştirme için bir araç olarak kullanılmaktadır.

7-KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN VE BU SİSTEME AİT PROSESLERİN ETKİNLİĞİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Tüm prosesler uygun planlara göre kontrol edilip gerekli kayıtlar doldurularak iyileştirmeler yapılmaktadır. Prosesler izlenmeye devam edecek ve değerlendirilecektir.

8-MÜŞTERİ ŞARTLARI İLE İLGİLİ ÜRÜNÜN İYİLEŞTİRİLMESİ

Tüm müşterilerimizden gelen her türlü istek ve şartlar anında değerlendirilmekte ve ürünlerimiz iyileştirilmektedir. Bundan sonrada her türlü istek ve şartlar anında değerlendirilecek ve ürünlerimiz iyileştirilmeye devam edecektir.

9-KAYNAK İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ VE TEMİNİ- KAYNAK YÖNETİMİ- İNSAN KAYNAKLARI

01.01.2018-31.12.2018 DÖNEMİ KAYNAK İHTİYAÇLARININ SONUÇLARI

Sıra No	Kaynak	SORUMLU
1	Firmamızdan En Az 1 Kişiyeye ISO 22000 Eğitimi Aldırmak	Genel Müdür Yrd.(Gıda Mühendisine ISO 22000 Belgesi aldırıldı)
2	Proje soğuk hava odalarını en kısa zamanda daha kullanışlı hale getirmek	Genel Müdür(Soğuk hava odaları düzenlendi)
3	Plastik palet alınması	Genel Müdür(Palet eksikliği giderilemedi)
4	Camlara film kaplatılması	Genel Müdür(Camlara film kaplatıldı)
5	Lambaların muhafazalarının tamamlanması	Genel Müdür(Lambaların muhafazası yapıldı)

Firmamızın kaynak ihtiyaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.
2018 DÖNEMİ KAYNAK İHTİYAÇLARI

Sıra No	Kaynak	SORUMLU
1	Genel Depolar Düzenlenecek	Genel Müdür
2	Depo giriş sistemi ve mal kabul sistemi daha etkin hale getirilecek.	Genel Müdür
3	Mutfak bölümündeki bazı alanlarda düzenleme yapılacak	Genel Müdür
4	Genel personel kıyafetleri yeniden düzenlenecek	Genel Müdür

EK**ISO 9001 -2015 Kalite Yönetim Sistemini Tasarlanması ve Uygulama Takvimi Planı**

Nis.18	Mevcut durumun (sistemin) ön değerlendirilmesi,
May.18	Temel ve spesifik eğitim programları üst seviye çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilecektir.
Haz.18	Temel ve spesifik eğitim programları orta seviye çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilecektir.
Tem.18	Temel ve spesifik eğitim programları alt seviye çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilecektir.
Ağu.18	Yönetim sistemleri standardı açısından izlenmesi gereken yöntemler ve mekanizmalar üzerinde durulacak ve bu mekanizmaların çalışır hale gelmesi için gözetim çalışmalarıyla yönetime destek verilecektir.
Eyl.18	Kalite sorumlusu olacak bir personel ve bu personelle koordineli olarak çalışacak diğer birimlerden birer kişiden oluşacak bir ekip görevlendirilecektir.
Eki.18	Çalışmaların amaçlarına erişebilmesi için çeşitli eğitimler çeşitli seviyelerdeki personele verilecektir.
Kas.18	Kalite politikasının, hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesi, şirket organizasyonu gözden geçirilerek görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi sağlanacaktır.
Ara.18	Bölümlerin ve bölümler arası iş proseslerinin belirlenmesi ve çıkartılan iş prosesleri doğrultusunda yönetim sistemleri standartları çerçevesinde hazırlanacak olan prosedür, proses, talimat ve formların belirlenmesi sağlanacaktır.
Oca.19	Hazırlanan prosedür, proses, talimat ve formların uygulamaya geçirilmesi, kalite planlarının hazırlanması ve uygulamaya geçirilmesi, Çilek Catering El Kitabının hazırlanması sağlanacaktır.
Şub.19	Satın alma ve tedarikçi değerlendirme sisteminin kurulması, hizmetin kontrolü ve planlama (talimatlar),kalite kontrol planları (talimatlar),bakım ve onarım sistemi (talimatlar),müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, iç denetim sistemi, eğitim sistemi, belirlenen istatistik metotların uygulanmasına yönelik dokümantasyonun hazırlanması sağlanacaktır.
Mar.19	Hazırlanmış ve uygulamaya alınmış tüm yönetim sistemi sistem dokümantasyonunun gözden geçirilmesi ve varsa eksikliklerinin tamamlanacaktır.
Nis.19	Bir iç kalite tetkiki danışman ile Çilek Catering’de belirlenen kalite ekibi tarafından gerçekleştirilecektir. Söz konusu iç tetkikin yapılmasıyla uygulanan sistem bölümler bazında değerlendirilecek ve tetkik sonuçlarına göre tespit edilen eksiklikler tamamlanacaktır.
May.19	Denetim ve Belgelendirme

ÇİLEK YEMEK	BİLDİRME VE GERİ ÇAĞIRMA PROSEDÜRÜ	Kod No:P/008 Rev. No: 00 Rev. Tarihi:00 Yayın Tarihi:01.06.2013 Sayfa No: 20 / 21
------------------------	---	---

1. AMAÇ VE KAPSAM

Sunum sonrası herhangi bir uygunsuzluğun bildirilmesi veya tespit edilmesi durumunda en hızlı ve etkin bir şekilde söz konusu ürünlerin geri çağırılması veya toplatılmasına karar verilmesi ve ön görülen planın uygulanması amacıyla bu prosedür oluşturulmuştur.

2. TANIMLAR

Uygunsuzluk:Bir vazifenin veya olgunun yerine getirilmemiş olması

Düzeltici faaliyet:saptanan bir uygunsuzluğun sebebini yok etmek için yapılan faaliyet

Önleyici Faaliyet:Potansiyel bir uygunsuzluğun olası sebeplerinin bertaraf edilmesi için yapılan faaliyet.

3.PROSEDÜR

Geri çağırma ekibinin oluşturulması:Geri çağırma planının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için genel müdür tarafından ekip oluşturulur.Takım elemanları;

Yönetim temsilcisi,işletme müdürü, ve kalite güvence müdüründen oluşur.Takımı oluşturan her üyenin iletişim bilgileri ekip lideri tarafından belirlenir ve İletişim formuna işlenir.

Acil hal:Kriz durumunda iletişim kurması gerekli olabilecek kişi ve kurumların adresleri GÇT lideri tarafından acil hal formuna işlenir.Aynı şekilde müşteri bilgileride müşteri temsilcisi tarafından oluşturulur.

Uygunsuzluğun tanımlanması:

1.sınıf:Söz konusu ürünün tüketilmesi sonucu ciddi gıda zehirlenmesi yada ölüm gözlenebilmesi olasılığı mevcuttur.

2.sınıf:Gıdanın tüketilmesi halinde sağlık probleminin oluşmaksızın potansiyel sağlık riskinin olduğu durumlar.

3.sınıf:Herhangi bir sağlık probleminin olmayacağı durumlar.

Uygunsuzluğun tespiti veya bildirilmesi

Sunum sonrası ürünler firmamız tarafından belirlenir veya müşteri tarafından bildirim yapılabilir.Müşteri şikayetleri müşteri temsilcisi tarafından değerlendirilir.Uygunsuzluk bildirimini firma tarafından telefon, fax, numune ile alınarak uygun olmayan ürün prosedürüne göre kaydedilir.Aşağıdaki bilgiler kayda alınmalıdır:

- İsim ve iletişim bilgisi
- Üründen kaynaklanan sağlık problemi
- Ürünle ilgili duyuşsal özellikler
- Ürün miktarı
- En son tüketilme öğünü

Uygunsuzluk kararı:İlgili ürünün analiz sonuçları yemek kontrol formu incelenerek ve numune mevcut ise gerekli analizler incelenerek bildirim yapılır.Geri çağırma yapılamaz.1.sınıf uygunsuzluk söz konusu ise ekip toplanır ve gerekli çalışma başlatılır.

Geri Çağırma Ekibinin Toplanması ve Plan Yapılması:

Geri çağırma ekibi kayıtların ışığında bildirme kararı verir.Bildirme ile ilgili izlenecek yöntemler belirlenir ve acil hal formuna işlenir.Yazılı yada sözlü bildirim sözkonusu ise bildirim araçları sıklığı (gazete, radyo, internet, yerel tv.alt yazı)belirlenir.

4.SORUMLULUKLAR

Ürün geri çağırma ekibi.

5.İlgili Dökümanlar:

Uygun olmayan ürün kontrolü raporu

Acil hal formu

Müşteri Şikayetleri Değerlendirme formu

HAZIRLAYAN YÖNETİM TEMSİLCİSİ	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR
--	----------------------------------

Kaynakça

- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184-213.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). *Food and beverage management*. Routledge.
- De Feo, J. A. (2017). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence*. McGraw-Hill Education.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.
- Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs*. Routledge.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: text with cases*. Routledge.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total quality management*, 12(3), 343-363.
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management–history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281-293