



*Cumhuriyetin  
75' inci Yıldönümü Dizisi*



*Hizmet Kalitesine Yönelik  
Performans Denetim Rehberi:*

***Bize Hizmet Ediliyor mu?***

*Çeviri*



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN YETMİŞBEŞ YILI**

*Hizmet Kalitesine Yönelik  
Performans Denetim Rehberi:*

*Bize Hizmet Ediliyor mu?  
Çeviri*

**Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi: 10**

**Özgün Adı:** *Are we being served?  
A value for money guide*

İngiltere Sayıştay\* tarafından yayımlanan (1997) kitapçığının İngilizce nüshasından dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensup/arının kullanımı için bastırılmıştır.

**Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi  
Yayın Kurulu**

Uzman Denetçi Sacit Yörüker (Koordinatör)  
Uzman Denetçi Alper Alpay  
Uzman Denetçi Sadık Büyükbayram  
Uzman Denetçi Baran Üzeren  
Başdenetçi Emine Özey  
İlaşdenetçi Mehmet İlozkur

Kaplık Tasarımı : Alper Alpay

Redaksiyon : Sucil Yörüker  
Son Düzeltme : İjuine Özey  
Dizgi ve Mizanpaj : Sayıştay Bilgi İşlem Merkezi  
Baskı ve Cilt : Sayıştay Yayın İşlen Müdürlüğü

Birinci Basım : Aralık, 199<S

TCSA YIŞTA Y BAŞKANLIĞI  
1)6100 ULUS, ANKARA  
T If: 310 23 00

**Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi'nden  
Yayımlanan Kitaplar**

**Cumhuriyetin 75'inci Yılında Kamu Harcamaları  
ve Denetimi Sempozyumu/Tebliğler, Panel ve  
Tartışmalar**

**Avrupa Birliği Sayıştay/İnceleme/  
İsmail Hakkı Sayın**

**Bilişim Yönetiminin ve Teknolojisinin  
Denetimi/Çeviri**

**Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yasayla Verilen  
Yetkilere Uygunluğun Denetimi/Çeviri**

**Bilişim Teknolojisi Ortamında Denetim/Çeviri**

**Finansal Denetim/İnceleme/  
Fikret Gülen**

**A Compilation of Turkish Court of Accounts  
Country Papers/ Sayıştayca Uluslararası  
Toplantılara Sunulan Tebliğler**

**Law on the Court of Accounts / Sayıştay Kanunu**

**Performans İnceleme Konularının Seçimine İlişkin  
Rehber: En İyilerin Seçimi I Çeviri /  
İşıl Özyıhlırm-Derya Duman**

## SUNUŞ

Özel sektörde son yıllarda "müşteriye hizmet", "tüketici memnuniyetinin sağlanması" adı altında geliştirilen kavramlar, kamu sektörünü de "Vatandaşa Hizmet", "Daha İyi Devlet" ve "Vatandaş Bildirgesi" şiarları ile kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi yarışına yöneltmiştir.

Bu olgu, Sayıştayları performans denetimi bağlamında geniş bir yelpazede yeni yaklaşımlar geliştirme durumunda bırakmıştır.

"*Are we being served? A value for money guide*" başlığı ile yayımlanan bu kitapçık, İngiltere Sayıştay'ının hizmet kalitesi değerlendirmelerine ilişkin geçmiş tecrübelerinden edinilen güncel ve yararlı bilgileri derlemektedir.

Bu kitapçığın son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi kavramıyla ülkemiz gündemine giren anlayışın gerek kamu sektöründe hayata geçirilmesinde ve gerekse Sayıştayımızın gelecekteki denetim çalışmalarının şekillendirilmesinde anlamlı katkılar sağlayacağını düşünüyorum.

Bu vesileyle, kitapçığı çeviren Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngiliz Dilbilimi Bölümü araştırma görevlisi Firdevs Karahan'a; çevirinin meslekî üslûp ve terminoloji yönünden redaksiyonunu yapan Uzman Denetçi Sacit Yörüker'e; kitabın dizgi, mizanpaj ve baskısında emeği geçen mensuplarımıza teşekkür ederim.



Prof. Dr. M. Kâmil MUTLUER

Başkan

## BİZE HİZMET EDİLİYOR MU?

### İçindekiler

<b>Giriş: Bize Hizmet ediliyor mu?</b> .....	<b>1</b>
<b>Bölüm 1: Kamu sektöründe hizmet kalitesi</b> .....	<b>3</b>
Hükümet girişimleri ve hizmet kalitesi.....	3
Gelecekteki performans çalışmaları konuları.....	7
<b>Bölüm 2: Hizmet kalitesi çalışmalarının seçimi</b> .....	<b>12</b>
Konunuzu araştırınız.....	12
Performans risklerinizi belirleyiniz.....	13
Değer katınız.....	14
Teknik becerilere ve kaynaklara sahip olduğunuzdan emin olunuz.....	15
<b>Bölüm 3: Sorulacak sorular ve incelenecek faaliyetler</b> .....	<b>16</b>
Bildirge ilkelerinden yararlanılması.....	16
Bir hizmet kalite modelinin kullanılması.....	20
<b>Bölüm 4: Kalitenin maliyeti</b> .....	<b>25</b>
<b>Bölüm 5: Görüşleri ve düşünceleri ölçme teknikleri</b> .....	<b>28</b>
Anketler.....	28
Odak grupları.....	30
Personelin düşüncelerinin ölçülmesi.....	31
Esrarengiz alışveriş.....	32
<b>Bölüm 6: Hizmetin yerine getirilmesini inceleme teknikleri</b> .....	<b>33</b>
Modelleme.....	33
Süreç yönetimi.....	34
Kıyaslama.....	37
Ağ analizi.....	37
Gözlem.....	37
<b>Bölüm 7: Hizmet kalitesi çalışmalarında tavsiyeler</b> .....	<b>39</b>
Genel konular.....	39
Maliyetler ve tasarruflar.....	40
<b>Bölüm 8: Ek bilgi kaynakları</b> .....	<b>43</b>
Kitaplar, ilişki kurulacaklar ve,eğitim kursları.....	43

## Bize hizmet ediliyor mu?

### Giriş

1. Kamu sektörü hem bireylerin hem de daha geniş bir topluluğun yararına hizmet sağlar. Merkezi devlet sağlık, hukuk, sosyal yardım, eğitim, politika ve kültür alanlarındaki hizmetler gibi değişik alanlarda geniş bir yelpazede hizmet verir. Kamu hizmetlerinin kalitesi - ve maliyeti-devletin, vergi yükümlülerinin ve hizmet kullanıcılarının temel ilgi alanıdır. Devlet tüketiciyi korumayı, sağlık ve güvenlik, sanayilerin düzenlenmesi gibi diğer alanlarda hizmetin minimum düzeyini garanti etmeyi ister.

2. Bütün merkezi devlet hizmetleri bizim incelememize tabidir ve geçmişte onların kullanıcılara sağladıkları hizmetin kalitesini inceleme olanağını pek çok kez bulduk. Bu araştırmalardan bazıları şöyledir;

*Müşterilere danışmanlık hizmetleri (Kamu Hizmeti: Yabancı ve İngiliz İmparatorluğu Üyelerine Büro Danışmanlık Hizmetleri, HC 751992-93).*

*Polisle Dayanışma Derneği üyeleri (Metropolitan Polis Servisi: Halktan gelen telefonları yanıtlandırma, HC 7531994-95)*

*Müze ve galerileri ziyaret edenler (İskoç Ulusal Müze ve Galerileri: Hizmet Kalitesi ve Koleksiyonların Korunması, HC 14 1995-96)*

*Küçük davalara bakan mahkemelere başvuranlar (Yerel Mahkemelerdeki Küçük Davaların Ele Alınması, HC 2711995-96)*

*Vergi mükellefleri (Yardım Örgütü'nün Müşteri Yönetmeliği, HC 2661996-97)*

*OFWAT müşterileri (İngiltere ve Galler'de Su Endüstrisi tarafından müşterilerine sağlanan hizmetin kalitesini izler ve düzenler, HC 3SS1997-98).*

3 . Her şey hareket halindedir, bununla birlikte, performans (value for money) çalışmalarında incelediğimiz diğer konular ve olaylar gibi hizmet kalitesi de sürekli gelişmektedir. Vatandaşa hizmet hükümetin temel konusudur ve Temmuz 1998 Vatandaş Bildirgesi'nin (Önce Hizmet anlayışının) yeniden yürürlüğe konması ve hizmetlerin geliştirilmesi için verilen taahhüt kamu hizmetlerinin kalitesinin yakın gelecekte dillerden düşmemesini sağlayacaktır. Kullanıcılarıyla ilgili olarak kurumların ve kuruluşların rolleri de değişmiştir. Devlet hizmet sunmaktan çok hizmet alıcısı durumuna geldiğinden, kurumlar, hizmet yüklenicileri ve hizmeti sağlayanlardan bekledikleri hizmetin kalitesi ve riski nasıl yönettikleri konularına daha açık ve net bir şekilde eğilmişlerdir.

4, Hizmetin kalitesini değerlendirmede kullandığımız teknikleri ve bizim de getirmek isteyebileceğimiz makul önerileri yukarıda adı geçenlerin uygulayıp uygulamadıklarını iyi düşünmemiz gerekmektedir. Araştırmalar ve odak grupları iyi oluşturulmaktadır, ancak hizmetin kalitesinin ne kadara mal olduğunu ya da sürekli müşteriyle yüz yüze gelen ilk kademe büro elemanlarının görüşlerinin ne olduğunu hiç dikkate aldınız mı? Maliyetlerin miktar olarak belirlenmesi gibi bıçak sırtı teknikler, gerçekleştirilebilir önerilerde bulunmaya sıra geldiğinde yararlı olabilir.

5. Bu arka plana karşın, elinizdeki rehber, geçmişten ders alırken gelecekte hizmetin kalitesini nasıl değerlendirebileceğimiz konusunda önerilerde bulunmaktadır. Yedi bölüme ayrılmıştır;

Bölüm 1	<i>Kıflıuu sektöründe hizmet kalitesinin anlamı</i>
Bölüm 2	<i>Hizmet knlitesi çalışmalarının seçimi</i>
Bölüm 3	<i>Hizmet kalitesi çalışmasında sorulacak sorular</i>
Bölüm 4	<i>Kaliteninlii/eti</i>
Bölüm 5 ve 6	<i>Hizmet kalitesi inceleme teknikleri</i>
Bölüm 7	<i>Hizmet kalitesi çalışmalarında tavsiyelerde bulunma</i>

## Bölüm 1: Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesi

1.1. Son 20 yıldır, İngiltere kamu sektöründe hizmet kalitesini geliştirmek için pek çok değişik yaklaşım öne sürülmüştür. Bunlar iki konu başlığı altında toplanabilir:

- \* Performans (value for money) ve kamu hizmetlerinin verimliliği bakımından kalite
- \* Kamu hizmeti tüketicilerinin tercihlerinin artması ve seslerinin yükselmesi

1.2. Bu bölümde sözü edilen konulardan kaynaklanan ana gelişmeler incelenmekte ve gelecekteki performans çalışmalarının olası konuları tartışılmaktadır.

### Hükümet girişimleri ve hizmet kalitesi

***İcracı kuruluşlar yetkiyi yöneticilere verdiler.***

İcracı Kuruluşların oluşturulmasının amacı, paraya daha iyi karşılık bulunmasının sağlanması ve hizmetlerin halka ulaştırılma konusunun geliştirilmesi için sürekli denetimin oluşturulmasıydı. Burada temel hedef, birey olarak yöneticilere kişisel sorumluluklarını yerine getirmek ve faaliyetlerinin hesabını vermek için daha geniş bir hareket alanı yaratmaktı. Kamu İdaresi personelinin %75'inden daha çoğu şimdi bu kuruluşlarda çalışmaktadır. Bu girişim, hizmetlerin yerlerine ulaştırılması konusunda pek çok elle tutulur değişikliğe yol açmıştır, özellikle:

- \* Kendilerine ayrılmış kaynaklar çerçevesinde, kuruluşların kendilerinden beklenen performansı ve amaçları gerçekleştirmedeki gelişimlerini yansıtan pek çok hedef konulmuştur.



- \* Hizmet kalitesini geliştirmek, maliyetleri düşürmek için destek hizmetlerinin sağlanması yöneticilere daha geniş doğrudan kontrol yetkileri verilmiştir.
- \* Başarının ödüllendirilmesi ve gelişkin bir iletişim için yeni programlar oluşturulmuştur. Personel daha çok 'müşteri-yönelimli' hale getirilmiştir.

***Vatandaş Bildirgesi programı kalitenin tamamını yükseltmeyi amaçlamıştır.***

1.3. Vatandaş Bildirgesi programı devlet tarafından 1991 yılında genel olarak kalitenin yükseltilmesi ve kamu hizmetlerinin, bu hizmetleri kullananların isteklerine daha iyi yanıt verebilmesi amacıyla başlatıldı. Bildirge, bütün kamu hizmetleri ve pek çok özelleştirilmiş kamu hizmetleri için geçerli oldu. Bu program uygulamaya konulduğunda dört ana tema vardı;

- \* *Kalite: Kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak için devamlı yenilettirilen bir program*
- \* *Seçim: Mümkün olan yerlerde, rekabet halinde bulunan hizmet vericiler arasından/npılauseçim,kaliteningeliştirilmesi için en iyiteşviği oluşturmaktadır.*
- \* *Standartlar: Hizmet standartlarının ne olduğu vatandaşa söylenmelidir. Hizmetin kabul edilemez olduğu durumlarda vatandaş harekete geçebilmelidir.*
- \* *Değer: Vatandaş aynı zamanda bir vergi mükellefidir; kamu hizmetleri ulusun katlanabileceği bir vergi makbuzıyla paranın karşılığını vermelidir.*

1.4. Vatandaş Bildirgesi, hizmet sunumunda ve organizasyonların nasıl faaliyet gösterdikleri konusunda, özellikle, yayımlanmış yerel ve ulusal performans hedeflerin, daha etkili şikayet prosedürlerinin ve hizmetlerin çok kötü olduğu durumlarda vatandaşlara sağlanan telafiler hakkındaki bilgilerde önemli bir artışa yol açmıştır.

1.5. Pek çok kurum, örgüt ve diğer kuruluşlar kendi bildirelerini geliştirmişlerdir.- buradaki amaç her kamu hizmetinin kendi faaliyetlerini belirleyen, insanların ondan ne beklediklerini gösteren bir yönetmeliğinin olmasıydı. Böylelikle, örneğin Hasta Bildirgesi, Vergi Mükellefleri Bildirgesi, Ebeveyn Bildirgesi gibi bildirelerimiz oluştu. Başarılı kamu organizasyonları 'Chartermarks' ödülüyle ödüllendirildiler.

1.6.1998 yılında, Daha İyi Devlet girişiminin bir parçası olarak, Vatandaş Bildirgesi yeniden yürürlüğe konuldu ve 'Önce Hizmet -Yeni Bildirge Programı' olarak adlandırıldı. Burada devlet günlük olarak hizmetleri yürüten ve kullanan insanları programa daha yakından dahil etmeyi istemektedir. Bildirgenin yeni ilkeleri 3. Bölümde yer almaktadır.

**Hizmet sözleşmelerinin kalitesi norm haline geldi.**

1.7. Son yıllarda devlet hizmet verenden çok hizmet alıcısı durumuna gelmiştir. Özelleştirme, pazar araştırması, hizmetlerin dışarıdan alınması için sözleşmeler yapılması, özel mali girişim ve özel/kamu ortaklıkları, kamu hizmetlerinin gördürülmesi için farklı düzenlemelere yol açmıştır ya da şu anda açıyor olmaktadır. Hizmetlerin icrasının temini sık sık anlaşmalarla sağlanmaktadır ve eğer kalite yönü de dahil olmak üzere hizmet anlaşmalarına uyulmazsa mali cezalar da söz konusu olabilmektedir. Özelleştirilen sanayi sektöründe, birkaç düzenleyici örgüt (OFWAT, OFGAS gibi) tüketicileri korumak ve hizmet kalitesini izlemek göreviyle kurulmuştur. Bu gelişmelerin sonuçları ise şöyledir:

- \* Kurumlar ve kuruluşlar, taraf oldukları anlaşmalardan bekledikleri hizmet kalitesine çok daha net bir şekilde eğilmek durumunda kalmışlardır.
- \* Özel sektördeki aynı faaliyetleri sürdüren, hizmet dağılımına daha yenilikçi ve maliyet etkili (cost effective) yaklaşımlar getirebilmektedir.
- \* Vergi mükellefleri ve müşteriler, aynı fiyata daha fazla veya daha iyi hizmetten, ya da aynı hizmetten daha ucuza yararlanabilmektedirler.

**Kalite sistemleri**

*Kaliteye yönelik bir dizi yaklaşım 'toplam kalite yönetimi' başlığı altında toplanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi bir organizasyondaki en üst yönetimden en alttakine kadar 'müşteri yönelimli' sürekli gelişen bir sürecin içine herkesin dahil edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bazı kamu kuruluşları tarafından uygulanan diğer kalite girişimlerinde, ISO 9000 ve Kalite Modeli için Avrupa Vakfı (the European Foundation for Quality Model) gibi bazı kalite yetki belgelerinin uygulanması da vardır. Bu girişimler, ürünlerin ve hizmetlerin belirlenen standartlara uygunluğunu sağlamak için resini kalite kontrol sistemlerine olan ihtiyacı vurgulamaktadır.*

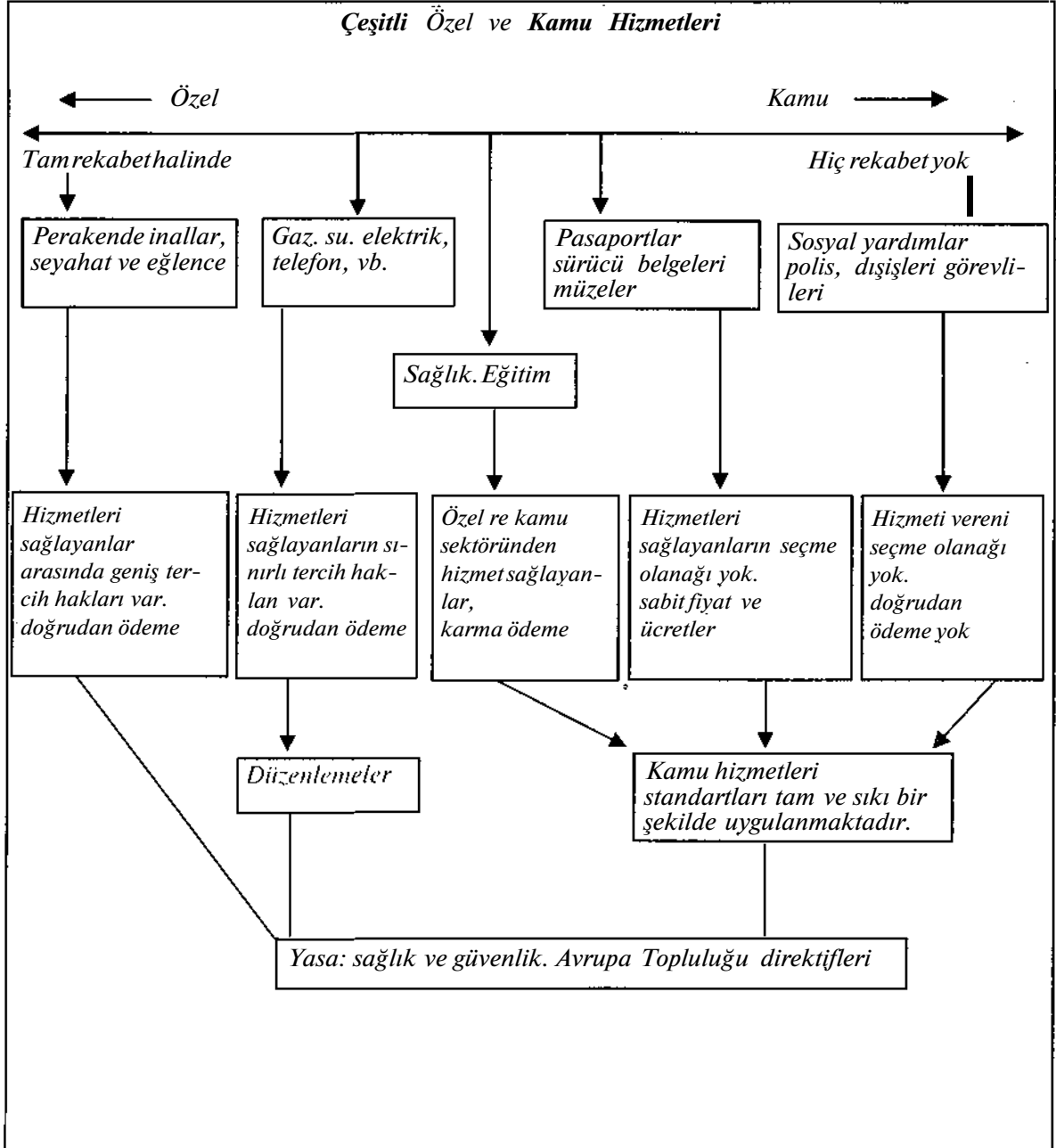
**Tüketicilik**

1.8. Müşterilerin seçimlerinin belirtilmesi gibi etmenler tüketicilikte ve özel sektörde kaliteyi etkilemektedir. Son yıllardaki hizmet kalitesi standartları üzerindeki etkilerden biri de özel sektörün bu etmenleri benimseme ölçüsüdür.

1.9. Özel ve kamu sektörleri arasında yapılan bir karşılaştırma, temel farkların nerede olduğunu ve bazı konuların nereler-

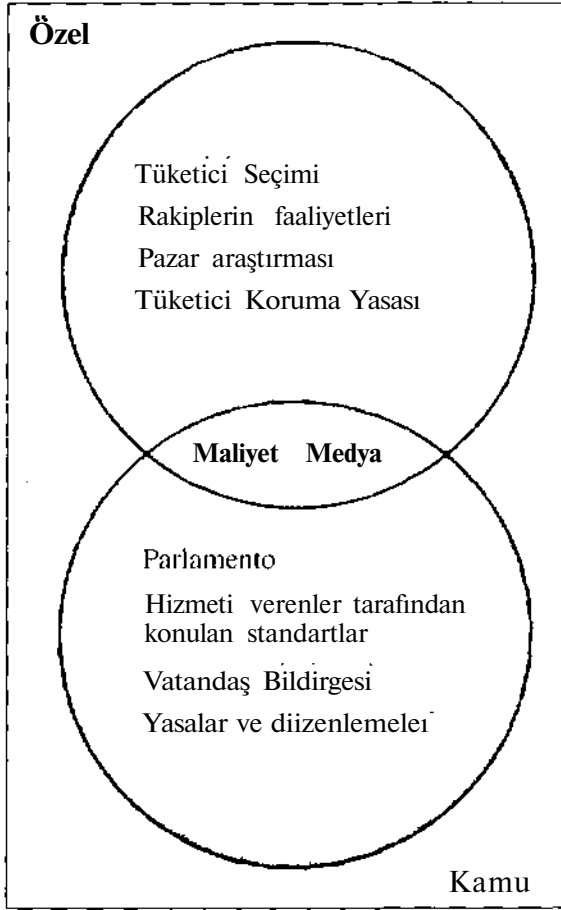
*Bize Hizmet Ediliyor mu!*

de irdelendiğini gözler önüne serecektir. genelde özel sektörde olmaktadır) ve nere-  
Aşağıdaki tablo, verilen bir dizi hizmet lerde olmadığını (ki bu da genelde kamu  
için nerelerde rekabetin olduğunu (ki bu sektöründedir) göstermektedir.



1.10. Aşağıdaki şekilde birbirleri üzerindeki değişik etkileri göstermek amacıyla özel ve kamu sektörlerindeki hizmet kalitesinde daha ileri düzeyde bir karşılaştırma yapılmıştır.

#### Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

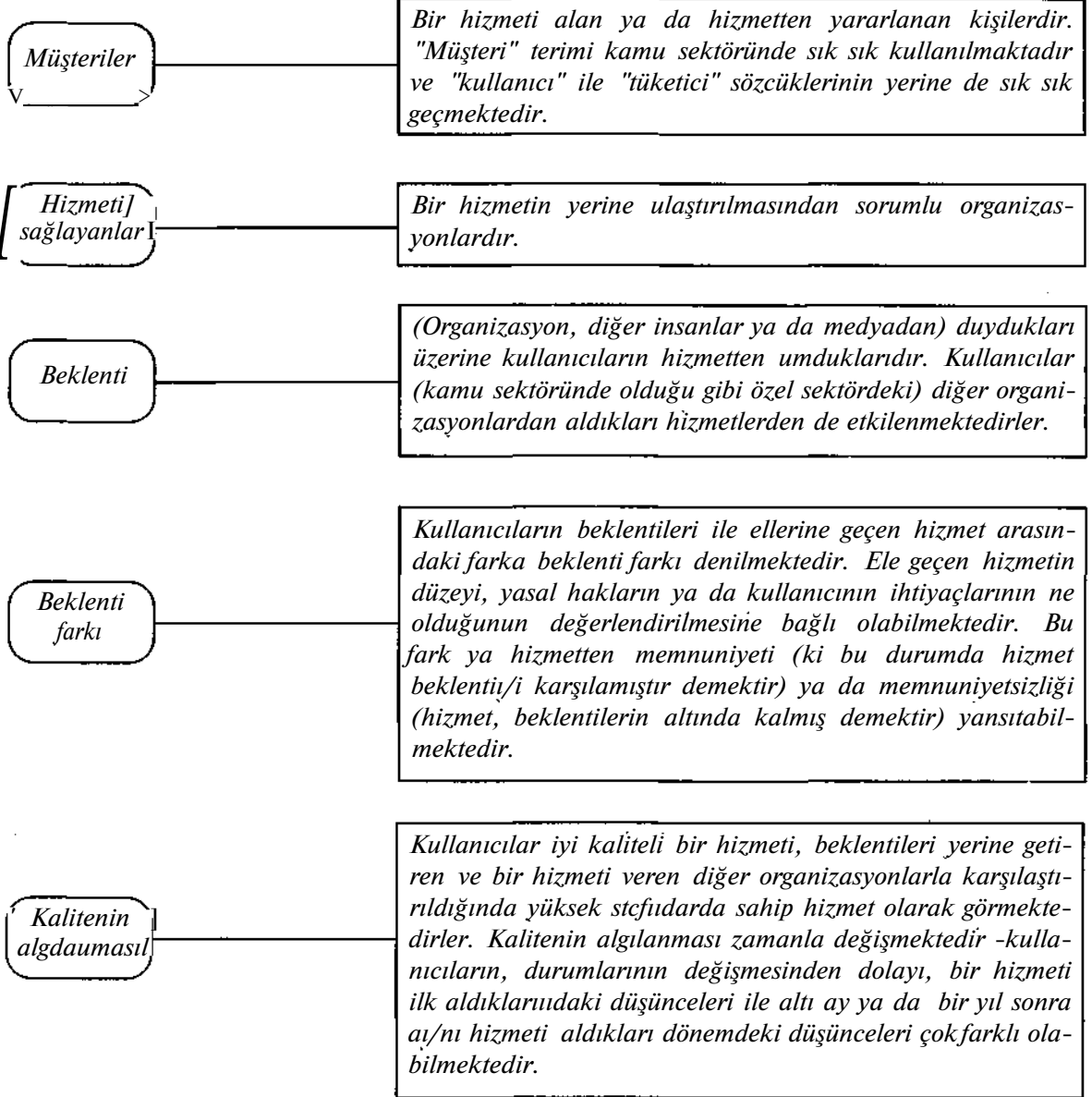


#### Gelecekteki performans Çalışmaları konuları

1.11. Şimdiye kadar ortaya konulan konular, incelemelerimiz için bir dizi konuyu ortaya çıkarmıştır:

\* **Vatandaşlar mı tüketiciler mi?** Tüketiciliğin etkisi ve Vatandaş Bildirgesi'nin kamu sektörü tarafından uygulanması, kamu hizmetlerini kullanan kişilere yönelik bakış açısını da değiştirmiştir. Bireysel tüketicilere seçimler sağlayarak onların faaliyetleri yoluyla kalitenin artırılmasının vurgulanması, 'müşteriler' teriminin çok daha geniş boyutlu kullanılmasına yol açmıştır. Bununla birlikte kullanıcının bilgisine başvurma çabaları gibi diğer faaliyetler, vatandaşın katılımı ve vatandaşın gücünün artırılması üzerinde yoğunlaşmıştır. Bazı kamu sektörü organizasyonlarında, 'iç müşteri' kavramları yönetim tarafından teşvik edilmiştir. Ancak bu kamu hizmetlerini icraları ile bunların kullanıcıları arasındaki ilişkilerde karmaşaya ve aralarındaki iletişimde kopukluğa yol açmıştır. Aşağıdaki tabloda bazı genel tanımlar verilmiştir ancak terminolojide tam bir birlik bulunmamaktadır.

**Bazı temel terimler**



Çalışmalarımızın belirtmek istediği düşünce, kullanıcılarla bir hizmeti sağlayanlar arasındaki ilişkiler üzerinde ve "müşteri" sözcüğünün her zaman uygun olup ol-

madığı konusunda titizlikle düşünülmesinin gerekli olduğuna işaret etmektedir.

**\* Sağlanan hizmetin kalitesini kim belirlemektedir?**

Özel sektörde hizmetin standardını etkileyen müşterinin seçme özgürlüğüdür. Standartlar, hangi düzeydeki kalitenin ne kadar kâr getireceği konusu tarafından kısmen belirlenir. Eğer satışlar düşerse, hizmeti sağlayan bu durumu tersine dönüştürebilmek için bazı tedbirler alabilir. Fiyat bir etmen olabilir ancak hizmeti sağlayan kişi ürününün kalitesini de düşünecektir - ayrıca, örneğin güvenilirlik, müşteri hizmeti, ulaşılabilirlik, mağazaların temizliği, ücret alınmadan sağlanan yararlar vb. gibi konular da düşünülecektir. Kamu sek-

töründe ise standartları ve bunların nasıl uygulanacağını belirleyenler o hizmeti sağlayanlardır. Bizim çalışmalarımızın temelindeki düşünce, standartların ve hedeflerin nasıl oluşturulduğu ve hizmeti kullananların bunlar hakkındaki fikirleri üzerinde dikkatlice düşünülmesi gerektiğidir.

*"Müşteriyi öne koymak" -*

*İngiliz Havayolları imajım nasıl değiştirdi?*

*"Havayollarında çalışanlar olarak müşteriyi ön plana koymak bizim için bir yaşantı haline gelmiştir. Şu anda ki ve potansiyel müşterilerimizi ihtiyaçlarını tanı ve düzenli olarak belirleyemeyizsek, rekabetçi bir hizmet sunamayız. Onların beklentilerini karşılamada başarılı olabilirsek, onlarla bizimle beraber olur, arkadaşlarını, meslektaşlarını bizimle uçmak için teşvik ederler ve kendileri de bizi tercih etmeye devam ederler.*

*" Brian Hamili,*

*Kalite Garanti Müdürü*

\* **Beklentiler yönlendirilebilir mi?** Özel sektörde, pazar araştırmasından, müşterilerin bir hizmetten ne beklediklerini ve onları bu hizmeti satın almak için neyin etkileyeceğini belirlemek konusunda bilgi sağlanmasında yararlanılabilmektedir. Kamu sektöründe ise beklentiler daha kolay belirlenmektedir ve bunlar kısmen parasal olarak neye katlanılabileceğine bağlıdır. Beklentiler daha çok kurumlara, medyaya ve Parlamento'ya yapılan şikayetler vasıtasıyla etkilenmektedir. Hizmetler hakkında bilgi edinme, onların yönlendirilmesi konusunda bir yoldur.

*Örneğin;*

\* *Yabancılar ve İmparatorluk Üyeleriyle ilgilenen Büro deniz aşırı ölçülük yapanların sağlıklarıyla ilgili tehlikeler ve yurtdışındaki kazayaparlarsaneyapacakları konusundabilgiler vermektedir.*

\* *Mahkeme Hizmeti, mahkemede jüri üyelerinin beklentileri konusunda bilgi vermektedir.*

\* *Bilgi vermeyi amaçlayan ücretsiz telefon yardım Italian kamu hizmeti veren pek çok kurumda bulunmaktadır.*

Bu şekilde sağlanan bilgiler bazı yatırımları gerektirmektedir, ancak verilen hizmetlerin açıkça tanımlanmasıyla ve insanların onlardan neler bekleyebileceğinin belirlenmesiyle uzun vadede tasarruf sağlanmış olacaktır.

\* **Hizmet kalitesinin maliyeti nedir?** Özel sektörde bir hizmeti sağlayan, hizmet kalitesine ne kadar para harcanacağını, neyin kârlı neyin kârsız olacağını belirleyebilir. Kamu sektöründe ise, dağıtım noktasında hizmetler genelde parasızdır ve hizmet kalitesi ile hizmetin sağlanması maliyeti arasındaki ilişkilerin hepsi birbirinden tam olarak ayrılmamıştır. Buna karşın, hizmet kalitesi üzerine yapılmış bir çalışma, kaynak maliyetleriyle ilgili harcamaların, eğer bir hizmet kullanıcıya daha önceden söz verildiği gibi ulaştırılırsa azaltılabileceğini göstermiştir.

*Bize Hizmet Ediliyor mu?*

'Bir hizmet bir seferinde tam yerine ulaştırılırsa tasarruf yapılır' düşüncesi çalışmalarımızın temel konusudur. 4. Bölümde belirtilen teknik kullanılarak hizmetlerin kalite yönünün maliyetlerinin çıkarılması çalışma alanımızı oluşturmaktadır.

*Amerika'daki araştırmacılar, IBM'in kalite maliyetlerinin üretim maliyetlerinin %30'u olduğunu bulmuşlardır. Maliyetlerin yüksek olduğu havacılık endüstrisinde ise kalite garantisi konusunda yıllık harcamanın 30 milyon dolar olmasına karşın, eksiklikler ve diğer kalite problemleri Fairchild Şirketine yılda 20 milyon dolarlık bir yük daha getirmektedir. Bazı önlemlerin alınmasıyla, kayıplar ile ilgili konularda %80'den daha fazla bir azalma olmuştur.*

\* **Kalite ölçütleri güvenilir midir?** Vatandaş Bildirgesi ve diğer girişimler kamu kuruluşların sundukları hizmetin kalitesiyle ilgili ölçme sistemleri oluşturmaya ve elde ettikleri sonuçları yayınlamaya teşvik etmiştir. Ancak kalite, doğası gereği öznel bir terimdir ve kendisiyle ilgili önlemler pek çok güçlükler içerir. Önceki çalışmalardan edinilen deneyimler, verilen hizmetin kalitesiyle ilgili bilgilerin güvenilirliği konusunda bilgilerin ki, örneğin kurumsal anketlerden elde edilen bilgilerin tartışmalı olduğunu vurgulamaktadır (örneğin yanıt verme oranının düşüklüğü, zaman içinde tutarlılığın olmaması gibi). Bundan dolayı, bilgiler yanlış aktarılmakta ve yanlış bir çerçeve çizilmektedir. Ölçüm, bilgi edinme alanı konusunda çok verimli bir potansiyel oluşturmaktadır.



## Bölüm 2: Hizmet kalitesi çalışmalarının seçimi

2.1. Rehberin bu bölümü, alanınızda bir hizmet kalitesi çalışmasını seçip seçmeme-ye karar verirken izleyebileceğiniz adımlarla ilgili önerilerde bulunmaktadır. Bunlar şöyledir;

- \* Konunuzu araştırınız,
- \* Performans risklerini belirleyiniz
- \* Değer katınız
- \* İncelemeyi yürütmek için kaynaklara ve becerilere sahip olduğunuzdan emin olunuz.

### Konunuzu araştırınız

2.2. Hizmet kalitesiyle ilgili bir çalışmayı araştırırken organizasyonda yapılan faaliyetlerin ve temel kullanıcıları ile diğer menfaat sahiplerinin hizmet hakkında ne düşündüklerinin bir resmini oluşturmanız gerekecektir. Atacağınız ilk adımlar ise şöyle olabilir;

1. Adım Hizmetin kalitesi ve yasal olarak istenenler dahil verilen hizmetin tam olarak anlaşılmasını sağlamak. Temel hedefleri ve amaçlar

ile onlara ulaşmak için yapılan faaliyetleri belirleyiniz. Yıllık Raporları, Vatandaş Bildirgesini, Hizmet Düzeyi Anlaşmalarını ve diğer temel kaynakları inceleyiniz.

#### **Halk Paneli**

*Bilginin yeni bir kaynağı da 'Halk Paneli'dir. Kabine bürosu tarafından düzenlenen halk paneline İngiltere'nin her yanından rastgele seçilmiş adreslerden çağrılan 5.000 yetişkin katılacaktır. Bu insanların belirlenmesi sırasında her bir katılanın kendisi ve evi hakkında hem hizmet kullanımı hem de ek verilerle ilgili olarak pek çok bilgi toplanacaktır. Panel temsilci grupların ya da hizmet kullanıcılarının, örneğin her hafta kütüphaneyi kullanan insanların maliyet-etkili ortalamaları verecektir. Ayrıca panel, sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi içice geçmiş sektörel konular hakkında sorular sorulması için ideal bir araç olacaktır. Araştırma sonucu yayımlanacaktır. Bu panel bireylerin düşüncelerinin nasıl değiştiğini, düşüncelerin zaman içerisindeki derinliklerine inerek anlamak için benzersiz bir fırsat sunmaktadır. Panel'den araştırma görevi de nlabileceğiz.*

**2.Adım** Hizmeti kullananların ya da hizmetten yararlananların kim olduğunu ve hizmetten nasıl yararlanacakları konusundaki beklentileri belirleyiniz. Ulusal Tüketici Konseyi ve Vatandaş Tavsiye Bürosu ve kullanıcı temsilcileri gibi tüketici gruplarına danışınız.

**3.Adım** Kalite maliyetlerini araştırınız. Maliyetler aşağıdaki gibi analiz edilebilir:

\* Önleyici maliyetler, eğitime yapılan yatırımı, standart oluşturulmasını ve işin bir defada tam olarak yapılmasını sağlayacak planlamayı içerir.

\* Değerlendirme maliyetleri, işin bir defada tam olarak yapıp yapılmadığını belirlemek üzere performans izleme ve kontrol maliyetleri ile ilgilidir.

\* Başarısızlık maliyetleri, işin bir defada tam olarak yapılmaması durumunda ve herhangi bir tazminat maliyeti olduğunda (yeniden çalışma, erteleme, israf ve takip) cezaları ve maliyetleri içeren şikayetlerdir.

**4. Adım** Faaliyetlerini etkileyen kısıtlamalarla ilgili olarak kurumlarla görüşünüz. Bu kısıtlamalar muhtemelen finans, borç, Bilişim Teknolojisi, personel ve ekipman

ile yasal konulardan oluşan kaynak temelli olabilir. Yönetim ve ilk kademe büro elemanlarıyla görüşünüz.

**5.Adım** Performans bilgilerine bakınız. Şikayetler iyi bir bilgi kaynağı olabilir. Hizmet hedeflerini ve onlara ulaşıp ulaşılmadığını inceleyiniz. Sürekli gelişmeyi sağlamak için yapılan faaliyetleri de incelemek isteyebilirsiniz.

**Performans risklerini belirleyiniz.**

2.3. Herhangi bir çalışmada olduğu gibi riskin belirlenmesi ve değerlendirilmesi çalışma seçiminin temel bir parçasıdır ve riskin derecesi, sormaya değer bir sorunun olup olmadığını büyük ölçüde belirleyecektir. Hizmetlerin belirlenmesinden sonra, aşağıdaki konuları incelemek isteyebilirsiniz.

\* **Hizmetlerin ulaştığı kişilerin sayısı ve kişilere kaç kere ulaştığı** -Milyonlarca insanı etkileyen hizmetler, daha az sayıda insanı etkileyen hizmetlere göre performans çalışmalarında daha yüksek risk taşırlar. Verilen hizmetin ne zaman verildiği de -günlük, aylık, yıllık- önemli bir etmendir.

\* **Doğrudan yaşamı tehlikeye atma durumu** -Düşük kaliteli bir hizmetin en büyük risklerinden biri de yaşamı tehli-

### *Bize Hizmet Ediliyor mu?*

- keye sokmasıdır. Örneğin bir ambulans hizmetinde acil bir telefon çağrısı göz ardı edilir ya da bu çağrıya yanıt vermekte gecikilirse, hastanın ölümü gibi bir risk alınmış demektir.
- \* **Zorluk** - Düşük kaliteli bir hizmet mali problemlere yol açabilir. Örneğin, ödeme gününde yardımların ödenmemesi bu yardımdan yararlananların ekonomik sıkıntıya düşmelerine neden olabilir.
  - \* **Artırılmış maliyetler** - Düşük kaliteli bir hizmet, örneğin işlerin tam olarak yapılması amacıyla bir şeyleri düzene koymak için yeniden çalışma yapılması ve cezaya maruz kalınması gibi durumlar maliyet yükselmesine yol açabilir.
  - \* **Devletin gelir kaybı** - Müşteriler başka bir yerlerden satın almayı tercih edebilirler. Örneğin, Ulusal Sağlık Hizmeti Levazımı hastanelere ürün ve hizmet sağlayabilmek için özel şirketlerle yarışmak zorundadır.
  - \* **Haksızlıklar** - Bireylere haklar adil olarak verilmemiş olabilir ya da insanlara değişik bölgelerde farklı davranılmış olabilir.
  - \* **Yasaya aykırılık** - Düşük kaliteli bir hizmet, bazı örneklerde olduğu gibi, bir yasanın ihlaline yol açabilir.
  - \* **Memnuniyetsizlik** - Bir hizmetle ilgili olarak genel memnuniyetsizlik, şikayetlerin artmasına yol açacak ve sonuçta politik etkileri olabilecektir.
  - \* **Sağlık sorunları** - Düşük kaliteli hizmet strese, endişeye ve genel olarak insanlarda çeşitli sağlık sorunlarının doğmasına yol açabilir.
  - \* **İkame etme** - Düşük kaliteli hizmet başka bir yerde ek maliyetlerin doğmasına neden olabilir. Yerel doktorundan aldığı hizmetin kalitesinden memnun olmayan bir hasta, kendi hastanesi yerine sözgelimi, Kaza ve Acil Durum Hastanesine gitmeyi tercih edebilir.
  - \* **Personelin sık değişmesi** - Mutsuz personel sadece halka düşük kaliteli hizmet vermez aynı zamanda bir yerdeki personelin sık sık değişmesine yol açar. Bu da personel alım ve eğitim maliyetlerini artırır.

### **Değer katınız.**

2.4. Hizmet kalitesi çalışmalarını birkaç şekilde değer katabilir:

- \* **Hizmetin yerine ulaştırılmasını geliştirerek;** daha kısa bekleme süreleri, dağıtım zamanlarında geliştirilmiş bağlantı kurma kolaylıkları, hizmetlere kolay erişim gibi.

- \* **Maliyet tasarrufları yaparak;** Hataları arama ve düzeltme maliyetleri önleyici maliyetlerinden çok daha fazladır. Önleyici faaliyetlere yatırılan 1 pound, başarısızlık maliyetlerinden 10 pound tasarruf edilmesini sağlayabilir.
- \* **Hesap verme sorumluluğunu geliştirerek;** Bu sorumluluğun geliştirilmesi, daha çok kesinlik ve daha az hata ile hizmet standartlarının, performans ölçülerinin ve hedeflerinin yaygınlaştırılması yoluyla olur.
- \* **Hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların kabul edilebilir bir maliyetle daha üst seviyelerde memnuniyeti sağlanmasını daha iyi anlayarak;**
- \* **Personel memnuniyetini artırarak;** Personel memnuniyetinin artırılması daha az personel değişimi ve performans hedeflerine varılmasına daha çok destek verilerek ve devamlı gelişim sağlanarak olur.

Teknik becerilere ve kaynaklara sahip olduğunuzdan emin olunuz.

2.5. Hizmet kalitesi çalışmaları sık sık bir uzmanın tavsiyelerini gerektirir. Bir araştırma işine nasıl girişeceğinizi öğrenmek

için Teknik Danışma Grubunun üyelerine danışmanız gerekecektir. MORI, Gallup ve diğer kamuoyu araştırmacıları gibi bu işle uğraşanlardan araştırmaların yürütülmesi ve anketlerin hazırlanması için uzman danışmanlar istihdam etmeyi isteyebilirsiniz, ancak bu rehberin arkasında belirtilenler gibi bu konuyla ilgilenen bazı akademisyenler ve küçük kuruluşlar da vardır.

2.6. Hizmet kalitesi incelemeleri kaynak ağırlıklı olabilir ve yürütülmesi uzun zaman alabilir. Çünkü bu incelemeler istatistiksel araştırmalar yoluyla kullanıcılarla geniş çaplı görüşmeleri içermektedir. Biz anketleri ve araştırmaları yapmak için kişilerle görüşmeler konusunda genellikle uzmanları istihdam ediyoruz. Bunlar nispeten daha pahalı olabilmektedir. Anketlere alternatifler de vardır -örneğin odak grupları gibi (Bkz. 5. Bölüm)- ancak bunlar çoğu durumda diğer veri kaynaklarıyla desteklenmek zorundadır.

## Bölüm 3: Sorulacak Sorular ve İncelenecek Faaliyetler

3.1. Genel olarak, hizmet kalitesi çalışmaları kurumların müşterilerinin makul ihtiyaçlarını karşılarken gösterdikleri başarılarını incelemelidir. Önemli olan sonuçlardır yoksa bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar değil. Bu bölümde inceleyebileceğiniz alanları kapsayan ve sorabileceğiniz soruları içeren iki çerçeve önerilmiştir. İncelemenizde bu iki çerçeveden ya herhangi birini ya da sözkonusu çerçevelerin sadece belirli bölümlerini kullanabilirsiniz:

- \* Bildirge ilkeleri
- \* Hizmet Kalite Modelinin öğeleri

### Bildirge İlkelerinden Yararlanılması

3.2. Önce Hizmet adlı yeni Bildirge Programı'nda her kamu hizmetinin yerine getirmesi gereken 9 ilke bulunmaktadır.



İlkeler sorulabilecek sorulara ve araştırma yapabileceğiniz alanlara kolayca dönüştürülebilir, (kendi faaliyetlerinize uyarlanabilir) Bu ilkeler şunlardır:

- \* *Hizmete erişimi teşvik ediniz ve hizmetler arasında tercih imkanı nırtırınız.*
- \* *Herkesle adil davranınız.*
- \* *Standartlar oluşturunuz.*
- \* *Açık olunuz ve tam bilgi veriniz.*
- \* *Danışınız ve insanları konunuza dahil ediniz.*
- \* *Yanlışlıklar ı/apıldığında bunları düzeltiniz.*
- \* *Kaynakları etkin bir şekilde kullanınız.*
- \* *Diğer hizmet verenlerle beraber çalışınız.*
- \* *Yenileşiriniz ve geliştiriniz.*

*Bize Hizmet Ecliliyor mu?*

*Soru: Hizmet tercih imkanını artırıyor ve hizmete erişimi teşvik ediyor mu?*

Bu konuda incelenebilecek faaliyetler şunlardır:

- \* Kullanıcılar ile potansiyel kullanıcılar arasında hizmetten ne derece haberdar olunduğu;
- \* İnternet gibi yeni teknoloji ürünlerinden yararlanma
- \* Servis tarafından sağlanan dokümanların ve bilginin okunurluluğu (okunma düzeyi);
- \* Çalışma saatlerindeki esneklik;
- \* Hizmeti isteyenlerin ya da hizmete ihtiyacı olanların hizmete ulaşmak için nereye ve kime başvuracaklarını bilip bilmedikleri;
- \* Kişilere ne derece seçim hakkı tanındığı mümkün olan yerlerde, hizmeti kullanma araçlarının ve hizmeti verenleri tercih hakkının kişilere tanınıp tanınmadığı
- \* Fiziksel özürnlülerin hizmet araçlarına ve hizmet verilen binalara fiziksel olarak erişimi;

*Küçük davalara bakan mahkemelere başvuranları ele alan çalışmamız (HC 271 1995-96), genel nüfus içinde küçük dava prosedürlerinden haberdar olma durumunu ve bunlarla ilgili bilgilerin okunurluluğu da dahil, bu hizmetlere erişilebilirlik yönlerini incelemiştir. Bu hizmetlere erişimin İngilizce konuşamayan davacılar için geliştirilebileceğini ve davacılara daha net açıklamalar yapan kitapçıkların verilebileceğini ortaya çıkardık.*

*Soru: Kişilere adil davranılıyor mu?*

İncelenebilecek faaliyetler:

- \* Özel ihtiyaçları olanlara (yani özürnlülere) adil davranılıp davranılmadığı;
- \* Bir hizmetin sunulmasında coğrafi değişimlerin etkisi ya da taşra/şehir değişimlerinin önemi;
- \* İngilizce konuşmayan insanlara bilgileri açıklama kolaylıkları;
- \* İnsanların saygınlıklarının ve özel hayatlarının korunması;

**Soru: Hizmetin açık standartları var mı, bunlara uyuluyor mu?**

İncelenecek faaliyetler:

- \* Standartların hizmetle ilgili bütün ana faaliyetleri kapsayıp kapsamadığı;
- \* Standartların ve sonuçların yayımlanıp yayımlanmadığı;
- \* Diğer benzer organizasyonlarla standartların karşılaştırılması;
- \* Standartların ve hedeflerin yerine getirilme derecesi;
- \* Standartların düzenli olarak yeniden gözden geçirilip geçirilmediği;
- \* Neyin gerçekten hizmeti kullananları ilgilendirdiğini yansıtan performans ölçülerinin sınırı;
- \* Performansı ölçmek için sağlam ölçme ve kontrol sistemlerinin olup olmadığı;
- \* Başarıların hem hizmeti kullananlara hem de sponsor kuruluşlara (bunlara kurumlar ve/veya düzenleyiciler de dahildir) nasıl bildirildiği;
- \* Performans bilgilerinin bağımsız olarak tasdik edilip edilmediği;

**Soru: Hizmet herkesle etkili ve açık bir şekilde iletişime girebiliyor mu?**

*Bir Defada Vergiyi Tam Almak (HC 442 1993-94), Sahil Güvenlik: Sivil Deniz Araştırma ve Kurtarma (HC 544 1997-98) ve Para Yardımları Kurumu: Performans Ölçümü (HC 952 1997-98) adlı çalışmalarımızda hizmetin temel yönlerinin ölçülmesi yolu incelenmiştir. Performansın açıklanma ve Bildirge taahhütlerine göre yerine getirilme şekli ile gerçekte ölçülen arasında fark olduğu bulunmuştur: her durumda hizmeti kullananlar, daha önce verilen hizmetten veya taahhüt edilen hizmetten daha iyi bir hizmeti ummaya yönlendirilebilmişlerdir.*

*"Su Endüstrisi Tarafından Müşterilerine Sağlanan Hizmetin Kalitesinin İzlenmesi ve Düzenlenmesi" (HC 388 1997-98) adlı çalışmamızda, hedefler sorunu incelenmiştir. Kabul edilebilir hizmet kalitesinin minimum düzeyinin oluşturulması gibi hedefler belirlenmesi ve bu belirleme sürecinin daha yaygın olarak kullanılması önerilmiştir.*

İncelenebilecek faaliyetler:

- \* Bütün ilgili alanları kapsayan bilgilerin tam olarak sunulması
- \* Mesleki jargonun bulunmadığı bilgi ve bağlantılar

**Soru: Mümkmün olan yerlerde, hizmeti kullananlara danışılıyor mu?**

İncelenecek faaliyetler;

- \* a. Bir araştırmada ne derecede müşterilerin ihtiyaçlarının belirlendiği;
- b. Kullanıcı gruplarına ne derecede danışıldığı;
- \* Bir hizmet verilirken çalışanlarla kullanıcılara yeni gelişmelerden haberdar edilme olanaklarının sağlanıp sağlanmadığı;
- \* Olası yerlerde hizmet seçme seçeneklerinin sunulup sunulmadığı.

Son;: **Net bir şikâyet usulü var mı?**

Bir hizmet hakkındaki şikâyetler genellikle yararlı bir bilgi kaynağıdır ancak dikkatlice ele alınması gerekir. Şikâyetlerin boyutları, bir organizasyonun ne kadar iyi ya da kötü çalıştığıın tam bir göstergesi değildir. Hakkında az şikâyet olan bir organizasyon yeterince memnun edici olmayabilir ya da insanlar nasıl şikâyette bulunacaklarının farkında değildirler.

*Yardım Kuruluşu (Contributions Agency) müşterilerin hizmetten memnun olmadığı zamanlarda nasıl davranacaklarını açıklayan bir bildiri yayımlamıştır. Bu kuruluş şikâyet usullerini "Hizmetimizden memnun değil misiniz?" adlı bir kitapçıkta bastırmıştır. Bağımsız bir hakem, Kuruluşun verdiği yanıtın tatmin olmayan müşteri için görevlendirilebilmektedir.*

İncelenecek Faaliyetler:

- \* Bir zaman diliminde düzenli olarak kaydedilmiş şikâyetlerin çeşidi ve düzeyi;
- \* Halka duyurulmuş açık şikâyet usullerinin ne olduğu;
- \* Şikâyetlerle ilgilenme hızı;
- \* Şikâyetlerin bağımsız olarak incelenmesi;
- \* Şikâyetlerin memnuniyet verici bir şekilde çözümü.

*Müşteri şikâyetleri ve onlarla nasıl ilgilenildiği, "Su Endüstrisi Tarafından İngiltere ve Galler'de Müşterilere Sağlanan Hizmet Kalitesinin İzlenmesi ve Düzenlenmesi" (HC 3SS 1997-98) adlı çalışmamızda detaylı bir şekilde incelenmiştir.*



***Soru: Kaynaklar etkin bir şekilde kullanılıyor mu?***

İncelenecek faaliyetler:

- \* Üretkenlik düzeyleri;
- \* Görevlere uygun finans, personel, ekipman gibi kaynakların kullanılması.

***Soru: Koordineli hizmetleri sağlamak için kullanıcıya hizmet sağlayan diğerleri ile işbirliği yapılıyor mu?***

İncelenecek faaliyetler:

- \* Bilgi paylaşımı dahil olmak üzere hizmeti sağlayanlar arasındaki bağlantının derecesi;
- \* Tek gişe ("One-stop shop") olanağının sunumu;
- \* Birbirlerinin sınırlarını aşan sorunların çözümü.

***Soru: Verilen hizmetlerin ve sunulan kolaylıkların geliştirilmesi amaçlanıyor mu?***

İncelenecek faaliyetler :

- \* Kalite geliştirme grupları ve kıyaslama (benchmarking)'nm en iyi şekilde uygulanması gibi hizmetlerin geliştirilmesi için tasarlanmış uygulamalar ve usuller;

- \* Düşük performansın görüldüğü alanların iyileştirilmesi faaliyetleri.

*Yardım Kuruluşu'nun Müşteri Bildirgesi (Customer Charter) (HC 266 1996-97) hakkındaki çalışmamızda, verilen hizmetin incelenmesi için bir çerçeve olarak bu Kuruluşun Müşteri Bildirgesi kullanılmaktadır.*

## **Bir Hizmet Kalite Modelinin Kullanılması**

3.3.1983'den bu yana, Amerika'da üç ünlü araştırmacı (Zeithaml, Parasuraman ve Berry) hizmet endüstrisinin geniş çaplı bir araştırmasını yapmışlardır. (Kaliteli Hizmet Dağıtımı - Bağımsız Basım 1990'da yayınlanan) bu araştırmada hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde müşteriler tarafından kullanılan 5 temel etmen belirlenmiştir. Bunlar;

\* *Güvenilirlik*

\* *İsteklilik*

\* *Somut olarak hissedilebilirlik*

\* *Güvence*

\* *Eupali*

*Bize Hizmet Ediliyor mu?*

3.4. Çalışmamız bağlamında bu etmenleri, hizmet kalitesinin verilen düzeyini değerlendirmek için kriter geliştirmede kullanabilirsiniz. Bu kriterlerin ölçülebilir sınıırı, onları inceleyip inceleyemeyeceğimiz ve güvenilir sonuçları elde edip edemeyeceğimiz konusunda önemli bir etmen olacaktır. "Kibar davranış" ve "yardımseverlik" gibi ölçülemeyen ama önemli olan kriterlerin göz ardı edilmemesi gerekir, ancak bu kriterleri detaylı olarak incelemeden önce bunlar hakkında mantıklı sonuçlara ulaşım ulaşamayacağınızdan emin olmak isteyebilirsiniz.

*Güvenilirlik*

3.5. Hizmet kalitesi, müşterilerin beklentilerini karşılamayı içermektedir ve temel bir unsuru da, daha önce yapılması için söz verilen neyse kurumun o hizmeti yerine getirmesidir. Ölçülebilir ve incelenebilir kriterler şunları içermektedir:

- \* (telefonlara ı/anıt vermek, randevulara sadık kalmak ve belirtilen zamanda bağlantı kurmak gibi) belirli bir zamanda verilen sözlerin tutulması
- \* Kayıtların, ödemelerin ve alındı belgelerinin doğru tutulması
- \* Hata oranları
- \* Yayınlanmış standartları karşılaması

3.6. Güvenilirlik konusunda rapor örneklerimiz arasında aşağıdakiler bulunmaktadır:

*Meteoroloji Ofisi İcra Kurulu: Performans Değerlendirilmesi (HC 693 1994-95) raporumuzda Meteoroloji Ofisinin bilgisayar modelinin geliştirilmesiyle aynı oranda olmamasına rağmen hava tahminlerinin doğruluğunun genel olarak geliştirildiği sonucuna varılmıştır. Bilgisayar tahminiyle insan tahmini arasındaki fark, genel hava tahminlerini hazırlamak için hava tahmincilerinin bilgisayar tarafından üretilmiş verileri yorumlamalarından dolayı ortaya çıkmaktadır.*

*Para Yardımları Kurulu: Performans Ölçümü (HC 952 1997-98). Bu çalışma, Kuruluşun "doğru insana, doğru zamanda ve her zaman, doğru parayı" ne derecede ulaştırdığını incelemiştir.*

*İsteklilik*

3.7. İster yüz yüze, ister telefonla isterse başka iletişim yollarıyla, müşterilerle düzenli bir şekilde karşı karşıya gelen personel, müşteriye yardıma ve müşterinin konusıyla tam olarak ilgilenmeye istekli olmalıdır. Ölçülebilir kriterler şunları içermektedir:

- \* Müşterilere hangi hizmet kalitesi standartlarını ne zaman bekleyebilecekleri konusunda yayımlanmış bilgileri ulaştırma;
- \* Müşterilerle irtibata geçmek için bekleme süresi veya bir telefona yanıt verme süresi gibi hedef sürelerin belirlenmesi;
- \* konuştukları ilk insan tarafından kendilerine hizmetin tamamının sağlanma oranının maksimuma ulaştırılması;
- \* Bir kereden fazla telefon aktarımından kaçınılması;

Deniz aşırı Ticaret Hizmetleri: İhracatçılara Yardım ( HC 293 1995-96). Deniz aşırı Ticaret Hizmetleri, İngiliz şirketlerine destek, tavsiye ve bilgi sağlamaktadır. Güneydoğu Asya için pazar bilgisi edinmek için yapılan 64 başvurunun incelenmesi sonucunda, bu başvurulardan 57'sinin (%89), kendilerine verilen yanıtların kendi hedeflerini yerine getirdiğini göstermiştir. Ancak bu bilgi hizmetini kullananların büyük bir çoğunluğu verilen zamansız yanıtlardan memnun olmamışlardır.

3.8. İsteklilikle ilgili rapor örneklerimizden bazıları ise şöyledir:

Yoksullara Yardım komisyonu : Yardımların Desteklenmesi i'e Düzenlenmesi (HC 21 1997-9S). Yardım Sorumluları, yardımlar için komisyonun desteğinin genelde memnuniyet verici olduğunu, ancak başvurulara yanıt vermekte geciktiklerini söylemektedirler. İlk irtibat noktası denilen bir birimin yanıtların koordinasyonu yapmak üzere komisyonun yardımçı olabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca böyle bir düzenleme, yardımların komisyon içinde elden ele dolaştığı izlenimini vermektedir.

### Somut olarak hissedilebilirlik

3.9. Personelin görünüşü ve fiziksel kolaylıklar verilen hizmetin çeşidiyle beraber göz önünde tutulmalıdır. Perakende satış organizasyonları gibi özel sektör şirketleri, genel bir stil ve imaj yaratmak için oldukça büyük kaynaklar ayırmaktadır. Kamu sektöründe, savurgan bir imaj oluşturmaktan daha iyi bir izlenim yaratma konusunda bir denge kurulmalıdır. Ölçülebilir kriterler şunları içermektedir:

- \* Temiz ve düzenli bir mekân;
- \* Düzenli olarak sağlanan ve günün şartlarına uyarlanmış ekipman ve kolaylıklar;
- \* İlgili ve bilgili personel;
- \* Hizmet verilen mekânlara kolay ulaşım.

**3.10** Bu kriterlerle ilgili çalışmalarımızdan bazıları ise şöyledir:

*İskoç Ulusal Müze ve Galerileri: Hizmet Kalitesi ve Koleksiyonların Korunması (HC 14 1995-96). Bu çalışmamızda ulusal enstitüler konusunda deneyimli uzman bir grupta sergileri değerlendirdik. Müzelerin yeni sergilerinin standartlara uyduğunu ancak daha öncekilerin standartlara uymadığını gördük. Grup ayrıca, Galerilerdeki sergilerin iyi bilgilendirilmiş bir izleyici topluluğuna sunuş açısından en yüksek standartlara sahip olduğunu ancak sergilerdeki eserlerin etiketlenmesi, ışınları ve koleksiyonların kolay erişim gibi konuların daha az bilgi sahibi olan ziyaretçileri çekebilmesi için geliştirilebileceğini belirledi.*

*İngiltere'ye Giriş (HC 204 1994-95). Büyük limanların çoğunda daha ayrıntılı inceleme için gelen yolcuların bekletildiği güvenli bağımsız alanlar vardır. Anketimize verilen yanıtlar, bu inceleme alanlarında sağlanan kolaylıklar ve bu alanların kapasitesi yönünden limanlar arasında değişiklikler olduğunu göstermiştir. İnceleme yapılan yedi limanda, yolcu inceleme mekânlarının çok kalabalık olduğu söylenmiştir ve irtibat kurduğumuz organizasyonlar, çoğu görüşme odalarının camsız, havasız ve mahremiyeti sağlayacak durumda olmadığını söylemiştir.*

### **Güvence**

**3.11.** Müşterilerin kurum personeline güvenmesi önemlidir. Verilen güvencenin nicel olarak belirlenmesi kolay değildir, bundan dolayı ölçülmesi de zordur, ancak kullanabileceğimiz bazı kriterler şunlardır:

- \* Müşterilere kendilerinin durumlarıyla ve başvurularıyla kimin ilgilendiğinin söylenmesi;
- \* Şikâyetler ve başvurularla ilgilenmek için belirlenmiş prosedürlerin bulunması;
- \* Doğrudan müşteriyle irtibata giren personelin müşteriye hizmet konusunda yeterince eğitilmiş olması.

**3.12.** Güvence konusundaki raporlardan bazıları ise şöyledir:

*Yerel Malikemelerdeki Küçük Davaların Ele Alınması (HC 271 1995-96). Mahkeme personeli, davacılara formları doldurmada yardımcı olma gibi destek ve idari rehberlik hizmeti verebilir, ancak asal danışmanlık yapmaya yetkili değildir. Davacı ve davahılarla ilgili bir araştırma, bu kişilerin mahkeme personeline yardım istediğini ve genel olarak onları yardımsever bulduklarını ortaya koymuştur.*

*Mutability (HC 552 2995-96). Mutability Programının Müşterilerine, şikâyetleriyle ilgilenmek ve başvurularına yanıt vermek konusunda bir telefonla yardım hizmeti verilmektedir. Bu hizmetlerin sorumluluğu, başvurunun çeşidine göre değişmektedir. Mutability yardım masası, organizasyona katılma başvurularıyla, bağış olanaklarıyla ve araç adaptasyonlarıyla ilgilenmektedir. Mutability Finans Limited Şirketi tarafından işletilen yardım masası, müşteri kira kontratı ve kiralama anlaşmaları gibi konularla ilgilidir. Bizim danıştığımız bazı kuruluşlar, sorumluluklardaki bu bölünmenin karışıklığa ve bazen de şikâyetlere yanıt vermede gecikmeye yol açtığını ifade etmişlerdir.*

3.14. Empatiyle ilgili bir rapor aşağıdaki gibidir:

*Metropolitan Polis Servisi: Halktan Gelen Telefonların Yanıtlanması (HC 753 1994-95). Bir olayı bildirmek üzere biri polisi aradığında genelde sinirli ve üzüntülü durumda olur. İletişimle görevli memur her bir konuşmayı kibar, profesyonel ve sempatik bir tarzda yürütmek durumundadır. Arayanların %90'nı memurların sakin ve kibar konuştuklarını söylediği halde, bir hırsızlık olayını aktaran yaklaşık %55'lik bir kısmına ise polisin yanıt verme süresinin ne kadar olduğu söylenmemiştir.*

#### *Empati*

3.13. Etkin bir hizmetin sağlanmasında, müşteriye gösterilen özen önemli bir etmendir. Özel sektörde, şirketler personellerini müşteri sorunlarıyla ilgilenme konusunda bilinçlendirmeye büyük önem vermektedirler çünkü bunun müşterilerinin sadık kalmalarına yardımcı olacağını bilmektedirler. Buradaki kriterler şöyledir:

- \* *Kurumlar kendi müşterilerine düzenli olarak danışın, böylelikle sorunlarını ve ihtiyaçlarını öğrenmelidirler.*
- \* *Kurum personeline empatik olma konusunda eğitim verilmelidir.*
- \* *Müşterilerin ihtiyaçlarına uygun çalışma saatleri belirlenmelidir.*

## Bölüm 4: Kalite Maliyeti

4.1. Kalite maliyeti, işlerin doğru yaptırılması ve yanlışlıkların olmasıyla bağlantılı maliyetler bulunduğunun kabulüne dayalı bir kavramdır. Kalite maliyeti, bir yandan, kaliteye yatırımın finansal boyutlarının nicel olarak belirlenmesinin, bir yandan da yatırım eksikliklerinin neler olduğunun bir vasıtası olabilmektedir. Kalite maliyetleri, daha çok imalat endüstrisinde kullanılmaktadır ancak kamu sektöründe de bu konuya gittikçe artan bir ilgi vardır. Kalite faaliyetleri somut olarak hissedilebilir sonuçlara ulaştığı ölçüde ve önemli tasarrufların söz konusu olduğu yerlerde kalite maliyetini çalışmalarımızda bir analiz aracı olarak kullanabiliriz.

4.2. Bu teknikte maliyetler üç kategoride değerlendirilmektedir:

### Önleme:

*Bir işin bir defada doğru yapılmasını sağlama için tasarlanmış faaliyetler şunlardır;*

• Eğitim

• Planlama

• Bilgilendirme (briefing)

\* Özellikleri kararlaştırma

\* Prosedürler geliştirme

\* Alışverişi taleplerinin belirlenmesi vb.

### Değerlendirme

*Bir işin bir defada doğru olarak yapılmadığını anlamak için tasarlanmış faaliyetler şunlardır:*

\* Kontrol etme

\* Teftiş

\* Denetleme

\* Yetkilendirme

\* Bir başka kişi tarafından imzalanmış belgenin imzalanması (countersigning) vb.

### Başarısızlık:

*Bir işin bir defada doğru olarak yapılmaması durumundan ortaya çıkan faaliyetler şunlardır:*

\* Tekrar çalışma

\* Üretimin durması dolayısıyla geçen zaman (Downtime)

\* Gelişim peşinde koşma

\* Bekleme

\* Özür dileme

\* İsraf

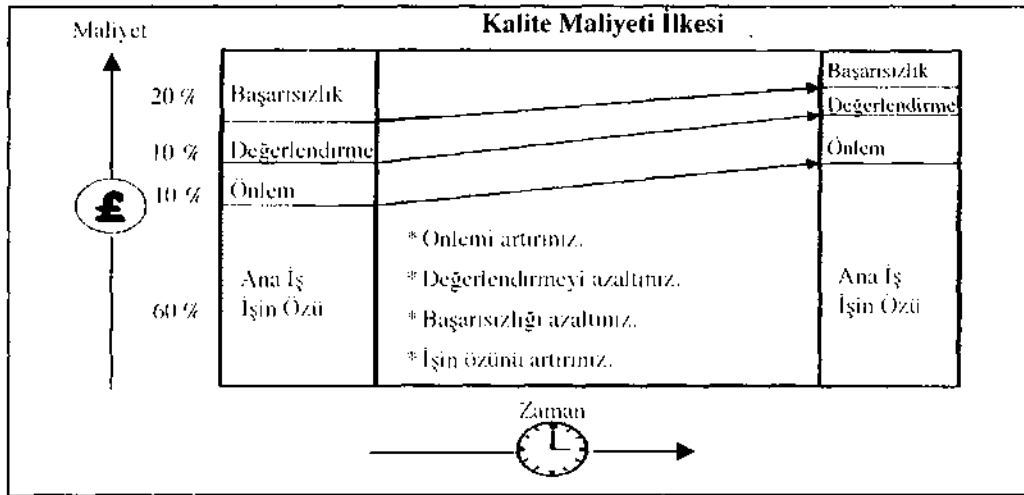
\* Şikâyetlerle uğraşılın

4.3. Organizasyonda yapılan diğer büti. şeyler işin özünü oluşturmali, işe değer katıcı olmalıdır. Bir organizasyondaki bütün zamanın ve maliyetlerin %20 kadarı, - işleri yoluna koyma, tekrar çalışma gibi-başarısızlıklarla bağlantılıdır. Araştırmacılar İngiltere'deki imalat sanayinin bu tür maliyetleri azaltarak 6 milyar pound tasarruf yapabileceğini hesaplamışlardır. Kalite maliyeti prensibi, önleme çalışmalarına ne kadar çok çaba harcanırsa, o kadar az yanlış iş ortaya çıkacaktır demektir, böylelikle daha az kontrole ihtiyaç duyulacaktır. Buradaki sonuç ve genel amaç, daha çok kaynağın işin özüne ve değer katmaya yönlendirilmesidir.

#### Teknik nasıl kullanılır?

4.4. Tam doğru bir yaklaşım yoktur ancak aşağıda verilen adımlar başlangıç için yararlı olabilir.

- \* Kalite maliyetlerinin yer aldığı kategorileri - önleme, değerlendirme, ve başarısızlık olarak- belirleyiniz
- \* Eğitim, denetleme, şikâyetler vb. gibi durumlara ne kadar kaynak harcadığının ortaya çıkarılarak 'aşırı maliyetleri'(hard costs) belirleyiniz ve kategorilere ayırınız
- \* Zaman araştırmaları veya anketleri kullanarak 'hassas öz'ü (soft core) belirleyiniz. Kayıtlardan uygun bir grup personeli örnek olarak seçiniz veya kalite maliyet kategorilerine göre zamanlarını nasıl kullandıklarını yaklaşık olarak hesaplayınız. Buradaki önemli nokta kesinlik değil tutarlılıktır. Harcanılan zamanı ücretlere ve benzerlerine dayalı finansal maliyetlere çeviriniz ve kategorilere ayırınız.



*Bize Hizmet Edil i yar mu?*

- \* Genel kalite maliyetini analiz ediniz ve bu maliyeti toplam işletme masraflarının yüzdesi olarak ifade ediniz. Bu bürolar veya şubeler itibariyle analiz edilebilir.
- \* Verileri sununuz ve gelişme öncelikleri ile faaliyetlerini belirleyiniz. Ana başarısızlık maliyetlerinin nerelerde oluştuğunu belirleyiniz ve bunları azaltmayı planlayınız.

4.5. Kalite maliyeti sadece bir göstergedir. %100 kesin değildir. Başarısızlık maliyetleriyle ilgili daha detaylı bir analizin nerelerde daha verimli olacağını gösterir; sorunların ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur.



## Bölüm 5: Görüşleri ve Düşünceleri Ölçme Teknikleri

5.1. Müşterilerin ve kullanıcıların görüşleri hizmet kalitesi çalışmalarının önemli bir parçası olabilir. Rehberin bu bölümü müşterilerin düşüncelerini ve görüşlerini, uygun olan yerlerde personeller de dahil, incelemekte kullanılacak tekniğin ana hatlarını vermektedir. İki ana teknik - görüş araştırmaları ve odak grupları- tanınmış gelecektir, ancak tekrar bahsedilmeye değer özellikleri vardır. Diğer tekniklerde ise 'gizemli alışveriş' konusu vardır.

### Anketler

5.2. Anket soruları kullanılarak yapılan araştırmalar müşterilerin düşünceleri ve görüşleri hakkında veri toplamanın denenmiş ve test edilmiş bir yöntemidir. Örneğin istatistiksel araştırmaların sonuçlarından, popülasyonun tamamı hakkında bir şey söyleyebilmenizi sağlamak üzere genelleme yapılabilir. Dikkate almanız gereken noktalar aşağıdaki gibidir:

- \* **Uzman tavsiyesine başvurunuz:** Bütün araştırmalar teknik bakımdan (örneklemenin doğru büyüklüğü, rasgele seçilmiş örnekler vb. gibi) sağlam olmalıdır. Teknik Danışma Grubu elemanlarına ya da diğer uzmanlara danışınız.
- \* **Kimler araştırmaya konu olacaktır?** Kimlerin araştırma konusu olacağı araştırmanın hedeflerine bağlıdır, ancak popülasyonun belirli bölümleri üzerine odaklanmak isteyebilirsiniz, örneğin; hizmeti kullananların sıklığı; sadece belirli bir hizmeti kullananlar / ya da kullanmayanlar; belirli bir yaş grubundaki kullanıcılar; belirli bir meslek grubundaki kullanıcılar ya da belirli bir coğrafi bölgedeki kullanıcılar gibi.
- \* **Araştırma ne zaman yapılacaktır?** Araştırmanın zamanlaması önemlidir. İnsanlara aynı sorulan hizmeti aldıktan hemen sonra, 6 ay ya da bir yıl sonra sorduğunuzda farklı yanıtlar alabilirsiniz.

- \* **Araştırma nasıl yürütülecektir?** Tercih genellikle (yüz yüze veya telefonla yapılan) görüşme ile postalanan anketler arasında yapılmaktadır. İnternet de başka bir seçenektir. Önemli etmenler şöyledir;
- \* Gereken istatistiksel örnekleme büyüklükleri;
- \* Araştırmanın nerede yapılacağı - insanların evlerinde mi, bürolarında mı, yoksa sokak başlarında mı?
- \* Yanıtlama oranları - yüz yüze yapılan görüşmelerde, postayla yapılan araştırmalara göre daha yüksek yanıt alma oranı vardır.
- \* Harcama - yüz yüze yapılan görüşmelerin maliyeti postayla yapılan araştırmaya göre daha yüksektir.
- \* Mahremiyet - araştırmayı kimin yürüteceği, analizin kimi yapacağı önemlidir - siz mi yoksa başka bir üçüncü şahıs mı bu işlemlerle ilgilenecektir?
- \* **Anket üzerinde dikkatlice düşününüz.** Sorular dikkatlice odaklanmalı ve ifade edilmelidir. Daha iyi anketler şu özelliklere sahiptir:

\* *Dalın az sayıda müşteriyle değişik konuları derinlemesine ortaya çıkarmak üzere anket öncesi görüşmelerden yararlanınız. Daha sonra ankette görüşme yapılan müşterilerin önemli gördükleri konular üzerinde yoğunlaşabilirsiniz.*

\* *Beklentiler ile daha sonraki deneyimleri birbirinden ayırınız. Sorular önce beklentiler üzerinde sonrada gerçek deneyimler üzerinde yoğunlaşmak ya da olası yanıtları içermelidir, böylelikle ankete katılanlar hizmetin "umulandan daha iyi" ya da "umulandan daha kötü" seçeneklerinden birini seçmek durumunda olacaktır.*

\* *Talepleri ölçmek için uzlaşma analizi (trade-off analysis) kullanınız. Bu tür soru sorma, araştırmaya katılanları - örneğin daha çok kendilerine özen gösterilmesi ya da daha ucuz hizmet gibi- neyi tercih ettiklerini söylemeye davet eder.*

\* *Soruların hizmetin niteliğine göre yeniden biçimlendirilmesi gerekebilir. Vergi toplama gibi insanlara empoze edilmeye yönelen hizmetler, muhtemelen acil servislerden yardım istemek gibi insanların talep ettiği hizmetlerden daha az elverişli görülmektedir. Buna ek olarak, bir hizmeti nitelendirmeyen ya da hizmetten yararlanmayanlar muhtemelen konuya daha az eleştirelyaklaşacaklardır.*

\* *Soruların hizmet kalitesinin bütün yönlerini içermesini sağlayınız. Bir müşteri fiziksel kolaylıklar, ekipman ve personelin görünüşü; organizasyonun söz verilen hizmeti bağımsız ve tam olarak yerine getirme yeteneği; organizasyonun müşterilerinde*

re tnuu hizmet verine ve yardım etme isteği; çalışanların bilgisi ve kibarlığı ile güven ve inanç aşılama yetenekleri gibi pek çok nedenden dolayı memnun olur ya da olmaz.

madığı, zaman içerisinde memnuniyet derecelerinin nasıl karşılaştırıldığı ve memnun olmayan yanıtlayıcılar arasında sosyal sınıfı/a da coğrafi alan gibi bir etmenin olup olmadığı.

**\* Yanıtları nasıl değerlendireceksiniz?**

Düşünceler ve görüşler kaçınılmaz olarak müşterilere göre değişecektir ve sonuç olarak her bir anket sorusu bir dizi yanıt üretebilir. Burada;

**\* Yapılmış araştırmaları gözden geçiriniz.** Organizasyon veya organizasyonla ilgili üçüncü taraflar, önceden araştırmalar yaptırmış olabilirler. Önce istatistiksel yaklaşımların; kontrol ediniz, ancak sonuçlar yararlı veriler sağlayabilir.

\* Yanıtları diyelim ki 1'den 6'ya kadar iskalada sınıflandırmak isteyebilirsiniz. Bu yaklaşım katılımcılara "ne memnuniyetlerini ne de memnuniyetsizliklerim" açıkça belirtme imkanı tanımamasına karşın onlara geniş bir yanıt yelpazesi sunmaktadır.

\* Çok fazla "açık" uçlu sorular kullanmaktan kaçınmak isteyebilirsiniz. Bu sorular anketi /aullaı/aulara "içlerindeki söyleme" fırsatı verdiği halde, öte yandan analiz edilmesi zor sorulardır.

\* Bir hizmetin memnuniyet verici olduğu sonucuna varmanız için gerekli olan kullanıcı yüzdesinin ne olacağını düşünebilirsiniz. Göz önüne alınacak çimenler şunlardır: hizmetin niteliği, bazı yanıtlayıcıları ileri derecede memnuniyetsiz olup ol-

## Odak grupları

5.3. Odak gruplarından yararlanılması, hizmet hakkında nitel bilgi toplanmasında kullanılan bir tekniktir. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı olmadıklarından genelleştirilemez ancak -başka bir kayıtla bağlantılı olarak kullanılmışsa- derlenen bilgiler bireylerin neden bazı kararları aldıklarını ya da bir fikre neden vardıklarını açıklamaya yardımcı olabilmektedir.

5.4. Kullanıcılar arasından odak grupları her zaman kolaylıkla oluşturulmaz. Bu yola başvurmadan önce şunları dikkate alabilirsiniz:

- \* **Mahremiyet.** İnsanlar eğer bir organizasyonun gelecekteki işlemlerini etkileyeceğini düşünüyorlarsa, düşüncelerini dürüst bir şekilde açıklamakta isteksiz olabilirler.
- \* **Bedel.** İnsanlar bir odak grubuna katılmak için zaman ayırma konusunda kendilerine ödeme yapılmasını bekleyebilirler.
- \* **Hangi müşteriler odak gruplarına dahil edilecektir?** Değişik kullanıcılar için değişik odak grupları, bir grup görüşü temsil etmelerini sağlamak bakımından gerekli olabilir. Örneğin, Savunma Değerlendirme ve Araştırma Kuruluşundan 45 kullanıcı üstlendikleri işin çeşidine göre aşağıdaki gibi 7 odak grubuna ayrılmıştır.

5.5. Daha fazla bilgi için İngiltere *Sm/ıstay'ın Odak Grupları - Performans Çnlüşününun Teknik Nasıl Uygulanacaktır? 19-J7* adlı rehberine bakınız.

## Personelin düşüncelerinin ölçülmesi

5.6. Hizmeti görenler müşterinin ihtiyaçları ve beklentileri hakkında daha doğru bilgiye sahiptirler. Olayı müşterinin gözüyle görürler, böylece verilen hizmetin müşterinin taleplerini nasıl karşılayacağı hakkındaki düşüncelerini üst kademelere iletme konusunda genellikle istekli olurlar. Personelin düşüncelerinin araştırılmasının bir başka yararı da motivasyon ve uzmanlık düzeylerinin oluşturulabilmesidir. Motivasyon ve uzmanlık, verilen hizmetin kalitesinin iki anahtar göstergesidir.

5.7. Personelin düşüncelerini ölçme konusunda kullanılacak pek çok teknik vardır. Yaklaşımlar anketleri, mülakatları ve odak gruplarını içermektedir. Hangi tekniği kullanırsanız kullanın, şunlara dikkat ediniz:

Bir odak grubu örneği

<b>Kullanıcı Çeşidi</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Odak grup sayısı</b>
Birleşik araştırma	6	1
Uygulamalı araştırma	24	4
Proje destekleme	15	2
Toplam	45	7

Kaynak: Sayıştay'ın Savunma Değerlendirme ve Araştırma Kuruluşunu incelemesi: Performansın Gözden Geçirilmesi

- \* Soruları I konu başlıklarım önceden yönetimle kararlaştırdınız.
- \* Personelin şikâyetlerini ve kaygılarını dikkatlice ele alınız. Bazı çalışanlar daha çok paraya daha az iş yapmak istiyor olabilir.
- \* Personelin düşüncelerinin sorulması beklentileri artırabilir. Uygulamadan sonra katılımcılara kısa anahtar mesajlar vermek/i isteyebilirsiniz.
- \* Bütün bilgileri mahrem olarak ele alınız. Katılımcılar, sonuçların anonim olacağından emin olmadıkça samimi ve dürüstçe düşüncelerini açıklamazlar.

## "Esrarengiz alışveriş"

5.8. Bu yaklaşımda bağımsız bir organizasyon vardır. Genellikle bu organizasyon inceleme konusu olan hizmeti kullanmak için bünyesinde çalışan birini görevlendirir. İncelenecek organizasyonun personeli için bu insan basit bir müşteri demektir. "Esrarengiz müşteri" organizasyon tarafından o anda verilen hizmetin daha önce belirlenmiş standartlara göre düzeyini değerlendirir.

5.9. Esrarengiz alışveriş, genellikle inceleme konusu hizmeti verenlerin bireysel olarak değerlendirilmelerine daha çok girilmesini içerir ancak çok az çatışma söz konusudur. Sonuçlardan hizmetin geliştirilmesine ihtiyaç duyulan özel alanların belirlenmesinde yararlanılabilir.

## Bölüm 6: Hizmetin Yerine Getirilmesini İnceleme Teknikleri

6.1. Bir organizasyonun bir hizmeti nasıl yerine getirdiğini incelemek için geniş bir yaklaşım ve teknikler yelpazesi kullanılabilir:

- \* Modelleme
- \* Süreç yönetimi
- \* Kıyaslama (benchmarking)
- \* Ağ analizi
- \* Gözlem

### Modelleme

6.2. Hizmet Kalitesi modeli, ya da kısaca SERVQUAL modeli olarak adlandırılan bu model, değişik organizasyonların ve faaliyetlerinin hizmet kalitesini ölçme tekniğidir. Bu model bir hizmetin kalitesini ölçmekte kullanılacak güvenilirlik, isteklilik, somut olarak hissedilebilirlik, güven-

ce ve empati adı altında 5 anahtar ögeye ayrılmış 22 etmeni belirlemektedir (Bkz. Bölüm 3).

6.3. Tekniğin uygulanması karmaşık olabilir - teknik uzman tavsiyesi gerekli olacaktır- bununla beraber insanların yüksek kaliteli bir hizmet için önemli gördükleri etmenleri belirleyebilmenize olanak tanır. Örneğin, kendine has özellikleri olan bir çalışma -bir organizasyonun yapmayı taahhüt ettiği zamanda bir hizmeti yerine getirmesi olarak tanımlanan - güvenilirliği hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisi olarak ortaya koyabilir.

6.4. SERVQUAL modelinin hazırlanması için şunlar gerekmektedir:

- \* Bir hizmetin ve ana öğelerinin tanımlanması;

- \* Hizmetin öğelerinin oranlara dökülmesinin müşteriden istenmesi;
- \* İyi hizmet için bir kıyaslama örneği oluşturulması;
- \* Büroların ve şubelerin kıyaslama örneğine göre test edilmesi.

6.5. Bu model temelde özel sektör için geliştirilmiştir. Model Yorkshire Bankasındaki hizmet kalitesinin geliştirilmesinde başarıyla uygulanmıştır - aşağıdaki tabloya bakınız.

6.6. Şu anda bu model kamu sektörüne uygulanmaktadır. Örneğin Avustralya Savaşmayı Müşteri Hizmetleri-Sosyal Güvenlik Dairesi incelemesinde bu yaklaşımı kullanmıştır. Seçilmiş mülakatlar temel konuların belirlenmesini ve bunların beş başlık altında toplanmasını sağlamıştır. Bu 'denetim kriterleri', verilen hizmeti incelemek amacıyla yaygın görüş araştırması için bir temel oluşturmuştur.

## Süreç yönetimi

6.7. Süreç yönetimi, iş süreçleri üzerinde odaklanma yoluyla organizasyonun performansındaki gelişmeyi sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Teknikleri, hizmet kalitesi konularını incelediğimizde uygulama-

yabiliriz. Süreç yönetim teknikleri şu durumlarda yararlıdır:

- \* Müşteriler hizmetleri yeterince hızlı almadıklarında;
- \* Bir hizmetin yerine getirilmesinde daha etkin yolların geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunda;
- \* Varolan iş akışlarının iyi anlaşılmadığı ya da iyi çalışmıyor görüldüğü durumlarda.

6.8. Süreçlerin detaylı olarak incelenmesinin pahalı bir uygulama olduğunu aklınızdan çıkarmayınız - bunun nasıl yapılabileceğini göstermek üzere bir pilot çalışma tasarlanması amaçlarımıza daha uygun olabilir.

### *Süreç yönetimi nasıl yapılacaktır?*

**1. Adım: Süreç seçimi.** Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan ve kullanıcı memnuniyeti için kritik durumda olan süreçlerin belirlenmesi. Bunlar hedeflerin yerine getirilmediği ya da maliyeti düşürme alanıyla ilgili bir süreç olabilir.

**2. Adım: Süreç analizi.** Akış şemaları çıkartarak, işlemi bizzat takip ederek ve adım analizi gibi bir takım araçları kullanarak süreçlerin analiz edilmesi. Süreç ölçümü bu adımda önemlidir.

## SERVQUAL modelinin kullanılmasına bir örnek - Yorkshire Bankası

SERVQUAL modeli, bankacılık sektöründe 'iyi' hizmetin ve bankanın şubelerinde verilen hizmetin kalitesiyle ilgili memnuniyetin kıyaslama örneğini oluşturmak için kullanılmıştır.

### Bilgi

Personele her türlü soruyu rahatlıkla sorabileceğinizi hissediyorsunuz.

Yönetici ve personeli faydalı finansal tavsiyelerde bulunabilir görünüyor.

Yönetici ve personeli bankacılıkla ilgili her konuda deneyimli görünüyor.

Personel bankanın hizmetleri konusunda detaylı bilgiye sahip.

### İletişim

Bir randevu istediğinizde, personel size uygun bir zamanı bulabilmek için kendi programında değişiklikler yapabiliyor.

Hesabınız ne kadar büyük ya da küçük olursa olsun iyi bir hizmet alıyorsunuz.

Personel neşeli ve arkadaşça davranıyor.

Personel sabırlı.

Personel size yardım etmekten çekinmiyor.

Personele güvenebileceğinizi hissediyorsunuz.

İsteddiğinizde yöneticiye ve yardımcısına ulaşabiliyorsunuz.

### Uzmanlık

Yönetici ve personeli hızlı ve etkin bir şekilde kararlar alabiliyor görünüyor.

Personel yetkin.

Personel hesabınızı etkin bir şekilde kullanmanız için elinden geleni yapıyor.

Verilen ödeme emirleri doğru bir şekilde ödeniyor.

Banka hesap cetvelleri yeterince detaylı bir şekilde veriliyor.

Bankada genellikle yeterince açık hesap parası var ve işleme konabiliyor.

Bankadaki kuyruklar hızlı ilerliyor.

### Borçlar

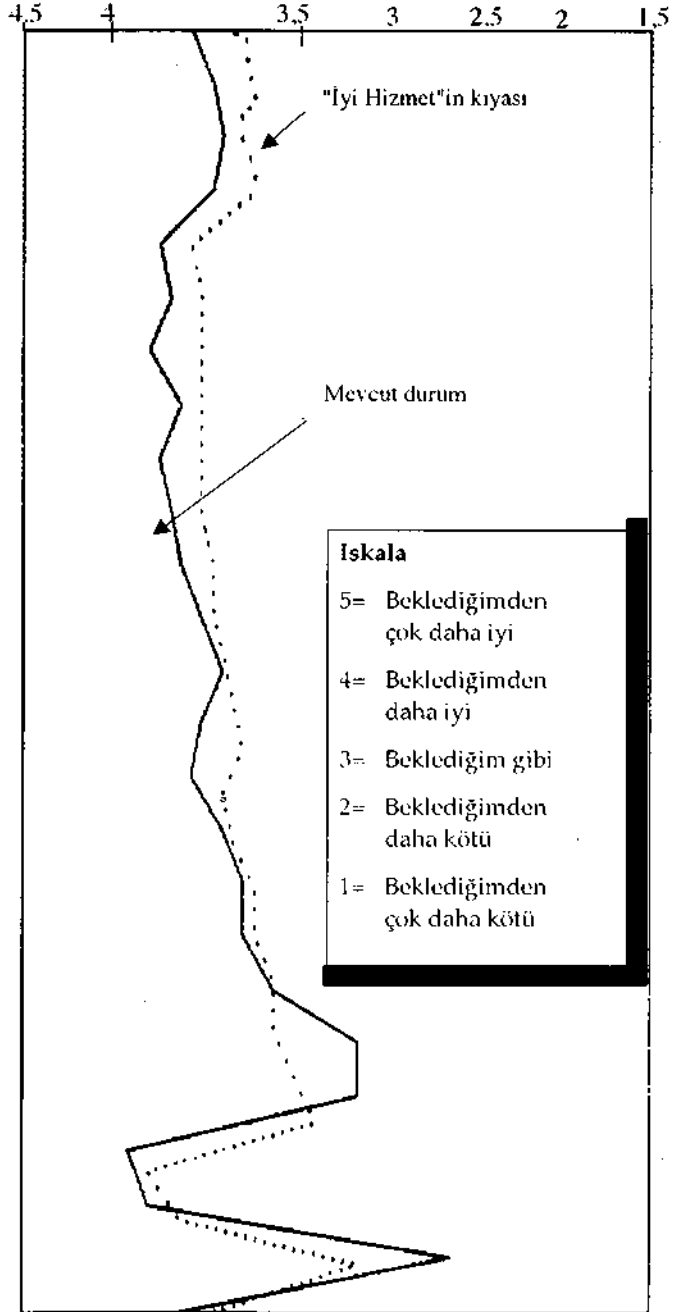
Borç başvurularıyla hızlı ve etkin bir şekilde ilgileniliyor.

Şubenin borç başvurularına sıcak yaklaşacağını hissediyorsunuz.

Şubenin tasarımı.

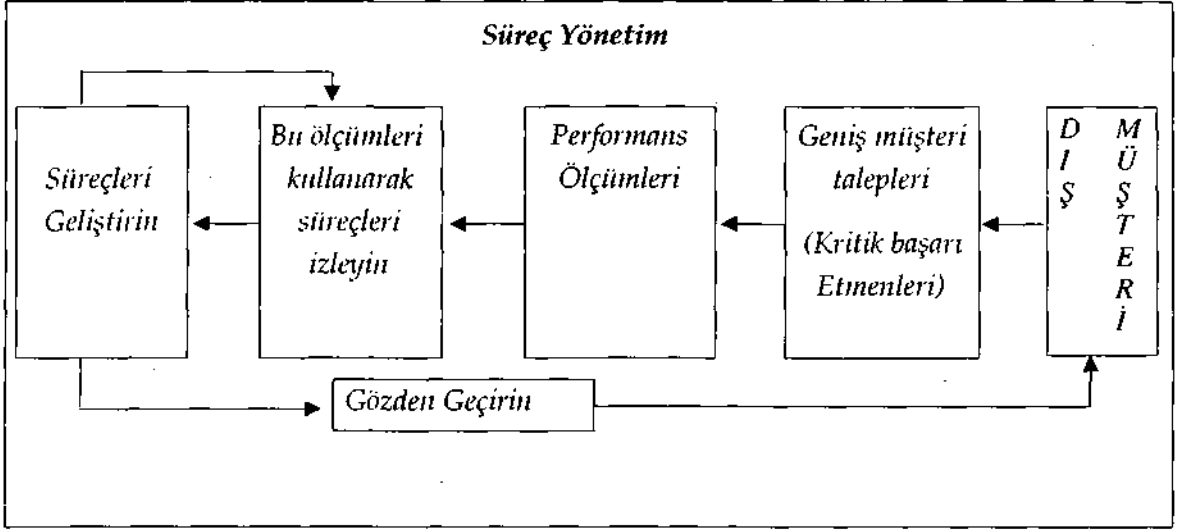
Yeterince gizlilik var.

Hizmetin genel düzeyi.



Bankanın bu şubesinde müşteriler pek çok alanda hizmetin beklenilenden daha iyi olduğunu düşünmektedir.





Burada uygulanabilecek üç çeşit ölçüm vardır:

- \* İç ölçümler (örneğin maliyet, zamanlar, tüketilen kaynaklar, iş miktarı hacimleri);
- \* Dış ölçümler (örneğin hata oranları, doğruluk düzeyleri, standartlara uygunluk);
- \* Kullanıcı memnuniyeti ölçümleri (örneğin kullanıcının hizmeti algılaması)

**3. Adım: Ölçüm.** Temel ölçümlerin seçimi kritik olacaktır. Son tarihlere dikkat etme, doğruluk, kibarlık, ve standartlara uygunluk gibi nihai kullanıcı memnuniyetini belirleyen süreçlerin işlemesiyle ilgileniyorsunuz, bunun içindeki tek tek basamakların etkinliğiyle değil.

**4. Adım: Değerlendirme.** Bir süreç bir ke-re akış şeması haline getirilip ölçüldüğün-de, basitleştirme, en verimli hale getirme, tekrarları ortadan kaldırma ve yanlış bulma gibi geliştirme olanakları için değerlendirilebilir.

**5. Adım: Değiştirme.** Size süreçlerin değiştirilmesi tavsiye edildiğinde bir 'değişim planı' yapmak uygun olacaktır - personelin ve yönetimin de katılımı esastır. Değişim maliyetleri değerlendirilmelidir. Burada temel bir talep daha ortaya çıkacaktır, o da herhangi bir yeni sürecin performansının ölçülmesi olacaktır.

## Kıyaslama (Benchmarking)

6.9. Kıyaslama hizmet dağıtımına tam anlamıyla uygundur. Bu teknik, *Kıyaslama: Kıyaslama Performans Çalışmalarına Nasıl Katkıda Bulunabilir?* 1997 adlı rehberde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

*Su Endüstrisi Tarafından Müşterilerine Sağlanan Hizmetin Kalitesinin İzlenmesi ve Düzenlenmesi (HC 388 1997-98) adlı çalışmamızda, OFWAT'ui kıyaslama faaliyetlerini, bu faali/etleri su endüstrisinin performansını enerji, telekomünikasyon, sigorta ve bankacılık sektörleriyle karşılaştırdığı yerlerde inceledik.*

## Ağ analizi

6.10. Hizmet kalitesi genellikle bir organizasyonda birbirleriyle etkin ve verimli bir şekilde iletişim halinde bulunan değişik ve bazen de birbirinden ayrı personel ve birimlere dayanmaktadır.

6.11. Ağ analizi bir hizmetin tamamlanması için gerekli olan faaliyetlerin diyagramda gösterilmesi yöntemidir. Bu yaklaşım her bir görevin, görevin süresinin belirlenmesi, bir görev başlamadan hangi görevin tamamlanması gerektiğinin belirlenmesini içerir. Aynı faaliyetler bir kez diyagramda

gösterildi mi, her bir faaliyetin en erken ve en son başlama zamanlarının hesaplanması kritik yolu aydınlatacaktır. Bu 'kritik yol' bir organizasyonda hiçbir esnekliğin olmadığı 'durgun zamanlardaki faaliyetleri anlatmaktadır. Kritik yoldaki herhangi bir gecikme hizmetin tamamının gecikmesine neden olacaktır.

6.12. Kritik yol bir kez tanımlandı mı bir yerdeki kaynaklar kritik faaliyetlere yönlüşmek üzere başka bir yere aktarılacaktır. Sıralama kuramını (queuing theory) bir teknik olarak kullanarak kaynakların daha iyi bir şekilde tahsisindeki güvenilirliği artıracak ya da organizasyona ek bir maliyet getirmeden hizmetlerin gerektirdiği süreyi kısaltacaktır.

## Gözlem

6.13. Prosedürleri ya da fiziksel ekipman ve kolaylıkları gözlemlemek bir hizmetin kalitesiyle ilgili bilgi toplamakta yararlı bir tekniktir. İskoçya'daki Ulusal Müze ve Galerilerdeki sergilerin kalitesinin *Hizmet Kalitesi ve Koleksiyonların Konulması (HC 14 1995-96)* araştırılmasıyla ilgili çalışmamızda bir danışmanlar grubu tarafından ortaya konulan ikinci bir gözden geçirme de söz konusudur.

### Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi için Gözlem Tekniklerinin Kullanılması

İskoç Sanat Galerilerindeki sergilerin kalitesinin ölçülmesinde ikinci bir gözden geçirmenin nasıl katkıda bulunduğunu gösteren bir örnek

*Alan:* İskoç Ulusal Modern Sanatlar Galerisi

*Sergi:* Erken 20. Yüzyıl Fransız eserleri ve Fransız etkisiyle oluşturulmuş eserler (Oda 4), kübizm ve soyut sanat (Oda 7); ve savaş sonrası sanatta figür (Oda 8)

*Sergi Tarihi:* Devamlı

*Giriş Ücreti:* Ücretsiz

#### Sayıştayın Değerlendirilmesi

*İyi yönleri:*

Sergilenen ürünlerin durumu

Koleksiyon sunumu

Sergileme şartları

Işıklandırma (parlak yüzeylerde yansımalar var)

Sergi tasarımı

Yeterli bilgi

*Geliştirilmeye ihtiyaç olan alan:*

Hava kalitesi

Güvenlik.

Oryantasyon

Metin panolarının uzunluğu, bilginin içeriği, yorumlama düzeyleri ve metnin boyutlarının tipi

Ziyaretçiye sağlanan kalma süresi

*Genel Değerlendirme:*

İyi bir sunum var.

Ziyaretçilerin entellektüel olarak erişimlerini artırmak için alan var.

6.14 Şunlar gözönünde bulundurulmalıdır:

- \* *Gözlemciler belirli bir alanda özel uzmanlığı olan kişilerden oluşmalıdır.*
- \* *Gözlemleri kaybetmemek için önceden hazırlanmış standart bir kontrol listesi, çoğu zaman yararlı olur.*
- \* *Ölçümleri doğru yapabilmek için araç-gereç kullanılması faydalı olabilir. Örneğin, ısı ölçümü için bir termometre temin edilmesi gibi.*

## Bölüm 7: Hizmet Kalitesi Çalışmalarında Tavsiyeler

7.1. Rehberin bu bölümü hizmet kalitesi geliştirmeleri için tavsiyelerde bulunabileceğimiz alanları ve önerilerin formüle edilmesinde dikkat edilecek etmenleri belirlemektedir.

7.2. Herhangi bir performans çalışmasında olduğu gibi hizmet kalitesi incelemeleri, bir kuruma performanslarını nasıl artıracığı yönünde yapıcı önerilerde bulunarak bir fark yaratmayı amaçlar. Ancak hizmet kalitesi çalışmalarıyla, kuruma ek bir harcamaya getirecek önerilerin kendi maliyetlerinin ve getireceği faydalarının değerlendirilmiş olması özellikle önemlidir.

### Genel konular

7.3. Önceki Sayıştay raporları ve hizmet kalitesi konularını kapsayan diğer raporlar gelişmelerin sağlanabileceği bir dizi ortak konuya işaret etmektedir.

- \* **Müşteriyle ilgili konularda daha çok isteklilik:** örneğin telefonlara yanıt verme konusunda daha iyi hizmetlerin verilmesi ve kullanıcılara daha uygun açılış saatleri
- \* **İşleyen şikâyet prosedürleri.** Hızlı işleyen şikâyet prosedürlerini belirleyiniz ve bir şeylerin yanlış yapıldığı hallerde etkin çözümler öneriniz.

- \* **İşlerin bir defada doğru yapılmasını sağlama ve doğruluğun geliştirilmesi.** Bu konular özellikle yardım ve bağış alıcıları için yinelenen olaylardır.
- \* **Müşteriye hizmet eğitimi.** İşlerinin teknik yönleriyle ve insanlarla nasıl ilgile-nileceğiyle ilgili personele eğitim veril-mesi
- \* **Daha iyi hedeflerin ve standartların oluşturulması.** Bunlar bekleme zaman-larının veya bağlantı kurulma zaman-larının azaltılması gibi gerçekçi ve ikna edici hedeflerdir. Bekleme zamanları ve bağlantıya yanıt verme gibi hizmet standartlarının konulması.
- \* **Hizmeti kullananlara daha çok gelişt-rilmiş danışma şekilleri.** Anketler, top-lantılar veya şikâyet dinleme gibi du-rumlardan yararlanarak kullanıcılara düzenli olarak danışma.

## Maliyetler ve tasarruflar

7.4. Hizmet kalitesi tavsiyelerinden doğa-cak potansiyel mali tasarruflara ve harca-malara karşı dikkatli olmalısınız. Aksi halde, aşağıdaki örneklerde olduğu gibi, kurumların tavsiyelerimizi uygulamaya koymak istedikleri halde karşılayacak pa-raları olmadığından bunları yerine getire-

meme iddiasında bulunmaları türünden bir risk söz konusu olur:

*Metropolitan Polis Servisi: Halktan Gelen Telefonların Yanıtlanması. Kanın Hesaplan Komisyonu'uun oturumu boyunca, bir Ka-mu Yüksek Görevlisi şunları söylemiştir: "Benim karşılaştığım zorluklardan birisi tavsiyelerin hiç birinin maliyetinin çıkarıl-mamış olmasıdır. Bu günlerde, 20 milyon pouudu istemek ve paremin nereden gelece-ğini söylememek bir işe yaramıyor".*

*Müşteri Hizmeti - Avustralya Vergi Ofisi. Bu Ofis Avustralya Sayıştayının tavsiyele-rini kabul etmiş ve şöyle bir yorum yapmış-tır: "Herhangi bir alandaki gelişmeyi sağla-mak Avustralya Vergi Ofisinin genel ku-rumsal önceliklerine ve müşteriye hizmet fonksiyonunda rekabet halinde bulunan ihti-yaçları karşılamak için mali kaynak bulun-masına bağlıdır. Nicel olarak belirlenmesi zor olan müşteri hizmetlerine kaynak sağ-lanması için gelirleri azaltmanın bir sınır noktası vardır."*

## Tasarruflar

7.5. Gelişmelerden doğabilecek tasarrufla-rı da göz önüne alınız:

*Bize Hizmet Ediliyor mu?*

- \* Şikâyetlerin sayısında azalma ve bunun sonucunda iş yükünün azalması;
- \* Tekraren yapılan çalışmaların sayısında azalma;
- \* Ödenilen tazminatlardan, yanlışlardan ve diğer hatalardan doğan mali cezalardan elde edilecek tasarruf;
- \* Personel üretkenliğinde eğitimin geliştirilmesinden ya da motivasyondan doğan gelişmeler;
- \* Bilgisayar hatalarında ya da diğer teknik hatalarda azalma.
- \* Mali hatalarda ya da israf edilmiş harcamalarda azalma

Mali etkileri nasıl güvence altına alabileceğimizin örnekleri aşağıda verilmiştir

*Üretkenlik artışları*

*Metropolitan Polis Servisi, personelsm/ısn/-In iş yükü arasında daha iyi bir denge kurmak amacıyla telefon operatörleri için personel görev çizelgesini değiştirmiş, hizmetle ilgili şikâyetlerle nasıl ilgilenileceği konusunda eğitim programı başlatmıştır. Sonuç olarak performans artırılmış, personel sayısı azaltılmıştır, böylelikle Metropolitan Polis Servisi yılda 400.000 pound mali tasarruf sağlamıştır.*

*Daha az şikâyet*

*Şikâyetlerle uğraşmak pahalı olabilir. Bir organizasyonun şikâyetlerle nasıl uğraştığına ilişkin bir başlangıç maliyeti şikâyet başına ortalama bir maliyet tahminini de göstermelidir. Asıl inceleme boyunca müşterilere danışma, hizmet sunumundaki ne tür değişikliklerin onların şikâyet etme olasılıklarını azalttığını ölçmemizi sağlayacaktır. Böylelikle dalın az şikâyetle uğraşmaktan kaynaklanan mali tasarrufları ölçme konumunda olabileceğiz.*

*Tavsiyelerin maliyeti*

7.6. Çoğu kez hizmet kalitesi tavsiyelerine bağlı maliyetler vardır - daha çok telefon hattı, şikâyetleri ele almak için daha çok personel eğitimi ya da ek ve daha sofistike anketler yapmak gibi. Özel sektörde hizmetteki gelişmelerin mali yararlarının ne olacağı konusu, değişim üzerinde düşünmenin ön basamaklarında yer almaktadır. Gelirler, maliyetlerden daha fazla olduğu sürece değişim gerçekleşecektir.

7.7. Kaynak temininin çok zor olduğu kamu sektöründe, tavsiyelerimizin uygulanmasının getireceği faydaların ve maliyetlerin ne olacağını tam olarak bilmek zorundayız. Sırf halk bunları talep ediyor diye önerilerin gerekli olduğunu söylemek çok büyük bir olasılıkla yeterli olmayacaktır.

7.8. Yapmanız gerekenler şunlardır;

\* **Her bir tavsiyenin getireceği maliyeti hesaplayınız.** Personel maliyetleri, muhtemelen ana öğeyi oluşturacaktır ancak diğer maliyetler Bilişim Teknolojisi sistemlerinde, yerleşimde ve ekipmanda değişiklikleri içerebilir. Prosedürlerdeki değişiklikler ya da her bir müşteri için ayrılan ek zaman, personelin iş yükünü etkileyebilecektir. Ek personele gerek duyulursa, yeni personel alımı ve eğitimi için direkt maliyetler söz konusu olabilir.

- \* **Gelişmelerden kaynaklanan mali tasarrufları da hesaplayınız.** Nitelikleri gereği pek çok kalite artırımının maliyet terimleriyle miktarlarını ortaya koymak zor olacaktır. Bununla beraber, verimlilik artışları ya da şikâyet sayısındaki azalmalar yoluyla bir organizasyonun iş yükü üzerindeki kalite artışlarının etkisini miktar olarak ortaya koymak mümkün olabilir.
- \* **Hizmetteki gelişmeleri miktar olarak ortaya koyunuz.** Daha kısa bekleme süreleri, geliştirilmiş bağlantılı ring süreleri, daha yüksek kesinlik oranları, kullanıcı memnuniyetinin daha yüksek düzeyleri vb. gibi gerçekleştirmeyi umduğumuz gelişmeleri miktar olarak ortaya koyabilirsek, kurumlar önerilerimizi yerine getirme konusunda muhtemelen daha kolay ikna olacaklardır.
- \* **Kaynakların yeniden konuşlandırıldığı örnekleri belirleyiniz.** Kullanıcı memnuniyetinin ve beklentilerinin analizi, memnuniyetin beklentiyi aştığı veya tersi durumların olabildiği örneklerle ışık tutabilir. Eğer kaynaklar bir maliyet olmaksızın değiştirilebilirse, bu da yardımcı bir unsur olabilecektir.

## Bölüm 8: Ek bilgi kaynakları

### Kitaplar:

- \* B. G. Dale ve J.J. Plunkett (1992). Kalite Maliyetlendirmesi (*Quality Costing*)
- \* L. Gaster (1995). Kamu Hizmetlerindeki Kalite: Yöneticilerin Tercihi (*Quality in Public Services, Managers Choices*)
- \* L.L. Berry (1995). Büyük Hizmette :Hareket için Bir Çerçeve (*On Great Service: A Framework for Action*)
- \* T.R.V. Foster (1997). Müşteri Memnuniyetini Artırmak için 101 Yol (*101 Ways to Boost Customer Satisfaction*)
- \* Vice President Al Gore (1995). Sağduyulu Devlet: Daha İyi Çalışır, Daha az Mal Olur (*Common Sense Government: Works Better and Costs Less*)
- \* J.M. Juran. Kalite Planlamasında Juran (*Juran on Planning for Quality*)
- \* I Kirkpatrick and M.M. Lucio (1995). Kamu Sektöründe Kalite Politikası (*The politics of quality in the public sector*)
- \* B. Moores. Onlara Hizmet Ediliyor mu? (*Are They Being Served?*)
- \* J.A. Scarlett (1993). Kamu Sektöründe Kalitenin İzlenmesi: Performans İzleme Sisteminin Bir Parçası Olarak Müşteri Memnuniyeti Endeksini Geliştirme (*Tracking Quality of Service in the Public Sector: Developing a Client Satisfaction Index as Part of a Performance Monitoring System.*)
- \* V.A. Zeithaml, A. Parasuraman and L.L. Berry (1990). Kaliteli Hizmet Dağıtımı: Müşterinin Algılamasıyla Beklentisi Arasında Denge Kurma (*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*)
- \* Cabinet Office (1995). Önce Hizmet, Yeni Bildirge Programı (*Service First, the new charter programme*)
- \* Cabinet Office (1995). Ulusal Bir Bildirge Nasıl Düzenlenir (*How to draw up a national charter*)
- \* Cabinet Office (1995). Şikâyetlerle Nasıl İlgilenilir (*How to deal with complaints*)



## İlişki Kurulacaklar

### \* **Teknik Danışma Grubu**

Anketler:

Janet Snelling

Carli Lessof

İstatistikler:

Robin Swan

John Haworth

Janet Snelling

Operasyonel Araştırma:

Jeff Jones

Richard Earl

Gaving Lidderdale

\* *Kamu Sektörü için Kalite Ağı*. Bu ağ, düzenli olarak toplanmakta ve geniş bir konu yelpazesini ele almaktadır.

\* *UMIST Kalite Yönetim Merkezi*, Manchester.

\* *Halk Paneli: Önce Hizmet*, Kabine Bürosu

## Eğitim kursları

\* *QT Araştırmaları ve örnekleme*. Katılımcılar bir nicel araştırmanın nasıl planlanacağını ya da yaptırılacağını öğrenirler. Janet Snelling ile ilişki kurunuz.

\* *Araştırma Teknikleri*. Bu kurs SNAP kullanarak bir araştırmanın nasıl yürütüleceği hakkında bir pratik atölye çalışmasıdır. Janet Snelling ile ilişki kurunuz.

\* *Analiz Teknikleri*. Bu kurs bilgisayar atölye çalışması olarak sunulmaktadır. Kurs başlangıç veri analizi ve analitik prosedürler üzerine yoğunlaşmaktadır. Janet Snelling ile ilişki kurunuz.

\* *Müşteri Memnuniyetini Gerçekleştirme* Kamu Hizmeti Koleji tarafından verilen 4 günlük bir kurstur.