

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**“İŞLETMELERDE ISO 9001:2000 KALİTE
YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETKENLİĞİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

HAZIRLAYAN
Mehmet Emin DEMİR

KONYA – 2006

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1 KALİTE KAVRAMI.....	3
1.2 KALİTENİN AMACI	9
1.3 KALİTENİN ÖNEMİ	11
1.4 KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	12
1.5 KALİTEYİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	17
1.5.1 Para, Makine ve Teçhizat.....	18
1.5.2 Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi.....	18
1.5.3 Malzeme.....	19
1.5.4 Üretim Parametreleri	19
1.5.5 Pazar	20
1.5.6 Bilgi	21
1.6 KALİTENİN ÇEŞİTLİ BOYUTLARI.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE GÜVENCESİ VE ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1 KALİTE GÜVENCESİ.....	25
2.1.1 Kalite Güvencesinin Yararları.....	27
2.1.2 Kalite Güvence Sistemi	28
2.1.2.1 Kalite Güvence Sistemi Neden Gerekli	31
2.1.2.2 Kalite Güvence Nasıl Sağlanır	33
2.2 ISO 9000 KALİTE SİSTEMLERİ.....	35
2.3 ISO 9000 STANDARTLARININ AMAÇLARINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI	36

2.3.1 ISO 9001	37
2.3.2 ISO 9002	38
2.3.3 ISO 9003	38
2.3.4 ISO 9004	38
2.4 ISO 9000 KALİTE SİSTEMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	40
2.5 ISO 9000 KALİTE SİSTEMLERİNİN 2000 YILI REVİZYONU	42
2.5.1 2000 Yılı Revizyonunun Getirdikleri	45
2.6 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	48
2.6.1 Tanımı	48
2.6.2 İlkeleri	48
2.6.2.1 Müşteri Odaklılık	49
2.6.2.2 Liderlik	50
2.6.2.3 Kişilerin Katılımı	51
2.6.2.4 Süreç Yaklaşımı	52
2.6.2.5 Yönetimde Sistem Yaklaşımı	53
2.6.2.6 Sürekli İyileştirme	54
2.6.2.7 Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı	55
2.6.2.8 Tedarikçilerle Karşılıklı Yarara Dayanan İlişkiler	56
2.6.3 Kapsamı	57
2.6.4 Uygulama Alanları	57
2.7 ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ŞARTLARININ	
AÇIKLAMASI	58
2.7.1 Süreç (Proses) Yaklaşımı	58
2.7.2 ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Beş Temel Ögesi	60
2.7.2.1 Kalite Yönetim Sistemi	60
2.7.2.2 Yönetimin Sorumluluğu	61
2.7.2.3 Kaynakların Yönetimi	61
2.7.2.4 Ürünün Üretilmesi yada Gerçekleştirilmesi	61
2.7.2.5 Ölçme, Analiz ve İyileştirme	62
2.8 ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI İÇİN	
METODOLOJİ	62
2.9 ISO 9000'İN FAYDALARI	66

2.10 ISO UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	67
2.10.1 İç Sorunlar	68
2.10.1.1 İnsan Kaynaklarından Kaynaklanan Sorunlar	68
2.10.1.1.1 Örgüt Kültüründe Değişme.....	69
2.10.1.1.2 Eğitim	70
2.10.1.2 Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	71
2.10.1.3 Sistemden Kaynaklanan Sorunlar	73
2.10.2 Dış Sorunlar	74
2.10.2.1 Müşteri Bilincindeki Artış.....	74
2.10.2.2 Ülke Şartları / Değişken Parametreler	75
2.10.2.3 Rekabetten Kaynaklanan Sorunlar.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI VE İŞLEVLERİ.....	81
3.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	83
3.3 PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASIDAKİ FARKLAR.....	86
3.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL EVRİMİ	87
3.4.1 Sanayi Devrimi.....	88
3.4.2. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler.....	90
3.4.3 I. ve II. Dünya Savaşları ve 1929 Dünya Ekonomik Buhranı.....	90
3.4.4 Devlet Korumacılığının Gelişmesi	92
3.4.5 Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Rekabet.....	92
3.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİ ARTTIRAN EĞİLİMLER.....	92
3.5.1 İnsan Kaynaklarının Maliyeti.....	93
3.5.2 Üretkenlik Krizi.....	93
3.5.3 Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklığı	93
3.5.4 Küreselleşme	93
3.5.5 İşgücü Çeşitliliği.....	94

3.5.6 Beceri Gereklerinde Değişme	94
3.5.7 Küçülme ve Sayı Azaltma	94
3.5.8 Yetkilendirme.....	95
3.5.9 Toplam Kalite Yönetimi	96
3.6 İNSAN KAYNAKALARI YÖNETİMİNİN AMACI.....	96
3.7 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖRGÜTLENMESİ.....	98
3.7.1 İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi.....	100
3.7.2 İnsan Kaynakları Bölümünün Uzmanlık Rolü	101
3.7.3 İK Bölümüne Yardımcı Organlar.....	101
3.8 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER	102
3.9 İŞ ANALİZİ.....	104
3.9.1 İş Kavramları.....	104
3.9.2 İş Analizi Süreci	106
3.9.2.1 Hazırlık Çalışmaları	106
3.9.2.2 İş Analizi Örgütlenmesi	106
3.9.2.3 İş Analizi Yönteminin Belirlenmesi	106
3.9.2.4 Verilerin Toplanması (Alan Çalışması)	107
3.9.2.5 Toplanan Bilgilerin Değerlendirilmesi	107
3.9.3 İş Tanımları ve İş Gerekleri	107
3.9.3.1 İş Tanımları	107
3.9.3.2 İş Gerekleri.....	109
3.10 KARIYER YÖNETİMİ	109
3.10.1 Kariyer Geliştirme Sistemi.....	109
3.10.2 Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğundadır?	112
3.10.3 Kariyer Geliştirmede Kullanılan Araçlara Örnekler	112
3.11 PERFORMANS YÖNETİMİ	114
3.11.1 Performans Yönetiminin Tanımı.....	114
3.11.2 Performans Yönetiminin Personele Sağladığı Yararlar.....	114
3.11.3 Performans Yönetimi Felsefesinin Dayanakları.....	115
3.11.4 360 Derece Değerlendirme ve Geribildirim.....	115

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
İŞLETMELERDE ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	
UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN	
ETKENLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
4.1 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ve İNSAN KAYNAKLARI	
YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	119
4.2 ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	
UYGULAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN	
SORUMLULUĞU	124
4.3 ARAŞTIRMANIN DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALARDAN	
FARKLILIĞI.....	127
4.4 ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI	127
4.5 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	128
4.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	129
4.7 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	129
4.8 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	130
SONUÇ	154
KAYNAKÇA.....	158
EK-1: TS EN ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ-	
ŞARTLAR	167
EK-2: ANKET FORMU	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kalitenin tarihi gelişimi	13
Şekil 2. Kalitenin Boyutları	22
Şekil 3. Kalite Sistemi Hiyerarşisi	34
Şekil 4. 1960-1990 Yılları Arasında Askeri Alanda Başlayan Standartlaşma Süreci.....	41
Şekil 5. Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim İçin PÜKÖ Döngüsü.....	45
Şekil 6. ISO 9000:1994 Kalite Güvence Sistemi Standartları.....	47
Şekil 7. Olması İstenen Dökümantasyon Yapısı.....	64
Şekil 8. ISO 9001:2000 Belgelendirme Aşamaları	65
Şekil 9. Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanmasını engelleyecek faktörler.....	68
Şekil 10 3D İlkesi.....	80
Şekil 11. İKY'nin Hedefleri.....	83
Şekil 12. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi (Yaklaşık zaman dilimleriyle)	88
Şekil 13. Yönetim ve işçilerin yakınlaşması.....	91
Şekil 14. Yatay (Basık) Örgüt Yapısı Şeması.....	94
Şekil 15 İnsan Kaynakları Yönetiminin Sistem İçindeki Yeri	99
Şekil 16. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	100
Şekil 17. Büyük Bir Şirkette İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.....	100
Şekil 18. İş Analizi ve İş Tanımlarının Potansiyel Kullanımı	105
Şekil 19. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci	108
Şekil 20. Mesleki Oryantasyon Seçimi	110
Şekil 21. Katılımcıların Yaş Grupları.....	131
Şekil 22. Katılımcıların Öğrenim Durumları.....	132
Şekil 23. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektör	133
Şekil 24. İşletmelerin Pazardaki Konumları	135
Şekil 25. İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi Alma İhtiyacının Ortaya Çıkış Nedenleri	136
Şekil 26. İşletmelerin Yurt İçi ve Yurt Dışı Satış Oranları	139

Şekil 27. İşletmelerin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi	
Edinme Süreleri	141
Şekil 28. İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmama Oranı	142
Şekil 29. İşletmelerde Vizyon, Misyon, Politika ve Hedeflerin Kuruluş	
Çapında Paylaşımı.....	144
Şekil 30. İşletmelerde Yönetim Şekli ve Liderlik Stilinin İfadesi	145
Şekil 31. İşletmelerin Karar Almaya İlişkin Düşünceleri.....	146
Şekil 32. İşletmelerde Yönetici ve Liderlerin Çalışanlarına Bakış Açıları	148
Şekil 33. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları İnsan	
Kaynakları Yönetiminin Etkenliğini Ne Yönde Etkilediği	150
Şekil 34. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İşletmenize Fayda	
Sağlamış mıdır?	151

TABLolar LİSTESİ

Tablo1. Kalite Yönetimi Yazarlarının Kaliteye Bakış Açıları	7
Tablo 2. Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları.....	16
Tablo 3. ISO 9000 Standartlarının Kullanım Alanlarına Göre Sınıflandırılması...	37
Tablo 4. ISO 9000 Serisi Normlarının Kapsamları.....	39
Tablo 5. ISO 9000 İçin Gerekli Kalite Sistem Başlıkları	40
Tablo 6. İşletme Girdi ve Çıktıları.....	79
Tablo 7. Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklar	86
Tablo 8. Kariyer Geliştirme Sistemi	110
Tablo 9. Her Bir Mesleki Oryantasyonda Yüksek Puana Sahip Olanlar İçin Meslekler	111
Tablo 10. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönemleri	117
Tablo 11. İnsan Kaynakları - Kalite Yönetim Sistemi ilişkisi	123
Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İşletmedeki Görevlerinin Dağılımı ...	131
Tablo 13. İşletmelerin Çalışan Personel Sayısına Göre Sınıflandırılması	134
Tablo 14. Çalışanların Cinsiyet ve Öğrenim urumu Dağılımı	134
Tablo 15. Personel Sayısı ile Belgeye Sahip Olma Süresinin Karşılaştırılması	136
Tablo 16. İşletmelerde Kaliteden Sorumlu Olanların Dağılımı	137
Tablo 17. Sektörlere Göre İşletmelerde Kaliteden Sorumlu Olanların Dağılımı	138
Tablo 18. Danışmanlık Hizmeti Alan Firmaların Sektörel Dağılımı	140
Tablo 19. İşletmelerin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Çalışmasına İten Faktörler	141
Tablo 20. ISO Sisteminin İşletme Çalışanlarına Etkisi	142
Tablo 21. İnsan Kaynakları ile İlgili İşletme Bilgileri.....	143
Tablo 22. İşletmelerin Katılımcılık ile İlgili Görüşleri.....	145
Tablo 23. İşletmelerin Ekip Çalışmasına İlişkin Düşünceleri.....	145
Tablo 24. İşletmelerin Eğitime İlişkin Düşünceleri.....	146
Tablo 25. İşletmelerin Ödüllendirmeye İlişkin Düşünceleri.....	147
Tablo 26. İşletmelerin Organizasyon Yapısına İlişkin Düşünceleri.....	147
Tablo 27. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgelendirmesi ile İlgili Görüşleri.....	149
Tablo 28. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İşletmenize Fayda Sağlamış mıdır?	151
Tablo 29. Araştırma Varsayımlarına Ait Sonuçlar	153

GİRİŞ

Son yıllarda toplam kalite kavramı işletmelerin çalışan ve yönetici personelinin önemli ölçüde meşgul etmektedir. Kalitenin basit tanımı, istenen özelliklere uygunluktur. Bu uygunluğun sağlanabilmesi için ürünün tasarımı öne çıkmaktadır. Tasarım öngörülen müşteri kitlesinin isteklerine uydurulurken, üretimde uygunluk ölçülebilir bir karakteristik niteliğindedir.

Modern üretimde istenen kalitenin sağlanmasında en önemli öge sistemdir. Sistem, donanım ile yöntemin bileşkesidir. İnsan gücü ve sistem sonuçta kaliteyi doğuracak ana öğelerdir. Kalite kontrol ürün üzerinde odaklanırken, kalite güvencesi üretim sistemi üzerinde odaklanmaktadır. Lojistik, insan kaynakları, planlama, depolama, sevk, ambalaj, bilgi aktarımı, proses, tasarım, pazar analizi, müşteri ile temas konuları gibi tedarik – üretim – satış zincirindeki tüm faaliyetleri kapsayan bir kalite güvence sisteminin yazılı prosedürlere uygun olarak gerçekleştirilmesi söz konusu olursa ve buna göre uygulama yapılabilirse kalite güvencesine erişilebilir. İşte bu sistem ISO 9000 standartlarıdır. Bu sistemin tepeden tabana doğru çalışması esastır. Tepe yönetim kalite politikasına sahip çıkarken, orta kademenin prosedürlere, iş yapanların işletme talimatlarına uygun faaliyette bulunmaları gerekir.

Bu sistem ne kadar mükemmel olursa olsun, insan ögesi ihmal edilemeyecek en önemli öge olmaya devam edecektir. Kalite, bir ürün veya hizmette müşterinin istediklerini vermenin yanı sıra, üründe öngöremediği fakat elde etmekle mutlu olacağı ek avantajları da verebilmektir. Kalite geliştirmede, ulusal kalite standartlarını yerine getirmek birincil koşul olmakla birlikte, rakiplerin kalitesi ile boy ölçüşebilmek, müşteri beklentilerine duyarlı olmak ve üretilen kalite ile önceki bulguları mukayese edebilmek de gerekir.

Kalite artık günümüzde üretim, pazarlama ve satışta ana logo haline gelmiştir. Kalite, kurumda bir ekip çalışması ile sağlanabilir. Ekip çalışması kaliteyi tutturabilme ve ürünün zamanında teslimi için şarttır. Mal olsun hizmet olsun ürünün parçaları ekibin çeşitli fertleri tarafından üretilmelidir. Bu fertlerin senkron ve ahenkli çalışmaları motive olmalarına, paylaşımcı olmalarına bağlıdır. Kaliteli ürün kaliteli elemanlardan oluşan bir ekip çalışmasıyla ancak ortaya çıkar. Kaliteli eleman, müşterisinin gereksinim ve isteklerini yerine getiren elemandır. Bu tanım kalite anlamının gereğidir.

Burada paradoksal gibi görünmekle birlikte kurum, elemanının müşterisi; eleman da kurumun müşterisidir. Burada karşılıklı bir etkileşim vardır.

Günümüzde dünyada ve ülkemizde kalite ve estetik evresi başlamıştır. Rekabet bunların gerektirdiği şartları yerine getirmekle mümkün olacaktır. Globalleşen dünyada, ülkemizin ihtiyacı olan ve endüstrimizi yaşatacak ihracatın gerçekleşmesi ISO 9000 standartlarına uygun üretim ve yönetim yapabilmemize bağlıdır.

Bu çalışmada işletmelerde ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi ve sistemin uygulamalarında insan ögesi, dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin rolü üzerinde durulacaktır. Çalışmanın amacı; sistemin işletmelere ve insan kaynakları yönetimine olan katkılarını araştırarak, ISO 9001:2000 uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin etkenliğini ne yönde etkilediğini ortaya koymaktır.

Araştırma yapılırken, daha önce konuyla ilgili yazılmış eserler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Bu, çok sayıdaki bilgi içerisinde konuların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak şekilde, araştırmanın amacı ve hacmi çerçevesinde gerekli özetlemeler ve seçmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket çalışması ve bu anketlerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile kuramsal çerçeve test edilmeye çalışılmıştır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, işletmelerde Kalite Kavramı ve Gelişimini içermekte olup, kalite konusuna kavramsal bir çerçeve çizmektedir.

İkinci bölümde, Kalite Güvencesi ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ayrıntılı olarak incelenmektedir. Kalite Güvencesi, ISO 9000 Kalite Sistemleri, ISO 9000 Kalite Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi, ISO 9000 Kalite Sistemlerinin 2000 Yılı Revizyonu, Kalite Yönetim Sistemi, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Açıklaması, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Kuruması için Metodoloji, ISO 9000'in Faydaları ve ISO Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, İnsan Kaynakları Yönetimi ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın konusu olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi ortaya konmuş, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu açıklanmış ve konu anket çalışması ile değerlendirilmiştir. Bölüm sonunda, anket sonuçlarından elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

Günlük yaşamda kalite kavramı oldukça fazla karşımıza çıkmaktadır. Kalitenin tanımı ile ilgili birden fazla görüş ve düşünce vardır. Göreceli bir kavram olarak düşünülen kalitenin tanımı ile ilgili yıllarca birçok kuruluş ve akademisyen tarafından çeşitli tanımlar yapılmaya çalışılmıştır. Hizmet sektörünün konuya yaklaşımı ile imalat sektörünün yaklaşımı farklıdır. Genel kanıya göre kalite denilince ilk akla gelen bir mal veya hizmetin pahalı olmasıydı¹. Gerek sanayi işletmelerinde, gerekse hizmet sektöründe kaliteli mal ya da hizmetin karşılığı olarak daha çok emek ve daha çok sermaye yani maliyet yüksekliği anlaşıldı. Ucuz ve sürümü kolay mal ve hizmet üretme alışkanlığı ve çabası bu alanın boş kalmasına yol açtı. W. Edward Deming bir Amerikan vatandaşı olmasına rağmen, bu boşluğu doldurma imkanını Japonya da buldu. Çünkü o tarihlerde Amerikan malları ucuz ve kalitesizdi. Aynı zamanda kalitenin ek bir maliyet getirdiği inancı bütün işletmelere hakimdi. Deming bunun tam aksini, yani kalitesizliğin maliyetinin kalite maliyetinden daha yüksek olduğunu Japonya deneyimi ile açığa çıkardı ve Japonya'yı dünya devletlerinden yaklaşık elli yıl öne geçirdi². Dünya ekonomisinin küreselleşmesi, teknolojik gelişmeler, toplumsal değer yargılarının farklılığı gibi nedenler kalitenin değişik şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur.

Bir üretim yönetimi uzmanı olan Bülent KOBU kaliteye yaklaşımını verdiği şu örnekle açıklamıştır³: Bir makinede görev yapan mil parçasının çapı ve toleransı $50 \pm 0,05$ mm.'dir. İmalatçı bunu aynı çap ve daha iyi bir tolerans ile işlerse (örneğin $50 \pm 0,005$ mm.) kaliteyi yükseltmiş olur mu? Soruyu cevaplamadan önce ilk tolerans ile işlenen milin kendisinden beklenen işi yeterince yapıp yapamadığı araştırılmalıdır. Eğer ilk tolerans yeterli idiye milin gereksiz yere daha hassas işlenmesi kaliteyi değil sadece maliyeti artırır. Bu örnekten sonra kalitenin, ancak malın fonksiyonuna yani hizmet ettiği amaca göre bir anlam taşıyabileceği söylenir. Dolayısıyla kaliteyi, kullanım amacına uygunluk derecesi olarak tanımlayabiliriz.

¹ Oygur YAMAK, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998, s, 2

² Hamdi ÖZÇELİKEL, **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, No:177, İstanbul, 1994

³ Bülent KOBU, **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım, İstanbul, 1996, s, 4

Zamanla bu anlayışın daha çok üretici mantığı ile yapıldığı ve müşterinin de tanım içerisinde yer alması gerekliliği savunulmuştur. Kalitenin müşteri açısından ifadesi ise, müşterinin sahip olduğu niteliklere bağlı olarak değişmektedir. Örneğin bir Steinway piyanoyu profesyonel olarak kullanmak amacıyla olan kişiyi söz konusu aletin teknik özellikleri ilgilendirirken; aynı aleti zevk ve gösteriş amaçlı satın alacak müşteri için ürünün tanınmışlığı, görünüşü gibi esas fonksiyonu ile ilgisiz özellikleri ön plandadır.

Kalite kavramı kalitenin kullanım amacına göre değişik anlamlar taşımaktadır. Bunun nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Bir çok kişiye göre kalite; “pahalı”, “lüks”, “ender bulunan”, “üstün nitelikli” vb. kavramlarla eş anlamda kullanılmaktadır. Bazı yazarlar kaliteyi şartlara uygunluk derecesi, bazıları bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılama derecesi olarak tanımlamaktadır⁴.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) tarafından yapılan bir tanıma göre kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonunun (EOQC) tanımına göre kalite; bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

Japon Sanayi Standartları (JIS) tarafından yapılan tanıma göre kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir⁵.

ISO 8042 Kalite sözlüğünde ise “Kalite; bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı “ şeklinde tanımlanmaktadır⁶.

Klasik Yönetim Anlayışının kuramcısı Taylor ve onun gibi düşünenler kaliteyi, standartlara uygunluk olarak tanımlarken; Kavrakoğlu bugün bu tanıma yeterli bulmamakta ve kaliteyi; müşteri ihtiyaçlarına uygunluk olarak tanımlamaktadır⁷.

Kalite alanında yaptığı çalışmaları, eserleri ve tüm dünyada yaygın kabul gören fikirleri ile çağımızın kalite öncülerinden olan J. M. Juran kalite için tek ve basit

⁴ Mahmut TEKİN, **Toplam Kalite Yönetimi**, Günay Ofset, Konya, 2002, s, 2

⁵ R. BOZKURT, A. ODAMAN, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:549, Ankara, 1998, s, 7

⁶ Mahmut TEKİN, **Üretim Yönetimi**, Arı Ofset Matbaacılık, Cilt 2, Konya, 1996, s, 43

⁷ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, No:3, İstanbul, 1996, s, 16

bir tanımlama yapmaktan kaçınmıştır. Juran kalitenin birden fazla tanımı olduğuna değinmiş ve bunlardan en önemli iki tanesini şöyle açıklamıştır⁸:

- Kalite, ürün tatmini sağlamak amacı ile bir ürünün müşteri gereksinmelerine uyum koşullarını tanımlayan özelliklerdir.

- Kalite kusur barındırmamaktadır.

G. Taguchi ise kaliteyi; ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarar olarak ifade etmektedir.

Taguchi'nin kalite alanına getirdiği en dikkat çekici katkı, kalite sistemini imalat öncesi (off-line) ve imalat süreci (on-line) olarak ikiye ayırarak bir ürünün kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin imalat öncesi aşamada tasarım geliştirmenin mükemmelliği ile yakından ilişkili olduğunu göstermesidir⁹.

İstatistiksel Kalite Kontrole yaptığı katkılarla tanınan Kaoru Ishikawa'ya göre kalite; kalite kontrolü uygulamak, en ekonomik, kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir¹⁰.

International Management dergisinin Ağustos, 1982 sayısında yayımlanan röportajında Ishikawa; "kalite" bir yaşam ve organizasyonun yönetilme biçimidir, kalite yalnızca üretimhanede gereken bir konu değildir" diyerek görüşlerini ifade etmiştir¹¹.

Garvin Stratejik Kalite Yönetimi çerçevesinde kaliteyi sekiz boyutta incelemiştir¹²:

1. Performans: Bir televizyon için ses ve görüntünün netliği, rengi gibi ürünün temel özellikleri performans boyutuyla ilgilidir.

2. Yan özellikler: Ürünün temel özelliklerine ilave özelliklerdir. Bir havayolu şirketinin yolculuk esnasında sunduğu ikram buna örnek olarak gösterilebilir.

3. Güvenilirlik: Ürünün arzulan fonksiyonu belirli şartlar altında ve belirli bir zaman dilimi boyunca sürekli olarak yerine getirebilmesiyle ilgili bir kalite

⁸ N. PEŞKİRCİOĞLU, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:60, Ankara, 1997, s, 5

⁹ PEŞKİRCİOĞLU, a.g.e., s, 6

¹⁰ TEKİN, **Üretim Yönetimi**, s, 44

¹¹ N. ARKIŞ, "Grup Davranışlarını Organizasyon Açısından Önemi ve Kalite Kontrol Grupları", **Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:320, Ankara, 1995, s, 147

¹² S. ÜRETEEN, **Üretim / İşlemler Yönetimi Planlama – Denetim Kararları Karar Modelleri Ve İyileştirme Yaklaşımları**, Gazi Üniversitesi Yayınları, No:234, Ankara, 1998, s, 173

boyutudur. Lastiklerin ne kadar dayandığı, arabanın soğuk sabahlarda çalışıp çalışmadığı ürünün güvenilirliği ile ilgili konulardır.

4. Uygunluk: Bir ürünün tasarımının ve işlem özelliklerinin önceden belirlenen standartlara uygunluğuyla ilgili bir kalite boyutudur. Standart, genellikle, bir hedef değer olarak belirlenir ve bu değerden belli aralıklar içinde sapmalara izin verir.

5. Dayanıklılık: Kullanılamaz hale gelene kadar bir ürünün kullanım süresiyle ilgili bir kalite boyutudur.

6. Bakım: Ürünün görünüşü, sesi, tadı veya kokusuyla ilgili bir kalite boyutudur.

7. Estetik: Ürünün görünüşü, sesi, tadı veya kokusuyla ilgili subjektif bir kalite boyutudur.

8. Algılanan Kalite: Kaliteyle ilgili diğer boyutların soyut kalması, yada bu boyutlarla ilgili yeterli bilgi toplanamaması durumunda, ürünün imajı, markası, ürünle ilgili reklam gibi algılanan kalite özellikleri önem kazanabilir.

Uzun yıllar ITT ve Martin Company’de çalışmış olan P. Crosby, mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört yeni kalite yönetim maddesini aşağıdaki gibi belirlemiştir¹³:

1. Kalite, ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlanır, mükemmellik olarak değil.
2. Kalite, önleme ile başarılır; değerlendirme ile değil.
3. Kalite başarı standardı sıfır hatadır.
4. Kalite uygunluk fiyatı ile ölçülür, indekslerle değil.

Toplam Kalite Kontrol kavramının isim babası olan Feigenbaum kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak en iyi anlamında tanımlar¹⁴. Feigenbaum ayrıca kaliteyi, üretkenliğe giden en az maliyetli ve en az sermayeli yoğun yol olarak da ifade eder¹⁵.

¹³ ÜRETEK, a.g.e., s, 174

¹⁴ C. ÇETİN, B. AKIN, V. EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s, 8

¹⁵ BOZKURT, a.g.e., s, 8

En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda kalite, sadece ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinaların nasıl işledikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgilidir¹⁶.

Shecter’de kalite tanımında bir görüş birliği olmadığını belirterek farklı kalite tanımları vermektedir. “Kalite performanstır, kalite güzelliştir, kalite stildir, kalite uygunluktur, kalite kullanım uygunluğudur, kalite güvenilirliktir, kalite müşteri tatminidir”¹⁷.

Japonlara kalite bilincini aşılayan Amerikalı W. Edvards Deming 1930-50 yılları arasında istatistiksel proses kontrol kavramını kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması için oluşturup, geliştiren bir istatistikçidir. Deming istatistiki metotların hataların fark edilmesini ve ait oldukları yere göre sistemde, üretim hattında, ekipte, kişide hatanın teşhis edileceğini ifade eder.

Tablo1. Kalite yönetimi yazarlarının kaliteye bakış açıları

Yazar	Kalite Tanımı	Eğitim	Gelişim
Juran	Kullanıma uygun	Müşteri	Kalite üçlüsü Beş Kalite Özelliği İç Müşteri Problem çözmenin Dört Aşaması Kalite Konseyi Kalite Spirali
Deming	Amaca uygunluk	Müşteri	Deming Kalite Döngüsünün 14 Maddesi Yedi Ölümcül Hastalık Derin Bilgi Sistemi
Garvin	Spesifik olmayan	Müşteri ve Tedarikçi	Kalitenin Beş Temeli Kalitenin Sekiz Boyutu
Crosby	İhtiyaçlara uygunluk	Tedarikçi	Kalitenin Beş Mutlak Doğrusu Kalitenin Sekiz Boyutu
Ishikawa	Spesifik olmayan	Tedarikçi	Balık Kılıcı Diyagramı İstatistiksel Kalite Araçları İşletme Çapında Kalite Kontrol Kalite Kontrol Çemberleri
Feigenbaum	En düşük maliyetle müşteri tatmini	Tedarikçi	Endüstri Çevrimi Kalite Danışmanından Yararlanmak
Taguchi	Spesifik olmayan	Tedarikçi	Tasarım Yöntemlerinin Kalitesi

Kaynak: C. ÇETİN, B. AKIN, V. EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s, 10

¹⁶ Masaiki İMAI, **Kaizen**, Brissa Yayınları, İstanbul, 1994, s, 9

¹⁷ E. S. SHECTER, **Managing For World – Class Quality**, New Jersey, 1992, s, 30-32

Kalite ile ilgili kavramlar; Kalite Kontrolü, Kalite Kontrol Çemberleri, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi'dir¹⁸.

Kalite Kontrolü; hedeflenen kalite düzeyine ulaşmak ve ulaşılan kalite düzeyinin devamlılığını sağlamak amacıyla yapılan kalite ile ilgili denetim çalışmalarıdır. Kalite Kontrolü çalışmaları özellikle 1900'lü yılların başlangıcından itibaren önem kazanmış bir kavram olup, günümüzde de önemini devam ettirmektedir. Günümüzde bütün işletmelerde Kalite Kontrol çalışması yapılmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda işletmelerde kalitede önemli artış sağlanmıştır. Kalite Kontrol işlemi istatistik biliminden fazlaca yararlandığından İstatistiksel Kalite Kontrol uygulanmaktadır.

Kalite Kontrol Çemberi; işletmede kalite ile ilgili hataların ve sorunların belirlenerek bunların çözümü amacıyla kurulan, işletme personelinden oluşan çalışma gruplarıdır. Kalite Kontrol Çemberleri 1950'li yıllardan itibaren ilk olarak Japonya'da kalite ile ilgili sorunları çözmek amacıyla işletme personelinin gönüllü katılımı sonucu kurulmuştur. Firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen Kalite Çemberleri faaliyetlerinin, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası tarafından ortaya konulan amaçları şunlardır;

- İşletmenin gelişmesine ve iyileşmesine katkıda bulunmak,
- İnsana saygıyı artırmak ve işyerini yaşanmaya değer, anlamlı bir ortam haline getirmek,
- İnsanların yeteneklerini tamamen kullanmak ve sonuçta sonsuz imkanlar ortaya çıkarmak.

Kalite Güvencesi; mal ve hizmetlerin kalite standartlarına göre üretilmesi sonucu müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri güveninin sağlanması için yapılan sistematik çalışmalardır. Örneğin; bir müşteri satın aldığı peynirin kalitesinden emin olmak ister. Bu peynir Kalite Güvence Belgesine sahipse, müşteri bu peyniri güvenerek tüketebilir. Böylece bu örnekte peynirin Kalite Güvencesi, müşteri güvenini sağlamış olur. Kalite Güvencesi işletmenin üreterek pazara sunduğu mal ve hizmetlerin kaliteleri ile piyasada sağlamış olduğu imajın ve saygınlığın en iyi göstergesidir.

Toplam Kalite Yönetimi; kalite kavramının geldiği en son aşamayı gösteren bir yönetim modelidir. Hayatın her alanında kaliteyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

¹⁸ Mahmut TEKİN, **Kalite Güvence ve Standartlar**, Günay Ofset, Konya, 2006, s. 60-67

Toplam Kalite Yönetimi bir mal veya hizmetin kalitesinin; insan odaklı yaklaşım, çalışanların tam katılımı, üst yönetimin liderliği, rekabet odaklı sürekli iyileştirme çalışmaları ile sağlanabileceğini öngören bir yönetim modelidir. Bu model çalışanların öneri sistemi ile yönetime katılmalarını öngören, rekabete dayalı, sürekli yenilik ve gelişmeyi sağlayan, kalite merkezli, takım çalışmalarına dayalı, bir sistemin kurulmasını hedefler. Başarı için kalite sisteminin kurulması zorunludur.

1.2. KALİTENİN AMACI

Yeni ekonominin hakim olduğu günümüz işlemlerinde yoğun rekabet koşulları sonucunda mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır.

Kalite, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişebilmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bu anlayış “bugünün kalitesi yarının güvencesidir” ya da “kaliteyi teşvik etmek geleceği güvenceye almaktır” gibi özyişlerle çarpıcı şekilde ifade edilmektedir. Japonların “kalite bizim zorlukları aşarak varlığımızı sürdürme stratejimizdir, verimlilikte onun sonucudur” anlayışı kalite hedefinin önemini vurgulamaktadır. Bu anlayış ile mal ve hizmet üretiminde asıl hedefin kalite olduğu, kaliteyi güvenceye almakla verimliliğinde artırılacağı ifade edilmiş olmaktadır¹⁹.

Kalite odaklı olmanın amacı üretimde kalitesizliği önlemektir. Günümüz dünyasında küresel boyutta rekabet eden firmalar müşteri odaklı olmak zorundadır. Müşteri odaklı olmanın yolu ise kalite odaklı olmaktan geçer. İşletme yöneticileri kalite ile ilgili önlem almaz ve kusurlu malları piyasaya sürerse, işletme başta prestij kaybı ve satışların azalmasından kaynaklanan zararlar olmak üzere bir çok kayıpla karşılaşabilecektir.

Firmalar açısından kalitenin amacı ve yararı iki başlık altında toplanabilir;

- Üretim işlemleri sonucunda ortaya çıkan hurda, fire ve atık oranı azalacak, mallar üzerinde yeniden düzeltme işlemleri yapılması ortadan kalkacaktır. Bunun sonucunda üretimde daha az duraklama olacak, daha yüksek bir üretim hızına erişilecek ve çalışanların işlerini daha çok sevmeleri sağlanabilecektir.

¹⁹ Atalay KELLEÇİOĞLU, “Kalite Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Önemli Hususlar”, **Mühendis ve Makine Dergisi**, Cilt 29, Sayı 344, s, 23

- Kaliteli üretimle müşteri beklenti ve taleplerinin tam olarak karşılanması sağlanacak, böylelikle müşteri kayıpları olmayacak ve sonuçta da müşteri sayısı, satışlar ve karda artış sağlanmış olacaktır.

Kalite kavramının işletmeler açısından taşıdığı amaçları ise şu şekilde sıralamak mümkündür²⁰:

- Kalite bir önlemdir. Kalite sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturarak, mal ve hizmetlere tasarım yolu ile üstünlük ve kusursuzluk katmaktadır.

- Kalite müşteri tatminidir. Üretilen mal ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusunda sağlanan memnuniyet ve mutluluktur.

- Kalite verimliliklidir. İşleri en iyi şekilde yapabilmek için sürekli eğitim uygulanmalıdır. Bu eğitimler esnasında ihtiyaç duyulan araç gereç ve talimatlarla personel desteklenmelidir. Bunun sonucu işletmede verimlilik artışı sağlanacaktır.

- Kalite esnekliktir. Müşteri taleplerini karşılamak için her türlü değişimi göze almak ve bu konuda esnek ve istekli olmaktır.

- Kalite bir yatırımdır. Kalite kusursuzluğa sistemli bir şekilde ulaşmayı sağlar. Bir işi ilk defada doğru olarak yapmak hatayı sonradan düzeltmekten çok daha kolay ve ucuzdur.

- Kalite belirli bir plan ve programa uyarak sistemli çalışmaktır. Yapılması gereken işleri program dahilinde ve zamanında yapmaktır²¹.

- Kalite bir süreçtir. Kalite süregelen bir gelişmeyi kapsar. Bu gelişme belirli aşamalardan oluşur. Her bir aşamada en iyiyi yapmak amaçlanır.

- Kalite markadır. İşletmenin marka oluşturması ve tutundurması ancak standartlara uygun kaliteli üretimle sağlanacaktır.

- Kalite bir yaşam tarzıdır. İşletmelerde kalite kültürü ve ikliminin sağlanması bir yaşam tarzı haline getirilmesini sağlar.

İşletmelerde kalite yönetimin amacı; firmada belirli bir kalite stratejisi oluşturarak, kalite yönetimi amaçlarına uygun ve kalitenin sürekli iyileştirilmesinin sağlanmasıdır. Kalitenin iyileştirilmesi konusunda yönetim kaliteye olan bağlılığını net

²⁰ TEKİN, **Kalite Güvence ve Standartlar**, s, 8

²¹ TSE, **TS – EN – ISO 9000 Kalite Kitapçığı**, Ankara, 1997, s, 3

bir şekilde ortaya koymalı ve iyileştirme sorumluluğunu kabul etmelidir. Kalite ortamında ekip çalışması, iletişim, ortak sorun çözme, güvenli ve sürekli iyileştirmeye yönelik çalışmalar personeli kalite geliştirme yönünden cesaretlendirir.

1.3 KALİTENİN ÖNEMİ

Kalite ile ilgili yapılan tanımlara baktığımızda, bir ürünün kalitesini yalnızca onun özellikleri değil, fakat aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaçları da belirtmektedir. Aynı özelliklere sahip bir ürün iki farklı tüketici gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabilir. Bunun nedeni ihtiyaçların çeşitli kültürel, maddi ve toplumsal özelliklerden dolayı insandan insana farklılık göstermesidir.

Kalite fonksiyonun diğer bileşenleri ise, teknolojik imkanlar, kullanılan hammadde ve yardımcı maddelerin nitelikleri ve mevcut piyasa koşullarında üreticinin karıdır.

Günümüzde karlılık, verimlilik ve kalite sorunlarına başarılı çözümler getirip modern işletme yöntemlerini uygulayan firmalarda; kalite kontrolü, yalnızca belirli kalite hedeflerine ulaşılmasında değil, fakat aynı zamanda verimliliğin artışı, maliyetlerin azalması gibi konularda da işletmecinin elindeki en etkili araçlardan biri olmuştur²².

Kaliteli üretimle birlikte, üretimde kalitesizliği önlemek hedeflenir. Çünkü işletmeler, geri alamayacağı bir gidere yol açan kalitesiz ürünler elde etmek amacı için kurulmamıştır. İşletme bu konuda hiçbir önlem almaz ve bozuk ürünleri piyasaya sürerse prestij kaybı ve satışlarının azalmasından dolayı yine bir kayıpla karşılaşabilecektir.

Kalitenin önemi iki ana başlık halinde toplanabilir.

➤ Hurda -fire- atık oranının azaltılmasından, ürünler üzerinde yeniden düzeltme işlemleri yapılması gereğinin ortadan kaldırılmasından, üretimde daha az duraklama olmasından, daha yüksek bir üretim hızına erişilmesinden, çalışanların işlerini daha çok sevmelerinden ileri gelen dolaysız üretim giderleri azalmaları

²² Ahmet DİKEN, **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları No:8, 1998 , s, 2-3

➤ Alıcılara istediklerinin tam olarak verilmesinden, daha az ürünün geri getirilmesinden, alıcı sayısının ve satışlarının artmasından kaynaklanan direkt ve dolaylı yararlar.²³

Kalite olgusunu tarihi süreç içerisinde değerlendirmeden onu tam olarak anlamak mümkün olmayabilir. Bu açıdan Kalitenin tarihsel gelişimini de incelememiz faydalı olacaktır.

1.4 KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanoğlunun bir bilinmeyen bir standart parça ile karşılaştırması taş devrine kadar gider. Bu belki de kalite kontrolün en ilkel biçimidir.

Ünlü Babil Kralı Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir. “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.” MÖ. 2150 yıllarında kalite ile ilgili ilk kayıt olarak bunu örnek olarak gösterebiliriz. Fenikelilerde de oldukça etkili yaptırım yolları olduğu anlaşılıyor; Fenikeli bir denetçi kalite standartlarına bir aykırılık görüldüğünde bunun tekrarlanmasını önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisine sahipti.

Daha sonra sırasıyla ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler ve matbaanın icadı gibi gelişmeler standardizasyona hız kazandırdı. 18. Yüzyılın sonlarında insanlık buhar gücüne hükmetmeyi öğrenmiş ve böylece endüstriyel devrimi gerçekleştirmiştir. Endüstride “denetim” ilk defa bu tarihte kullanılmaya başlanmıştır.

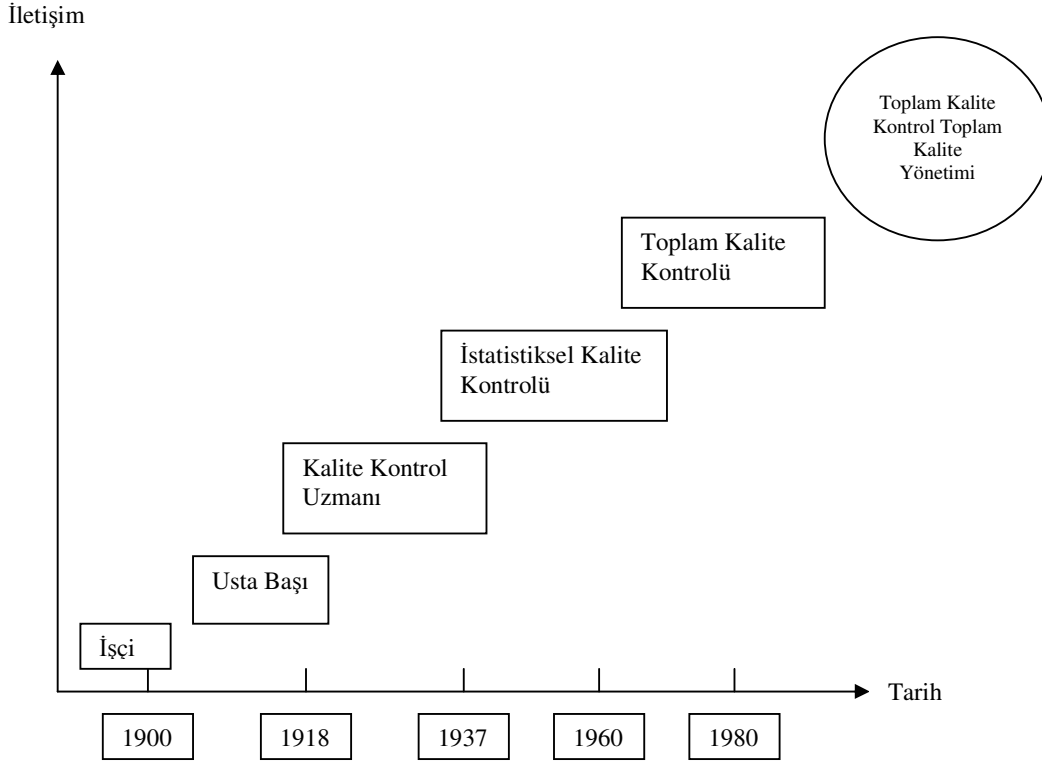
Kalkınmanın temel taşlarından biri olan standardın öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Beyazıt Han tarafından çıkarılan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'da bugünkü anlamda, boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir.

20. yüzyılda kalite güvencesi konusunda karşımıza çıkan üç önemli isim Avrupa, Amerika ve Japonya şeklinde sıralanabilir. Hepsinin de yüzyıl başındaki konumları farklıdır. Japonya'da kalite kontrol pek bilinmezken 19. Yüzyıl sonlarında Amerika'da ilk kalite kontrol adımları atılmıştı. İngiltere'de ise, kalitenin sembolü olarak

²³ Serdar TAN, Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, **Kalitesizliğin Maliyeti**, MPM Yayını No:316, Ankara, 1991, s, 12

kabul edilen Rolls- Royce kurulmuş ve istatistikçiler, matematiksel istatistiği, kalite kontrol kavramına katmaya başlamışlardı.

I. Dünya savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, kalite kontrol gereğini de gündeme getirdi. İngiltere'de 1919 yılında günümüzde Kalite Güvence Enstitüsü olarak tanınacak, Teknik Muayene Kurumu kuruldu. Amerika'da telefon ağının otomatikleşmesi de bu alanda bir kalite kontrol gereği doğurdu. Böylece Atlantik'in her iki yanındaki ülkeler arasında istatistiksel kalite kontrol konusunda bir bilgi ağı geliştirilmeye başlandı. Amerika'da SHEWHART 1924 yılında “Kontrol Çizgilerini” geliştirdi. Ayrıca bu ülkede firmalar örnekleme metotlarını kullanmaya başlarken, İngiltere'de de Dudding, elektrik endüstrisinde istatistiksel metotları uygulamaya soktu.



Şekil 1. Kalitenin tarihi gelişimi

Kaynak: A. V. FİEGENBAUM, Total Quality Control, Mc Graw Hill Co., New York, 1983, s.16

Şekilde kalite kavramının 1900–1980 yılları arasındaki tarihsel gelişimi görülmektedir.

1930'lu yıllarda Amerika ve İngiltere'de ilk kalite kontrol kitapları yayınlanmaya başlandı. 1932 yılında Shewhart'ın İngiltere'ye davet edilmesi, İngiltere Standartlar Enstitüsü (BBI)'nün Kalite Kontrol hakkında ilk standardı yayınlamasına kadar uzanan etkilere sebep oldu.

II. Dünya savaşı, iki yönlü fikir alışverişine izin veren hızlı bir ilerlemenin de başlangıcı oldu. Amerika Savaş döneminde kalite kontrol çabalarının etkileri daha da genişledi. 1946 yılında bin kadar kalite uzmanı bir araya gelip, Kalite Kontrol Cemiyetini kurdular. Japonlar ise daha 1941 yılında, İngiliz BS600 standartlarının bir tecrübesini kullanmakla işe başlamışlardı.

Savaş sonrasında, Amerikan Kalite Kontrol Cemiyeti daha da güç kazanmaya başladı. Cemiyet şu anda Kanada dahil olmak üzere 50 000 'in üzerinde üyeye sahiptir. Cemiyet, üyelerin özel sorunlarıyla değil de genel hatlarıyla kalite konusuyla ilgilenmektedir. Bununla ilgili dergiler çıkartmakta ve formlar düzenlemektedir.

Savaş sonrasında esas gelişme Japonya'da yaşanmıştır. Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol kavramı önce Deming ve sonra da Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Bir çok eski yöneticiler işten çıkarılmış, yerlerine işletmenin içinden insanlar getirilmiştir. Bu insanlar üretim ve pazarlama konusunda uzman kişiler arasından seçilmişlerdir.

Yeni üst düzey yöneticiler, Deming'in yönetim seminerlerine sekiz hafta boyunca katıldılar. Seminerler yönetim üzerine olsa da kalite konusuna oldukça fazla zaman ayırıyorlardı. Eğitimi ilk başlarda Deming'den alan Japonlar, giderek kendi seminerlerini vermeye başladılar. 1974 yılında 5100 üst düzey yönetici bu seminerleri görmüştü.

Burada önemli bir nokta da Japonya'da "Kalite Çemberleri" kavramı ortaya atılmadan önce kalite konusunda eğitilmiş olmalarıdır. Kalite çemberleri, yöneticilerini eğitmiş endüstride, artık ustabaşı ve işçilerin de kalite konusunda bir şeyler yapma zamanının geldiği gerçeğiyle başlatılmıştır. Dolayısıyla iyi bir kalite yönetimine sahip olmadan, işe Kalite Çemberiyle başlamak oldukça anlamsız olur. Kalite yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir sıra takip ederek sindirilmelidir. Tavandan gelen kalite talepleri tabandan gelecek önerilerle birleşirse başarı sağlanabilir.

II. Dünya savaşı ve sonrasında Kalite Güvencesi kavramı en çok askeri alandaki yüksek performans talebi bazı standartların oluşturulması zorunluluğunu getirmiştir. Bu, NATO üyelerinin bir araya gelip bir “Kalite Güvence Sistemi” oluşturmalarına sebep olmuştur.

AQAP (Allied Quality Assurance Publications) Birleşik Kalite Güvencesi Yayınları adı altında 115 adet resmi yazı, modern kalite güvencesi kavramının da temellerini atmış oldu. Bunun dışında Amerikan savunma sanayi tarafından özel standartlar da geliştirildi.

- ✓ MIL - Q - 9858 Kalite Sistem Gerekleri
- ✓ MIL - I - 14208 Muayene Sistem Gerekleri
- ✓ MIL - C - 45662 Kalibrasyon Sistem Gerekleri
- ✓ MIL - STD - 1528 Üretim Yönetimi

İngiltere'de savunma standartları adı altında BS 5179 kodlu standartlar yürürlüğe sokuldu.

Kalite güvencesinin sadece askeri alanda değil, günlük hayatın her alanına sokulmaya çalışılması ilk olarak İngiltere'de gerçekleşti. BS 5750 standartlar serisi hem hükümet, hem de bir çok firma tarafından kabul gören bir Kalite Güvence Sistemi'nin oturtulmasını sağladı. Bu standart, endüstrinin her kolunda sağlanabilecek bir kalite odaklı yönetim sisteminin detaylı bir anlatımını, gerekli prosedür ve kriterleri açıkça vermektedir.

Kalite Güvence konusundaki gelişmeler, 1987 yılında ISO 9000 serileri adı altında, yeni bir sisteme gidişi gerektirdi. Bu sistem tüm dünyada bir Kalite Güvence Sistemi oluşturmayı amaçlamaktadır²⁴.

Kalitenin tarihsel gelişimi son 60 yılı kapsayacak şekilde özetlenecek olursa şu şekilde sıralama yapabiliriz.

²⁴ DİKEN, a.g.e. , s, 4-6

Tablo 2. Kalitenin evriminde kilometre taşları

YIL	KALİTE GELİŞİMİ
1931	W. Shewhart: İstatiksel Kalite Kontrol(ABD)
1940	Stanfort Seminerleri (ABD)
1950	E. Deming'in Seminerleri (Japonya)
1951	"Deming" Kalite Ödülü (Japonya)
1954	"Kalite Kontrol" Dergisi (Japonya)
1954	P. Drucker: Hedeflerle Yönetim (ABD)
1954	J. Juran: "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" (ABD)
1957	A. Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1961	K. Ishikawa: Formenler İçin K.K. Dergisi (Japonya)
1962	K. Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)
1960	G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
1969	Kobe Steel: Qality Function Deployment (Japonya)
1970	S. Shingo: Poka-Yoke (Japonya)
1970	G. Taguchi: Qality Loss Function (Japonya)
1976	T. Onho: Toyota Just-In-Time Sistemi (Japonya)
1980	G. Taguchi: Robust Desing (Japonya)
1990 ve ötesi	Yaratılan Kalite

Kaynak: İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, Kal-Der Yayınları, No:3, İstanbul, 1996, s,23

Bu çalışmaların sonucu olarak savaştan sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin daha karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışı yaşama geçmiştir. Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W. Edvard Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışının temellerini kurmuşlar, Armond V. Feigenbaum ve Kaoure Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir²⁵.

²⁵ S. GÖZLÜ, Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbacılık, İstanbul, 1994, s, 164

Türkiye’de ise kaliteye duyulan ilgi serbest ekonomiye geçiş ile artmaya başlamıştır. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıkları, Türkiye’de kaliteli üretimin ortak üretim yoluyla üretilen yabancı ürünleri tanıdıkça, yerli ürünlerde de aynı özellikleri istemeye başlamışlardır. Bu gelişmeler, sanayi sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur.

Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve Pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, 1996 yılında Gümrük Birliği’ne giriş konusu gündeme gelince telaşa kapılmışlardır.

Çünkü bu gelişme o güne kadar yurt içinde geçerli olan rekabeti, uluslararası alana taşımıştır ve bu şirketleri dünya şirketleri ile karşı karşıya getirmiştir. Artık, müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik üretimi gerçekleştiren şirketler hayatta kalabileceklerdir. Bu durumda şirketlerin hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesidir.

1990 yılında ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından KALDER Kalite Derneği kurulmuştur. Gümrük Birliği’ne giriş sürecinin başlaması ile, KALDER ve bir çok danışmanlık şirketinin düzenlediği seminerlerde büyük, orta ve küçük ölçekli işletmeler kalite konusunda bilgilendirilmiştir. Kalite Sistem Belgeleri önem kazanmış, şirketler kalite sistemi kurma ve varolan kalite sistemlerini geliştirme yolunda adımlar atmışlardır. 1992 – 1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 ödülü sahibini bulmuştur.

1.5 KALİTEYİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Ürün ve hizmet kalitesini belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşletmede bütün iç ve dış şartlar kaliteyi etkiler. Bunların hepsini açıklamanın güçlüğü nedeniyle bu şartları şu başlıklar altında toplamak mümkündür: para, makine ve teçhizat, yönetim ve insan kaynaklarının etkin yönetimi, malzeme, üretim parametreleri, pazar²⁶ ve bilgi²⁷.

²⁶ Asuman TÜRKEK, **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s, 16-17

²⁷ Mahmut TEKİN, **Toplam Kalite Yönetimi**, Günay Ofset, Konya, 2002, s, 11

1.5.1 Para, Makine ve Teçhizat

Globalleşme ile birlikte ortaya çıkan ulusal sınırların ortadan kalkması, sanayi ve ticarete rekabet unsurunun gelişmesi gibi etmenler işletmeleri karlarını azaltmaları konusunda baskı altına almıştır. Kalite ve maliyet konularında başarı sağlayabilmek için, sıfır hata, sıfır stok, sıfır israf, sıfır kırtasiye prensibi geliştirilmelidir. Bu amaca ulaşmak için işletmede kapsamlı ve özenli ekip çalışmasına ihtiyaç vardır. Bu ekip çalışması kalite sisteminin kurulması ile mümkün olacaktır. Daha az kaynakla, daha çok iş başarabilmek, kalitenin yanı sıra maliyetlere de hakim olabilmeyi gerektirmektedir.

Kullanılan makine ve teçhizatın özellikleri, ulaşılan kalite düzeyinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerde gelişmiş ve hassas makinelerin ve eğitilmiş insan gücü kullanımı kaliteyi olumlu yönde etkilemekte aynı zamanda verimliliği artırarak, maliyetleri düşürmektedir.

1.5.2 Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi

Kaliteli mal ve hizmet üretiminin temel şartı firma içerisinde kaliteden sorumlu birkaç özel bölüm kurulması yerine, bütün bölümlerin kaliteden sorumlu olmasıdır. Örneğin, pazarlama departmanı mal ve hizmetlerden neler beklediğini ortaya koymak, tasarım bölümü pazarlama departmanınca beklenen özelliklere uygun mal ve hizmetleri tasarlamak, üretim departmanı da tasarlanan özelliklere uygun bir üretim sistemi geliştirmekle sorumludur. Böyle bir sistemin kurulabilmesi için öncelikle katılımcı ve destekleyici yönü olan bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır. Bu destek ve katılım, üst kademe yöneticilerinin, iş süreçlerine karşı kültürel, fiziksel, örgütsel ve mali bakış açısı ile ilgilidir. Oluşturulacak plan ve programlar, kalite hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan uyumu sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Yeni ekonomi ile birlikte iletişim ve bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler sayesinde bilgi kaynaklarına ulaşmak çok kolay hale gelmiştir. İletişim kanallarındaki gelişme eğitimi öne çıkarmış, bu sayede gelişen ve değişen teknolojilere uyum sağlamak için harcanan süre en aza inmiştir. Yeni teknolojiler sayesinde üretim süreçlerinin kontrolü, satış hizmetleri ve müşteri takibi gibi konularda denetimin

sağlanması kolaylaşmıştır. Bu gelişmeler, yöneticilerin daha hızlı ve daha doğru karar almaları ve insan kaynaklarını daha etkin biçimde yönetmeleri için olanak sağlamıştır.

Firmalarda bilgi önemli olunca bu bilgileri kullanacak insan da önem kazanmaktadır. İşletmelere değer katan bütün girdileri çalıştıran ve kendisi de bir temel üretim faktörü olan insandır. Ancak bilgi toplumunda ister yönetici olsun, isterse yönetilen, insan kaynağının yapısı değişmiştir. Klasik yönetim anlayışının vasıfsız işgücü kaynağından beklenen, itaatkar, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü işgücü özellikleri tamamen değişmiş, yerini aklı ile çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen, yenilikçi, eğitilmiş, takım çalışmasına yatkın, kendi kendini kontrol edebilen ve işletmeye önerileri ile katkıda bulunan işgücü almıştır. Bu işgücü inisiyatif kullanabilen, bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi başkalarıyla da paylaşan özellikleri de taşımaktadır. Toplam Kalite Yönetimi prensip ve temellerini benimsemiş bir işgücü kaynağı anlamına gelmekte olup; böyle bir işletmede Toplam Kalite Yönetimi kolaylıkla uygulanabilecektir.

1.5.3 Malzeme

Üretim sürecinde kullanılan girdilerin cinsi, teknik özellikleri, kullanılan üretim teknolojisi gibi faktörler, ulaşılan kalite düzeyini doğrudan etkilemektedir. Üretim maliyetlerinin denetim altında tutulabilmesi ve pazara kaliteli mal ve hizmetlerin sunulabilmesi gibi amaçlar, üretimde kullanılan girdilerin önemini daha da artırmaktadır.

Üretimde istenilen kalite düzeyine erişmek ve fireleri en aza indirerek maliyetleri düşürmek için, kullanılacak girdilerin özellikleri belirlenmekte ve ikame özelliği olan yeni girdi türleri geliştirilmektedir. Kullanılacak olan malzemenin kalite düzeyini belirlemek için önceleri kullanılan görsel kontrol ve karanlık ölçme gibi tekniklerin yerine spektrometre, lazer ve ultrasonik aletlerin kullanıldığı laboratuvarlarda hızlı ve kesin sonuçlar veren analiz teknikleri kullanılmaktadır.

1.5.4 Üretim Parametreleri

Firmalarda tasarım mühendisliğinin gelişmesi ile önceki dönemlerde çok fazla önem verilmeyen bazı faktörler önem kazanmıştır. Bu faktörlerden biri de kalitedir.

Elektronik montaj atölyelerindeki toz oranı, nümerik kontrollü makineler için yer titreşimi, sistem odalarındaki ısı derecesi gibi faktörler, üretilen ürünlerin kalitesini önemli ölçüde etkiler hale gelmiştir. Tasarım mühendisleri, istenilen kalite düzeyine ulaşabilmek için en uygun çalışma ortamını oluşturmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerde üretimde kullanılan girdiler ile kalite arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır.

1.5.5 Pazar

Toplam Kalite Yönetimi serbest piyasa koşullarını öngören bir rekabet aracıdır. Rekabet olan bir ortamda hangi firma ya da ürün müşteriye daha çok tatmin ediyorsa, o firma ya da ürün rekabette bir adım öne geçmiş olacaktır. Türkiye’de yakın zamana kadar monopol ve oligopol piyasalar hakimdi²⁸. Gümrük Birliği ve Liberalleşme politikaları ile bu yapı değişmeye başlamış ve bugüne kadar hükümetlerin koruması altında yaşayan büyük işletmeler rekabetin şiddetini birdenbire hissetmeye başlamışlardır²⁹.

Son yıllarda artan rekabet ortamı ile birlikte işletmeler Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına büyük önem vermeye başlamışlardır. Özellikle 1990’lı yıllardan sonra kalite ile ilgili firmalarda yapılan çalışmalarda ciddi artışlar olmuştur. Müşteriler mal ve hizmetlerde her geçen gün daha fazla özellik aramakta ve bu mal ve hizmetleri daha ucuza satın almak istemektedirler. Böyle bir yapı içerisinde firmalar pazarda tutunabilmek için müşterilerin istedikleri şartlara uygun ürünler üretilip satmak zorundadırlar. Müşteri odaklılık, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin mal ve hizmetlerin tasarımına yansıtılmasını gerektirmektedir. Yapılacak olan müşteri analizleri sayesinde, sürekli olarak Pazar hakkında bilgi toplanmakta ve bu bilgiler firma içerisinde gerek mevcut ürünlerin geliştirilmesi, gerekse yeni ürünlerin tasarımı için kullanılmaktadır.

İşletmeler açısından müşteri beklentilerinin yerine getirilmesi, kalite güvenliğinin sağlanması, rekabet üstünlüğü sağlanmasında en önemli unsurdur. Pazarın yönlendirdiği kalite kavramı müşteri memnuniyetinin öne çıkarılmasını esas almaktadır³⁰. Bu kavrama göre:

²⁸ Zeynel DİNLER, **İktisada Giriş**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998, s, 185

²⁹ Halil SEYİDOĞLU, **Uluslar arası İktisat Teori Politika ve Uygulamalar**, Geliştirilmiş 13. baskı, İstanbul, 1999, s, 98-112

³⁰ Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s,16

- Müşteri sunulan mal ve hizmetleri değerlendirerek yargılayan son mercidir.
- Amaç müşterinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmektir.
- Müşteri memnuniyeti tam olarak sağlanmadan bir imalat işleminde kaliteye ulaşamaz.
- İşletmelerde yapılan bütün faaliyetlerin odak noktası müşteridir.
- Pazarın yönlendirdiği kalite anlayışının başarılı olması için, en üst kademeden başlayarak, bütün yönetim kademelerinde kaliteye inanmış, güçlü bir liderliğin gösterilmesi gerekmektedir.
- Pazarın yönlendirdiği kalite anlayışı, işletme içerisinde gerçekleştirilecek bir kültür değişimini öngörmektedir. Bu değişimde güçlü liderliğin yanı sıra şirket çalışanlarının da katılımının sağlanması büyük önem taşır.
- Şirket çalışanlarının katılımlarının sağlanması için takım çalışması önemli bir araç olarak kullanılabilir.
- Pazarın yönlendirdiği kalite anlayışının ve kültür değişiminin işletmelerde yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılması eğitim, iletişim, bilgi sistemleri ve insan kaynakları etkinlikleri ile desteklenmelidir.

1.5.6 Bilgi

Önceki dönemlerde fiziksel güç önemli idi. Sanayi Devrimi ile birlikte fiziksel gücün yerini makinelerin almasıyla sermaye önemli bir güç haline gelmiştir. Sermayenin gücü bilgi çağına kadar devam etmiştir. Günümüzde bilgi işlem teknolojilerinin gelişmesi ile daha fazla bilgi toplanabilmekte, depolanabilmekte ve kullanılabilir. Yeni dünya düzeninde en önemli zenginlik kaynağı bilgidir. Bilginin güç haline gelmesi ile birlikte işletmelerde eğitim faaliyetleri de önem kazanmıştır³¹. Ancak bilgiyi elde etmek pahalıdır. Bu yüzden kullanılmayacak bilgiye

³¹ Abdalbaki PINAR, **Elektronik Ticaretin KOBİ'ler Üzerine Olası Etkilerinin Analizi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Konya, 2005, s, 15-23

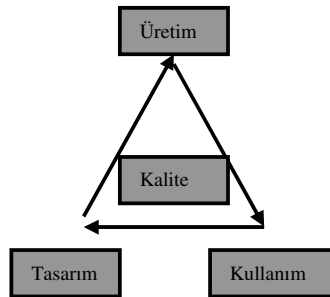
yatırım yapmak alternatif maliyetleri artıracığından bilgiye yatırım yaparken seçici davranmak gerekir. İşletmeler amaçlarına uygun belirli stratejilerle misyon ve vizyon hedeflerini gerçekleştirecek bilgileri seçmelidir. Bu bilgi, işletmede kalite bilincinin artarak Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesine katkıda bulunmalıdır. İşletme yöneticileri kaliteli bir iş yaşamı için ihtiyaçlarına uygun ve eyleme dönüştürülebilen, faydası maliyetinden fazla eğitim programlarına yönelmelidirler.

Günümüzde yönetimin temeli bilgidir. Firmalar bilgi akış sistemlerini iyi kurarak çalıştırmalıdır. Bu nedenle firmalarda yönetim bilgi sistemleri ve buna bağlı kalite bilgi sistemleri ve insan kaynakları bilgi sistemleri çok önemli bir yere sahip olup, kalitenin sağlanması için son derece önemlidir³².

1.6 KALİTENİN ÇEŞİTLİ BOYUTLARI

Bir mamulün kalite karakteristiğinin belirlenmesinde; tüketici istekleri, rekabet durumu, satış politikaları, mamulün kullanılış amacı, fiyat, mamul dizaynı, malzeme, tezgah, muayene işlemleri vb. bir çok faktörün değişen oranlarda etkisi vardır. Bir mamulün kalitesi; tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve kullanım kalitesinden oluşur³³.

Kalite, ürünün tasarım, üretim ve kullanım girdileri ile, bu aşamalardaki çabaların sonucunda oluşur. Bu durumu şekil üzerinde göstermek mümkündür.



Şekil 2. Kalitenin Boyutları

³² Adem ÖĞÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s, 129-130

³³ Erdoğan FIRATLI, **Yeni Mamul Kalite Kontrolü**, Eskişehir, A.Ü. Yay. No:7 ,1983, s, 2

a) Tasarım Kalitesi : Mamul fiziksel ve performans özellikleri ile beraber tasarlanır. Mamulün fiziksel niteliklerini gösteren, boyut, ağırlık, hacim vb. ölçüler, aynı zamanda tasarım kalitesini de belirler. Bir mamulün Pazarda kolayca tutunabilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, tüketicinin en üst düzeyde tatmininin sağlanabilmesi ve en yüksek karı elde edebilmesi için başta gelen ön koşullardan biri de tasarım kalitesidir.

Bir mamul için en uygun tasarım kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasında optimum noktanın bulunması sürecidir.³⁴ Araştırmalara göre tüketici, daha kaliteli mala daha fazla bedel ödemeye hazır olmasına karşın, arzusunun üstündeki kalite için fazla bedel ödemek istemez. Bir diğer ifadeyle, tüketicinin kalite için ödemeye hazır olduğu parayı ifade eden kalitenin değeri giderek azalır. Tasarım kalitesinin saptanmasında ikinci faktör olan kalitenin üreticiye olan maliyeti, kalite değerinin tersine bir gelişme gösterir. Kalite düzeyi yükseldikçe maliyetler önce yavaş sonra büyük bir hızla artar. Maliyette görülen bu hızlı artışın nedeni, teknolojik imkanların yetersiz kalması sonucu belli bir kalite düzeyinden sonra kaliteyi artırmanın iyice zorlaşmasıdır. Tasarım kalitesinin optimum olduğu nokta; tüketicilerin kalite için belirlemiş oldukları değer ile kalitenin maliyeti arasındaki olumlu farkın (üretici açısından kârın) maksimum olduğu kalite düzeyidir.

b) Üretim Kalitesi: Tasarım kalitesinin ürüne yansıtılması çabalarının bir göstergesidir. Bu nedenle üretim kalitesi uyum kalitesi olarak da adlandırılır. Çünkü teknik resimlerde belirlenen özelliklere üretim aşamalarında ne ölçüde uyulabildiğini gösterir³⁵.

Üretim kalitesini gerçekleştirirken, çeşitli maliyetlerin dengelenmesine çalışılır. Belli bir üretim kalitesinin elde edilebilmesi için daha sonra da ele alınacak olan bazı üretimlere katlanmak gerekebilir. Bu üretimler, bozuk mal üretimleri, değerlendirme üretimleri ve koruma üretimleridir. Ölçme, değerlendirme ve koruma faaliyetlerini yoğunlaştırarak (bu durum değerlendirme ve koruma üretimlerinin artmasına

³⁴ Bülent KOBU; **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, 2. Baskı İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:182, 1987, s, 121

³⁵ İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve TKY' ye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi sistemi**, Uludağ Üniversitesi, s, 212

yol açar), üretim kalitesini yükseltmek ve dolayısıyla bozuk mal üretimini ve müşteri şikayetlerini azaltmak mümkün olabilir³⁶.

c) Kullanım Kalitesi: Bir ürün kullanım süresi içinde de kaliteye temel olan özelliklerini kabul edilebilir düzeyde korumalıdır. Kullanım süreci içinde servis imkanları, bakım, yedek parça gibi etmenler kısacası tüketicinin mamulü seçtiği için huzur duymasını sağlayacak olan faaliyetler kullanım kalitesinin konularıdır.

Üretici ürün kalitesini etkileyen tüm faktörleri dikkatle incelemek, olumsuzlukları düzeltmek, iyileştirmek ve olumluları geliştirmek zorundadır. Bu çabalar kalite sağlama olarak adlandırılabilir. Tasarım, üretim ve kullanım üçlüsünün ortaklaşa düşünülmesi ile kalite sağlanır. Kalite sağlama yanında, alıcıya aynı kalite düzeyinde olan ürünlerin sunulacağı güvencesinin verilmesi gerekir. Bu doğrultudaki çabalar kalite güvence girişimleri olarak adlandırılır.

Kaliteyi sağlama ve güvence altında tutma faaliyetleri eskiden kalite kontrolü şeklinde anılırken bugün Kalite Güvence Sistemi, Toplam Kalite Yönetimi gibi kavramlar geliştirilmiştir. Kalite Güvencesi Sistemi işletmede çeşitli birimlerin gösterdiği kaliteyi geliştirme, koruma, iyileştirme, tüketicinin tam beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim hizmet sağlamayı amaçlayan çabaların bileşkesidir.³⁷

Bu bölümde işletmelerde kalite kavramı ve gelişimi ayrıntılı şekilde ele alınmış olup, kalite konusuna kavramsal bir çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde ise kalite güvencesi ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi incelenecektir.

³⁶ DİKEN , a.g.e., s, 8

³⁷ EFİL, a.g.e., s, 212

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE GÜVENCESİ VE ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1 KALİTE GÜVENCESİ

Kalite güvencesi ürünlerin kalite standartlarına uygun olarak üretilerek müşteri beklentilerini ve yeterli güveni sağlaması için yapılması gereken sistematik çalışmalar bütünüdür. Ülkemizde kalite güvencesi kavramı oldukça yenidir. Az sayıda şirkette kalite güvence sistemi mevcutken 1987 yılında ISO 9000 standartlarının uluslararası norm olarak belirlenmesiyle Avrupa Topluluğu'nun bu standartları EN 29000 olarak kabul etmesi Türk şirketlerinin de dikkatini çekmiştir. Ancak bu konudaki esas hareketlenme 1992 yılında görülmüştür. Avrupa Topluluğu'nun ISO 9000 standartlarını 1 Ocak 1993'den itibaren zorunlu kılacağı şeklinde bir bilgi topluma yayılmıştır³⁸.

1986 yılında yayınlanan ISO 8402 kalite sözlüğünde kalite güvencesi, mal ve hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri karşılamasında yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistematik çalışmaların toplamı olarak belirlenmiştir³⁹. Başka bir deyişle kalite güvencesi, müşterinin mal ve hizmetin kalitesinden memnun olmasını sağlayacak çalışmalardır.

Kalite güvencesi firmanın üretmiş olduğu ürünlerin piyasada kaliteleriyle sağlamış olduğu olumlu imajın en iyi göstergesidir. Günümüzde teknolojik gelişmelerin sonucunda karmaşık hale gelen üretim sistemleri ve örgütsel yapılar, kalite güvencesi konusunun önem kazanmasına sebep olmuştur. Piyasada alıcı ve satıcı ilişkilerinin belirli bir dengeye kavuşarak bu dengenin ürünlerde sürdürülmesi kalite güvencesinin sağlanmasına bağlıdır.

Üretilen ürünler için belirlenen özellikler ve standartlar müşterinin ve hizmet üretiminde etkinlik sağlanması için kalite güvencesi genellikle üretim, yerleştirme ve inceleme işlemlerinin doğruluğunun incelenmesinin yanı sıra uygulanması düşünülen bir tasarım veya şartnamenin yeterliliğini etkileyen faktörlerinde sürekli değerlendirilmesini gerektirir.

³⁸ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996, s. 94

³⁹ Türk Standartları Enstitüsü, **Kalite Sözlüğü**, Ankara, 1991, s. 2

Kalite güvencesi sadece mal ve hizmetin düzeyine olan güveni sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda üretici ve müşteri arasındaki ilişkilerin belirli bir dengeye ulaşarak işletmelerin geleceğe güven duymasının temelini de oluşturmaktadır. Kalite güvencesi, kalite gereksinimlerini ve spesifikasyonlarını gerçekleştirmek amacıyla üreticilerin her türlü önlemi almasını da öngörmektedir. Müşterilerin mal ve hizmet kalitesi hakkında bilgilendirilmesi, müşterilerin malları güvenli kullanımı için gerekli hizmetlerin yerine getirilmesi kalite güvencesinin kapsamına girmektedir. Kalite güvencesi sadece sözleşmedeki hükümlere bağlı kalmayan bir faaliyetler bütünüdür. Kalitenin sağlanmasında en üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar herkesin katılımı ve bağlılığı gerekmektedir. Bu anlamda kalite güvencesi üreticilerin, tedarikçilerin, dağıtıcıların ve müşterilerin kaliteye ilişkin tüm karar ve faaliyetlerini kapsayan çalışmalar bütünüdür. Bu çalışmalar “Toplam Kalite Güvencesi” olarak ifade edilebilir⁴⁰. Toplam Kalite Güvencesi, birbirini tamamlayan ve birbiriyle koordineli yönetim programlarının içinde yer almaktadır. Bu tür yönetim programlarında tüm yönetim kademeleri, kalite planlama ve denetim çalışmalarına doğrudan katılmaktadır. Kalite güvencesinin hedeflerle yönetim, sistem yönetimi ve proje yönetimi gibi diğer bazı yönetim kavramlarıyla da yakın ilişkisi bulunmaktadır.

Kalite güvencesi, kısa dönemli kazançları ve önce “kar” yerine önce “kalite” ilkesine dayanan ve uzun dönemli planlara dayanan bir yönetim stratejisinin sonucudur. Kalite güvencesi işletmenin süreç kontrolü yoluyla müşterinin hatalı hiçbir mal almamasını garanti etmek üzere çalışanların eğitimini öngörmektedir.

Kalite güvencesi bir firmada etkin bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Bu güvenceye sahip olmak kalite yönetiminin temel hedeflerinden biridir. Kalite güvencesinin düzeyi genellikle kalite maliyetlerine bağlı olmaktadır. Bu güvence ile birlikte özellikle kalite koruma maliyetleri ile ölçme ve değerlendirme maliyetleri önemli derecede artar. Bu işlemler sonucunda kalite düzeyi yükselerek Pazar payı ve kar artar. Kalitesizlik maliyetleri azalır, müşteri ve Pazar kaybı önlenmiş olur.

⁴⁰ Türk Standartları Enstitüsü, **25 Soruda Kalite Güvence Sistemleri (TS-ISO 9000 Serisi)**, TSE Kalite Yayınları, s, 18

2.1.1 Kalite Güvencesinin Yararları

Hataların üretim tamamlandıktan sonra değil de üretim esnasında düzeltilmesinin hem maliyetlerin düşürülmesi, hem de kalitenin yükseltilmesi için gerekli olduğunun anlaşılması üzerine kalite çalışmalarında kalite güvence aşamasına gelinmiştir. Kalite güvencesi müşterinin hatalı hiçbir mal ya da hizmet satın almamasını garanti etmek üzerine eğilir. Fakat bu durum ürün kontrolü ile değil proses kontrolü yolu ile yapılır⁴¹.

Kalite güvence sisteminin vereceği güvencenin hedefi, işletmenin satmış olduğu ürünlerde müşterinin beğenisini kazanmaktır. Böylece yeni bir ürün piyasaya sürüldüğünde bu ürünün güvenle satın alınmasını sağlayan bir kalite imajı sağlamak hedeflenir. Kalite güvencesi mal ve hizmet verimliliği sonucu tasarrufu artıran bir sistemdir. Kalite güvencesinin işletmelere sağladığı önemli faydalar vardır. Bunlardan bazıları⁴²;

- İşletmenin rekabet gücünün artması,
- Etkinlik ve verimliliğin yükselmesi,
- Güvenilirliğin yükselmesi,
- Müşteri memnuniyetinin artması,
- Gereksiz harcamaların azalması,
- Karlılıkta artış sağlanması,
- Hataların azalması veya sıfırlanması,
- Pazar payının artması,
- Çalışanların tatmininin sağlanması,
- Daha az hurda olması,
- Sıfır israf ve sıfır hatalı üretim,
- İşletme içi iletişimde iyileşme olması,
- İadelerin azalması,

⁴¹ Şahin KAVUNCUBAŞI, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, s, 276

⁴² Mahmut TEKİN, **Kalite Güvence ve Standartlar**, Günay Ofset, Konya, 2006, s, 90

- Müşteri şikayetlerinin azalması,
- İyi bir yönetim sistemi kurulması,
- İşletme performansının yükselmesi.

2.1.2 Kalite Güvence Sistemi

Tüketicie uygun kalitede ürün veya hizmet sağlamak amacıyla bir organizasyon sisteminde kalitenin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren faaliyetler topluluğu Kalite Güvence Sistemi olarak tanımlanmaktadır⁴³.

Bir işletme veya kuruluştaki kalitenin beklenen düzeyde olmasını sağlamak için kalite güvence sistemi kurulmasına ihtiyaç vardır. Kalite güvence sistemi şu unsurlardan meydana gelir⁴⁴:

- Kalite sisteminin yönetimi,
- Mal kalitesi ve güvenilirliğinin geliştirilmesi,
- Mal ve süreç kalite planlaması,
- Tedarikçi kalite güvencesi,
- Mal ve süreç kalite değerlemesi denetimi,
- Özel kalite incelemeleri,
- Kalite bilgi geri besleme,
- Kalite ölçüm teçhizatı,
- Kalite eğitimi ve işgücü geliştirme,
- Alan kalite değerlemesi ve denetimi.

Bir işletmede kalite güvencesinin sağlanması için, müşteri istek ve beklentileri bilinmelidir. İşletmeler müşteri ilişkileri yönetimi aracılığı ile müşterilerle çok sıkı işbirliği içerisinde olmalıdır. Bu durum herhangi bir kalite güvence programının başarısı için son derece önemlidir.

⁴³ Nimetullah BURNAK, **Toplam Kalite Yönetimi, İstatistiksel Süreç Kontrolü**, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, s, 8

⁴⁴ Enver BAŞARIR, Harun ÇAKIR, F. Zehra ÖZKAN, Aydın MUTLU, **Standardizasyon ve Kalite**, TSE Yayınları, PYS Matbaası, Ankara, 2001, s, 135

İşletmelerde kalite güvencesi ile sürekli kalite iyileştirmesi sağlanır. Müşterilerin isteklerini yansıtmayan bir kalite güvence sistemi bir çok yönden eksiktir. Kalite güvence sisteminin vereceği güvencenin hedefi satılan mal ve hizmetlerde müşterinin beğenisini kazanarak yeni bir mal ve hizmet piyasaya sürüldüğünde müşterilerin bu mal ve hizmeti güvenle satın almasını sağlayan bir kalite imajı sağlamaktır. Kalite güvencesi mal ve hizmet için tasarruf sağlayan, verimliliği artıran bir kalite sistemidir. Kalite güvence sisteminin başlıca amaçlarını üç grupta toplayabiliriz:

- İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetin kalite düzeyinin müşterilerinin taleplerinin karşılanmasını ve bunun sürdürülebilmesini sağlar.
- Firmaların amaçlanan kalite politikasına ulaşmasını sağlar.
- İşletmelerin müşterilere sunduğu mal ve hizmetin kalite düzeyi konusunda güvence verebilmeli ve bu güveni verebilecek denetlemelere açık olmasını sağlar.

Mal ve hizmetlerin üretiminde, kaliteyi sağlama, onu sürekli güvence altında tutma ve kaliteyi geliştirme rastlantılarla değil, sistemli çabalarla olur. Sistemli çabalarla ilgi çalışmanın kapsamına giren konular ana başlıklar halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir⁴⁵.

- Personele sorumluluk verme yönünden çalışmalar. Kalite kontrol çemberleri ve kalite geliştirme grupları buna en iyi örnektir.
- Eğitimin sürekliliğini sağlamak.
- Kalite sisteminin oluşturulması. Bu sistem içerisinde kontrol istasyonları, üretimin her aşamasında yapılanlar, fabrika standartları ve bilgilerin dökümanite edilmesi yer alır.
- Satın alma konusunda ayrıntılı çalışma.
- Malzemenin korunması, tanıtımı ve yerinde kullanılması.
- Üretimi kontrol altında tutma. Bu konuda eğitilmiş personel, kalibre edilmiş ekipman, yazılı prosedürler, talimatlar, standartlar, sonuçların doğru kaydı ve saklanması, kontrol noktaları test sonuçları, üretimi durdurma ve alınacak önlemler,

⁴⁵ EFİL, a.g.e., s, 273

bölümler arası koordinasyon, yetki ve sorumlulukların kullanılıp kullanılmadığı dikkate alınabilir.

- Muayene ve deneylerin doğru ve güvenilir olmasını sağlayan düzenlemenin yapılması. Örneğin planlar, ekipman, kalibrasyon, kayıtlar ve çevre şartları gibi.

- Düzeltici faaliyetler. Bu konuda ürünün taşınması, depolanması, ambalajlanması ve dağıtımı sırasında kaliteyi bozacak tüm önlemlerin alınması gerekir.

- İşletme içinde tüm departmanlara yönelik kalite auditlerinin (denetim) periyodik olarak yürütülmesi ve olumsuzlukları giderici düzeltmelerin yapılması gerekir.

Kalite güvencesindeki sistem yaklaşımı çok yeni bir uygulama olup, çağdaş bir sistem anlayışı olarak dikkate alınmaktadır. Bu çağdaş sistem anlayışının ana hatları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kalite kontrolü, kusurlu ürünün muayene ile ayıklanması yerine, kusurlu üretimin nedenlerinin ortadan kaldırılmasına yöneliktir.

- Kaliteyi sağlamak ve geliştirmek, işletmedeki herkesin sorumluluğu ve görevidir.

- Bir üründe olması gereken kalite, alıcı isteklerinin belirlenmesi ile başlayıp, tasarım, üretim, montaj, sevkiyat, satış sonrası hizmetler gibi çok geniş kapsamlı ve zincirleme çabaların bileşenidir.

Zaten bu yeni tanımın sonucu ortaya çıkan anlayış Toplam Kalite Yönetimi anlayışıdır.

Bir işletme⁴⁶;

- Ürünlerinin kalitesini kalite gerekleri ile uyumlu biçimde tutturmalı, sürdürmeli ve sürekli geliştirmelidir.

- Alıcıların ihtiyaçlarını sürekli cevaplayacak biçimde, faaliyetlerinin kalitesini geliştirmelidir.

- Kendi yönetimi ve çalışanlarına aşağıda belirtilen noktalarda güven verebilmelidir.

⁴⁶ EFİL, a.g.e., s, 274

- Kalitenin gerekleri yerine getirilmektedir.
 - Bunların sürekliliği sağlanmıştır.
 - Kalite düzeyi sürekli geliştirilmektedir.
- Alıcılara arz edilecek üründe kalite gereklerinin yerine getirilmiş olduğunun veya yerine getirileceğinin güvencesini verebilmelidir.
- Kalite sisteminin gereklerinin yerine getirilmiş olduğunu kanıtlayarak (sözleşme gereği dış denetleme veya sertifika alınması gibi) güven duygusu yaratabilmelidir.

Böylece içe ve dışa dönük kalite güvencesi yaratılmış olacaktır. Kalite güvence sistemi ile ilgili olarak bir çok ülkede sistem modelleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Geliştirilen bu modellerden esinlenerek İngiliz, Kanada, A.B.D., Almanya, Fransa ve Japonya gibi endüstrileşmiş ülkelerin standart hazırlama kuruluşları ulusal nitelikte, kendi ülkeleri için kalite sistem standartları düzenlemiş ve yayınlamışlardır. Kalite güvence sistemlerinden ISO 9000 (Uluslar arası Standartlar Örgütü), 1980 yılı içinde başlattığı çalışmalarının sonucunda ISO 9000 serisi olarak anılan, kalite güvence sistemlerinin kurulmasına yönelik standartlar 1987 yılı içinde yayınlanmıştır⁴⁷. ISO 9000 serisi standartlar 1991 yılı içinde Türkçeleştirilerek TS-ISO 9000 serisi olarak kullanıma sunulmuştur.

İçinde bulunduğumuz çağda işletmeler açısından rekabet gücünü artırmak için Toplam Kalite Yönetimini benimsemek bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle ISO 9000 serisi ile tanımlanan uluslar arası standart, bu yönetim modelini bir norm olarak kabul etmektedir. Şimdiden bir çok Türk işletmesi bu norma uygun çalışmalarını yürütürken, bir çoğu da tedarikçilerinden bu norma uygun olmaları konusunda talepte bulunmaktadır.

2.1.2.1 Kalite Güvence Sistemi Neden Gerekli

Endüstri çağının ilk dönemlerinde Ürünlerin kalitesine ilişkin beklentiler fazla değildi. Ancak, kalite yükseldikçe müşterilerin beklentileri de arttı ve kalite kontrol bir

⁴⁷ Donald A. SANDERS, **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**, Çeviren: Gönül YENERSOY, Rota Yayınları, İstanbul, 1994, s, 54

zorunluluk haline geldi. 20. Yüzyılın başlarında kalite kontrol İstatistik ve bilimsel yaklaşım sayesinde somut bir disipline dönüştü.

Kalite kontrol uygulamasının bilimsel ve dolayısıyla **ölçülebilir** temellere oturtulması ile bir ürünün kalitesi belli kriterlerle ifade edilebilir oldu. Bu kriterlerin en yaygın olarak kullanılanı Kabul edilebilir Kalite Düzeyi (KKD) oldu. Basit bir tanımla KKD, müşterinin kabul edebileceği hata yüzdesidir. Örneğin teslim edilen ürünün %98'inin standartlara uygun olması, müşterinin o partiyi kabul etmesini gerektirmesi gibi.

Kalitenin bu şekilde temin edilmesi bir çok sakıncayı da beraberinde getirmektedir. Bunları kısaca sıralayalım.

✓ Kalite Kontrol (muayene) pahalı bir iştir. Belli aralıklarla numune almak, bunları muayene etmek, analizler yapmak, vs. emek, para ve zaman gerektirir.

✓ Özellikle son kontrolde yapılan hatanın telafisi güçtür. Zira hatalı ürünler müşterinin eline geçtikten sonra olan olmuştur. Hata telafi edilse de bu işlem pahalı olacağı gibi, imaj ve müşteri kaybına neden olabilir.

✓ Bazı ürünleri tahrip etmeden muayene etmek imkansızdır. Örneğin malzemenin yapısı, dayanıklılığı veya deformasyonu söz konusu olduğunda muayene edilen ürün sevk edilemez hale gelebilir.

✓ Kalite kontrol bazen çok uzun süreleri gerektirebilir ve bu nedenle ürün veya girdi stokları aşırı yüksek seviyelere çıkabilir.

✓ Özellikle çok sayıda girdi ile çalışan üretim sistemlerinde satın alınan ürünlerin kalitesini kontrol etmek, teknolojik, pratik ve ekonomik nedenlerle mümkün olmayabilir.

✓ KKD yüzdelerden bindelere, yüzbindelere veya milyodalara düştükçe örnek büyüklüğü ölçülemeyecek derecede artar ve muayene yapılması imkansızlaşır.

✓ Örnekleme yolu ile % 100 kalite (sıfır hata) hiçbir zaman güvence altına alınmaz. (% 100) kalite kontrol ise çok pahalı bir yöntemdir.

İşte bütün bu nedenlerden dolayı kaliteyi güvence altına alan bir sisteme ihtiyaç doğmaktadır.

Kalite kontrol ile kalite güvencesi kavramları arasındaki en önemli fark, birincisinin ürün üzerinde ikincisinin ise üretim sistemi üzerinde odaklanmasıdır. Başka bir ifade ile fark, üründe kalite özellikleri ile sistem özelliklerinin sağlanması ile açıklanabilir.

2.1.2.2 Kalite Güvence Nasıl Sağlanır

Çağdaş bir kalite güvence sistemi tüm faaliyetleri kapsamalıdır. Yani her faaliyette kaliteyi güvence altına almak gerekmektedir. Her hangi bir alanda ister kalite, ister başka bir şey, başarıya ulaşmak için bir hiyerarşiye uymak gerekir. Bu hiyerarşiyi üç aşamalı olarak düşünebiliriz. Bunlar

1. İlkeler, Politikalar
2. Yönetmelikler, Prosedürler
3. İş talimatları, uygulama yöntemi

Makro düzeyde bir örnek vermek gerekirse, ülke yönetiminde

- i.* Anayasa
- ii.* Yasalar
- iii.* Yönetmelikler

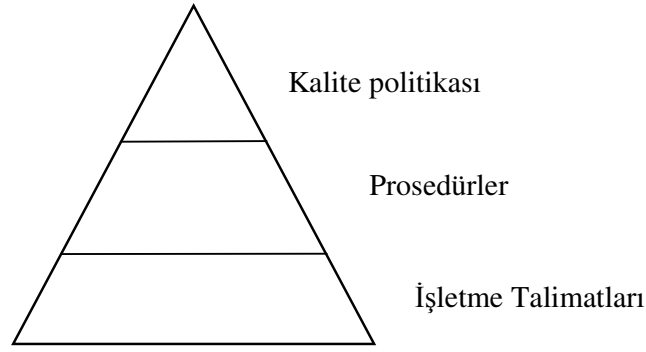
bir bütün teşkil eder. Şirket yönetiminde ise;

- i.* Hedef, misyon
- ii.* Stratejiler
- iii.* Taktik ve operasyon planları

Söz konusudur. Kalite güvencesinde veya kalite yönetiminde de;

- i.* Kalite politikaları
- ii.* Kaliteyi güvenceye alacak yönetmelik ve prosedürler
- iii.* İşin hatasız yapılmasını sağlayacak talimatlar ve yöntemler yer alır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, bir bütün teşkil eden bu hiyerarşi tepeden tabana doğru çalışır. Ters yöndeki geri beslemelerle de sistemin gelişmesi sağlanır. Bu hiyerarşiyi bir yönetim piramidine de benzetebilir.



Şekil 3. Kalite Sistemi Hiyerarşisi

“Kalite Politikaları” şirketin uzun vadeli hedefleri (veya misyonu) ile uyum içinde olmalı ve yönetimin kalite anlayışını yansıtmalıdır. Kalite politikaları aynı zamanda yönetimin bu konudaki önceliklerini, ilkelerini ve örgütlenişini belirler.

Politika -Yönetmelik- iş talimatları üçlüsü gerçi tepeden tabana doğru tarif edilir, fakat gelişmeler daha çok tabandan tepeye doğru gerçekleşir. Bunun nedeni politika değişikliğinin nadiren yapılması, buna karşılık işin sürekli geliştirilmesidir. Teknolojik sıçramalara dayalı gelişme, işin gelişmesi genellikle yeni bir metot, teknik veya buluşla mümkündür. Oysa Shewhart'ın öğretisi sonucu Japonların kanıtladığı gibi, hemen her işin aylık, hatta haftalık dönemler içinde bile geliştirilmesi günümüzün gerçekleri arasındadır. Bu nedenle, işletme talimatlarının sık sık değişmesi gerektiği açıktır. Talimatlar çok özlu ve spesifik olma durumundadır. Aksi taktirde, iş geliştirmeye harcanan zaman kadar talimatları güncel tutmaya da zaman harcanacaktır ki, bu da gerçekçi değildir.

Bu tarife göre mükemmel bir kalite güvence sistemi çalışanlardan bağımsızdır; yani tüm çalışanlar benzer yetenek ve biçimdeki kişilerle değiştirilseler bile işletme aynı performansla çalışmaya devam etmelidir. Bu gerçekçi olmadığı gibi mükemmelde değildir. Fakat önemli olan kalite güvence sisteminin özelliği değil, sistem + insan bütünüdür performansıdır. Bir işletmenin tüm bilgilerinin dosyalara veya bilgisayarlara işlenmiş olması pratikte mümkün olmadığı gibi, esas olan yaratıcılığın sadece insan ögesinde bulunacağı kabul edilmelidir. Farkı yaratacak olan insan faktörüdür⁴⁸.

⁴⁸ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, Kalder Yayınları, 1998, s. 31-33

2.2 ISO 9000 KALİTE SİSTEMLERİ

ISO 9000 Kalite Sistemi, Kalite Yönetim Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması, etkinliğinin iyileştirilmesi ve müşteri şartlarının karşılanması yoluyla müşteri memnuniyetinin artırılması için süreç yaklaşımının benimsenmesidir. Standartların olmaması halinde pek çok problem yaşanır. Özellikle yeni teknolojilerin kullanıldığı yerlerde bu durum, başarısızlığı beraberinde getirmiştir. Önemli olan bir diğer konu da, aynı ihtiyacı karşılayacak ürünlerin oluşturduğu standartların birbirleri ile yarış halinde üstünlük mücadelesi vermesidir. Bu yarıştan hem üreticiler, hem de tüketiciler ciddi manada kayıplara uğramıştır⁴⁹.

ISO Latince “eşit” ya da “düzenli” anlamına gelen “isos” kökünden gelir ve bilinenin aksine Uluslararası Standardizasyon Örgütünün kısaltması değildir⁵⁰.

ISO kendi web sitesinde dünya üzerinde aynı amaç için kullanılan ürün, proses ve servis ölçülerini tek tip olarak belirlemek için çalıştığını anlatmaktadır. ISO kuruluşundan 2000 yılına kadar 13025 adet standart yayınlamıştır. Örneğin; çıkardığı bir standart ile telefon ve kredi kartlarının tüm dünyada aynı ölçülerde olmasını sağlamıştır⁵¹.

ISO 9000 kalite sistemi, kalite ile ilgili tüm problemleri çözmez. Etkin bir kalite yönetim sistemi için asgari koşulları belirterek, nasıl yapılacağını değil neyin yapılacağını açıklar. ISO 9000 kalite sistemlerinin amaçları genel olarak şunlardır;

- Kalite yönetimi için genel bir çerçeve olarak bir yönetim sistemi ve yapısını sağlaması,
- Kuruluşlar arasında güven ortamı yaratması,
- Süreçlerin yönetilmesi ile ürün ya da hizmet kalitesinin sağlanması, devam ettirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Müşteriye ürün ve hizmetlerin tutarlılığının ve güveninin verilmesidir.

ISO 9000, her ne kadar imalat sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin terminolojisiyle yazılmışsa da finans, sigortacılık, turizm vb. diğer hizmet sektörlerinde

⁴⁹ Ahmet KOVANCI, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s, 102

⁵⁰ “ISO 9000 Fırsatı”, www.kaliteofisi.com, E-Kitap, s, 20, Erişim Tarihi: 02.08.2006

⁵¹ www.iso.ch, Erişim Tarihi: 06.03.2006

faaliyet gösteren herhangi bir işletmeye de uygulanabilecek kısımları bulunmaktadır⁵². ISO 9000 serilerinin bu kadar geniş bir alanda uygulanabilmesinin sebebi, hiçbir endüstri veya teknolojinin özel kalite gereksinimlerinin hayati öneme sahip parçaları olamayacağı için genel olarak yazılmış olmasıdır. Rekabetle ilgili önemli hususlar da standardın gereksinimleri içinde yer almaktadır. ISO 9000 serilerine, asgari kalite sistemi gereksinimleri olarak bakılmalıdır. Yani bütün endüstri ve hizmet gruplarının kalite sistemi gereksinimlerinin asgari faydası olarak düşünülebilir.

2.3 ISO 9000 STANDARTLARININ AMAÇLARINA GÖRE SINIFLANDIRILMASI

ISO 9000 olarak adlandırılan standartlar, esasında kalite uygulaması üzerine yayımlanan bir çok standarttan oluşmaktadır. Tablo 3’de bu standartlar kullanım alanlarına göre sınıflandırılmıştır⁵³. Standartlar genel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir;

Kalite sertifikası almak için ilgili kuruluşa başvuran firmalar tarafından, uygulanması gereken standartlar (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 standartlarından birisi firma tarafından seçilir)

Kalite sistem sertifikası veren kuruluşun uyması gereken standart (EN 45012)

Denetçilerin uyması gereken standartlar (ISO 10 011-1, ISO 10 011-3,...)

Diğer standartlar.

⁵² ÜRETEN, a.g.e., s, 198

⁵³ MESS Seminer Notları, Ankara, 1998, s, 6

Tablo 3. ISO 9000 standartlarının kullanım alanlarına göre sınıflandırılması

REFERANS	STANDARTIN ADI-KULLANIM ALANI	STANDARTIN KULLANICISI
ISO 9001	Kalite sistemi-dizayn, geliştirme, üretim, tesis ve satış sonrası bakımda kalite güvencesi modeli	Kalite sertifikası almak isteyen kuruluşlar
ISO 9002	Kalite sistemi-üretim ve tesis için kalite güvencesi modeli	Baş vuran kuruluşların kalite sisteminin uygunluğu kontrol eden denetçiler
ISO 9003	Kalite sistemi- kontrol ve son testler için kalite güvencesi modeli	
ISO 9004	Kalite yönetimi ve kalite sisteminin elemanları yönlendirici genel hatları	Kalite sistemlerini hazırlayan kuruluşlar
ISO 9000	Kalite yönetimi ve kalite güvencesi için standartları seçim ve kullanım için yönlendirici genel hatlar	Firmalar, yukarıdaki üç standarttan birini seçmede kullanır
ISO 8402	Kalite sözlüğü	Üretici-tüketici
ISO 10 011-1	Denetçinin klavuzu	Denetçi
ISO 10 011-2	Denetçinin kalifikasyon kriterleri	Denetçi çalıştıran kuruluş sertifikası veren kuruluş
ISO 10 011-3	Denetleme programı yönetimi	Denetçi
EN 45012	Kalite sistemi sertifikası veren kuruluşlarla ilgili genel kriterleri	Kalite sertifikası veren kuruluş
ISO 10 012	Ölçü aletleri için kalite gereksinimleri	Firma

2.3.1 ISO 9001

ISO 9001 standartları bir işletmenin tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modelidir. Standart büyüklüğe değil fonksiyona dayanır. ISO 9001, hizmet işletmeleri içinde uygulanabilir özelliğe sahiptir. Ürün tasarımı ve satış sonrası hizmet işlevi olan beyaz eşya ya da otomobil vb. üretimi yapan işletmeler ISO 9001'e göre belgelenebilir. Oniki maddeden oluşmaktadır.

2.3.2 ISO 9002

Kalite sistemleri, üretim ve tesiste Kalite Güvencesi Modelidir. Tasarım ve satış sonrası servis hariç, üretim ve hizmet işletmeleri için uygun bir standarttır⁵⁴. ISO 9002, 9001'deki maddelerin ikisi dışında hepsini içerir ve bazı maddeleri 9001'e göre daha az kesinlik gösterir. Ürün geliştirme fonksiyonu olmayan herhangi bir imalatçı yada nakliye, ambalajlama, dağıtım ve taşıma gibi işler yapan hizmet firmaları kalite sistemlerini eğer belgelendirmek istiyorlarsa bu standartlara göre geliştirilebilir. ISO 9002 on sekiz maddeden oluşmaktadır.

En yaygın kullanılan standart olup, günümüze kadar kalite güvencesi almış olan kuruluşların %85'i TS-ISO 9002 kapsamındadır⁵⁵.

2.3.3 ISO 9003

Son muayene ve deneylerde Kalite Güvencesi Modelidir. ISO 9003 standartları, süreçlerin çok basit olduğu ve ürün kalitesinin nihai ürün üzerinde yapılan muayene ve testlerle belirlendiği işletmelerde uygulanabilir. On iki bölümden oluşan bu standart, diğer standartlara göre daha az zorlayıcı ve tanımlayıcı olandır⁵⁶. Bu standart ile belgelendirilmek istenen firma sayısı azdır.

2.3.4 ISO 9004

Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-Klavuz ISO 9000 ve sistem standartlarında karşılıklı referans gösterilen kalite sistem elemanlarının her birinin irdelenmesini kapsamaktadır. Genellikle ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 çerçevesinde yürütülecek kalite sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında rehber olabilecek konuları kapsamaktadır. Kalite sistem belgesini almak isteyenler tarafından incelenerek, uygulanması gereken bir standarttır. Bir belgelendirme standardı olmayıp belge başvurusu için gerekli olan prosedürleri ve yapılması gereken işleri tanımlayan rehber bir doküman niteliğindedir⁵⁷. Tablo 4'de ISO 9000 serisi normlarının kapsamları gösterilmektedir⁵⁸.

⁵⁴ EFİL, a.g.e., s, 277

⁵⁵ ÇETİN, AKIN, EROL, a.g.e., s, 42

⁵⁶ A.g.e., s, 43

⁵⁷ SANDERS, a.g.e., s, 63

⁵⁸ ÇETİN, AKIN, EROL, a.g.e., s, 44

Tablo 4. ISO 9000 serisi normlarının kapsamları

1. Yönetim sorumluluğu 2. Kalite sistemi 3. Sözleşmenin gözden geçirilmesi 5. Doküman kontrolü 7. Müşterinin kontrol ettiği ürünün kontrolü 8. Ürün tanımı ve izlenebilirliği 10. Muayene ve deney 11. Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü 12. Muayene ve deney durumu 13. Uygun olmayan ürünün kontrolü 14. Düzeltici ve önleyici faaliyetler 15. Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat 16. Kalite kayıtlarının kontrolü 17. Kuruluş içi kalite tetkikleri 18. Eğitim 20. İstatistik teknikleri ISO 9003			
6. Satınalma 9. Proses Kontrolü 19. Servis ISO 9002			
4. Tasarım Kontrolü ISO 9001			
Ekonomi-kalite maliyetleri Ürün güvenliği ve sorumluluğu Pazarlamada kalite ISO 9004			

ISO 9000 serisini daha iyi anlayabilmek için neleri kapsadığını ve nasıl uygulanabileceğini daha ayrıntılı bir biçimde incelememiz gerekmektedir. Tablo 5’de ISO 9000 için gerekli kalite sistem başlıkları gösterilmektedir⁵⁹.

⁵⁹ A.g.e., s, 45

Tablo 5. ISO 9000 için gerekli kalite sistem başlıkları

KALİTE SİSTEMİ BAŞLIKLARI	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Yönetimin Sorumlulukları	+	+	+
Kalite Sistemi	+	+	+
Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi	+	+	-
Tasarımın Kontrolü	+	-	-
Doküman Kontrolü	+	+	+
Satın Alma	+	+	-
Alıcının Temin Ettiği Mamul	+	+	-
Mamul Tanımı ve İzlenebilirliği	+	+	+
Proses Kontrolü	+	+	-
Mamul Kalitesinin Muayene Testi	+	+	+
Muayene, Ölçme ve Test Cihazı	+	+	+
Muayene ve Test Durumu	+	+	+
Kalite Dışı Mamullerin Kontrolü	+	+	+
Düzeltilici, İyileştirici Tedbirler	+	+	-
Paketleme, Depolama, Dağıtım	+	+	+
Kalite Kayıtları	+	+	+
İç Kalite Tetkiki	+	+	+
Eğitim	+	+	+
Servis	+	-	-
İstatistiksel Yöntemler	+	+	+

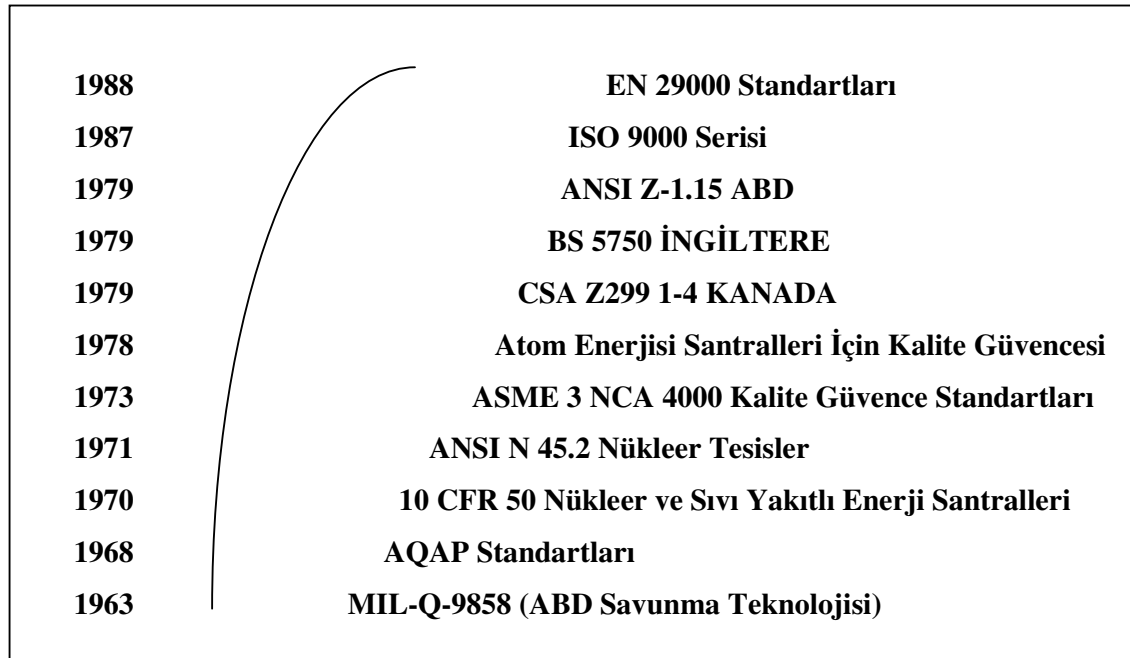
Kaynak: C. ÇETİN, B. AKIN, V. EROL, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

2.4 ISO 9000 KALİTE SİSTEMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kaliteye yönelik çabalar, ustalık, kalite kontrol, toplam kalite kontrol gibi aşamalardan geçerek, süreç ve ürün tasarımlarına kadar ulaşmıştır. Günümüzde bu çabalar ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi gibi uygulamalarla devam etmektedir. Bu süreç uluslar arası pazarlarda etkinlik gösteren ABD, Japonya ve Avrupa arasında rekabetin yol açtığı çatışmalara kaynaklık etmiştir. Kalite için yeni bilgi ve tekniklerin

elde edilmesi ve kullanılması girişimleri, uluslar arası alanda bu ülkeleri sık sık karşı karşıya getirmiştir. Son yıllarda artarak devam eden rekabet, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesini sağlamıştır⁶⁰.

İkinci dünya savaşından önce İngiltere ve Hollanda malları, savaştan sonraysa ABD malları kalitenin ve üstün teknolojinin simgesi haline gelmişti. Günümüzde ise Japon malları ABD ve Avrupa piyasalarını zorlayacak düzeyde yer edinmeye başlamıştır. 1980’li yıllarda Japon ürünlerinin ABD ve Avrupa pazarlarında etkisini yoğun biçimde hissettirmesi, ISO 9000 standartlarının yayılmasına neden olmuştur. Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini güvence altına alan standartlar serisinin, doğru kavranması, iletişim kolaylığı ve uygulamada paralelliğin sağlanması amacıyla “Kalite Sözlüğü Standardı” hazırlanmıştır.



Şekil 4. 1960-1990 Yılları Arasında Askeri Alanda Başlayan Standartlaşma Süreci

Şekil 4’de, İkinci dünya savaşından sonra gerçekleştirilen Bilimsel Teknolojik Devrimle birlikte 1960’lı yıllarda askeri alanda başlayan standartlaşma sürecinin 1990’lı yıllara kadar olan aşamaları gösterilmiştir.

⁶⁰ Sime CURKOVİĆ, Mark PAGELL, “A Critical Examination of the ağabeylity of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage”, **Journal of Quality Management**, Vol:4, No:1, 1999, s, 51-67

ISO 9000 standartları ilk olarak 1987 yılında ISO tarafından uluslar arası standart olarak yayınlanmıştır⁶¹. Aynı standartlar Avrupa Topluluğu tarafından 1988 yılında EN 29000 standartları olarak kabul edilmiştir. EN (European Norm), Avrupa Standartlarının kısaltmasıdır. EN Avrupa Birliğinde standartlar arasında harmonizasyonu sağlamak için oluşturulmuştur. EN çalışma sisteminde her ülkenin ağırlıklı oy hakkı olup, ülkeler arasında oylar eşit dağılmamıştır.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE), ISO'nun üyesi ve Türkiye'deki tek temsilcisidir. Bu temsilcilikle TSE, ISO'nun yürütmekte olduğu standart hazırlama çalışmalarına, TSE bünyesinden veya sanayiden uzmanlarla birlikte katılmakta ve katkıda bulunmaktadır. ISO 9000 standartları TSE tarafından 1988'de TSE 6000, 1991'de de TSE/ISO 9000 standartları olarak kabul edilmiştir. 1994 yılında ISO 9000'de yapılan değişiklik aynı yıldan itibaren TSE tarafından da uygulanmıştır⁶².

TS EN ISO 9000 Kalite Standartları, ISO tarafından yayınlanan ISO 9000 Kalite Standartları Serisi'nin tam bir çevirisidir. Bu standartlar kuruluşların uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtir. Bunlar, sadece birkaç kuruluşun değil, Türk Sanayisini oluşturan tüm kuruluşların yerine getirebilecekleri ve ihtiyaç duyabilecekleri genel şartları içeren uygulanabilir standartlardır.

ISO 9000 standartlarında, başlangıçta öngörülen küçük değişikliklerin ilki 1994 yılında, büyük değişikliklerin ilki ise 2000 yılında yapılmıştır. Diğer küçük değişikliklerin 2006 ve 2018 yıllarında, ikinci büyük değişikliğin ise 2012 yılında yapılması planlanmıştır. Bu değişiklikler ile kullanıcı firmaların faaliyetlerine katma değer sağlanması amaçlanmıştır. ISO'da küresel ihtiyaçlara uygunluğun sağlanması için standartların periyodik olarak güncel hale getirilmesini öngörmektedir.

2.5 ISO 9000 KALİTE SİSTEMLERİNİN 2000 YILI REVİZYONU

Uluslar arası Standart Örgütü ISO tarafından ilk kez 1987 yılında oluşturulan ISO 9000 serisi 1994 yılında revize edilerek Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle entegre edilmeye yönelik olarak içeriği genişletilmiştir. ISO 9000 standartları her 5

⁶¹ Kam Chak WING, **Quality Assurance of Construction Works in Hong Kong**, A Thesis for the Degree of Civil and Structural Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, UMI Number:9989518, March, 2000, Part:2-4

⁶² Türk Telekomünikasyon A.Ş. Eğitim ve Meslek Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Pazarlama Kurs Ders Notları, 2003, <http://egitim.telekom.gov.tr/derskitaplari/pazarlama/top.kalite/iso9000stand2bolum.htm>

yıllık süreçte uygulamadan elde edilen veriler ışığında tekrar gözden geçirilmektedir. Bu bağlamda 1994 yılında ilk revizyonu yapılan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemlerinin 2000 yılında ikinci revizyonu yapılarak yeniden yayınlanmıştır.

ISO 9000 serilerindeki değişiklikler her dökümanın içeriğini değiştirmiştir. Ayrıca standartların yapıları ve birbirleriyle olan ilişkileri de değişmiştir. Değişiklikler temel olarak aşağıdakileri içermektedir⁶³:

- ISO 9001, 9002 ve 9003 bir araya getirilerek tek bir standarda indirgenmiş ve ISO 9001:2000 oluşturulmuştur.
- ISO 8402 ve ISO 9000-1'in içeriğinin bir kısmı kaldırılmış ve ISO 9000:2000 olmuştur. Kullanılan tüm kavramlar ISO 9000 standardının içinde yer almıştır.
- ISO 9004-1:1994'ün revizyonuna, bu standart tamamen değiştirilerek ISO 9004:2000 olmuştur.

ISO 9000 Standartlarının 1994 yılı baskısına göre 2000 yılı revizyonuna şu temel değişiklikler yapılmıştır⁶⁴:

- Şartlar standardının başlığında “Kalite Güvencesi” ifadesi yerine “Kalite Yönetim Sistemleri” ifadesi getirilmiştir.
- Bazı kavramlar değiştirilmiştir.
- Daha kolay yorumlama sağlayacak kavram değişiklikleri ve iyileştirmeler yapılmıştır.
- 20 madde başlığı, 5 madde başlığına indirgenmiştir.
- Müşteri memnuniyetine ulaşmak ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmek için şartlar getirilmiştir.
- Uygulama kapsamının daraltılmasına olanak sağlanmıştır.
- Organizasyonel süreçleri yönetmeye sürekli iyileştirme sürecine ve özdeğerlendirmeye dayalı bir yaklaşım getirilmiştir.
- Hizmet sektöründeki organizasyonların ve küçük işletmelerin kullanımında kolaylık sağlanmıştır.

⁶³ Ismat THAYER, **The Role of ISO 9000 Registration in Canadian Apparel Buyers' Vendor Selection**, A Thesis Presented to the Faculty of Graduate Studies of the University of Guelph for the Degree of Master of Science, August 2001, s, 17-18

⁶⁴ S. Bruce HAN, **The Effects Of ISO 9000 Registration Efforts On Total Quality Management Practices and Business Performance**, A Dissertation Submitted to the University of Rhode Island for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, UMI Number: 9988221, 2000, s, 12

- 8 evrensel kalite yönetim ilkesi temel alınmıştır.
- Yalnızca müşteri memnuniyeti değil, bir bütün olarak toplumu kapsayan tüm paydaşların memnuniyetini sağlamak için belgelendirmenin de aşılması imkanı oluşturulmaya çalışılmıştır.

- Süreç Yönetimi yaklaşımına uygun süreç odaklı bir yapı geliştirilmiş ve PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al)döngüsü işlerliği sağlanmaya çalışılmıştır.

- Eğitim, iletişim, yeterlilik ve çalışma ortamı gibi insan kaynaklarına verilen önem artmıştır.

- Çevre yönetim standartları ile uyumun artırılması sağlanmıştır.

Yeni revizyonun getirdiği bu değişikliklerin en önemlisi, ilk kez 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi için verilen şartların taşıdığı felsefenin yani temel ilkelerin tanımlanmasıdır. Bu kalite yönetim ilkeleri şunlardır⁶⁵:

- Müşteri odaklılık,
- Liderlik,
- İnsanların katılımı,
- Süreç yaklaşımı,
- Yönetimde sistem yaklaşımı,
- Sürekli iyileştirme,
- Karar vermede gerçeklere dayalı yaklaşım,
- Karşılıklı yarara dayalı tedarikçi ilişkileri.

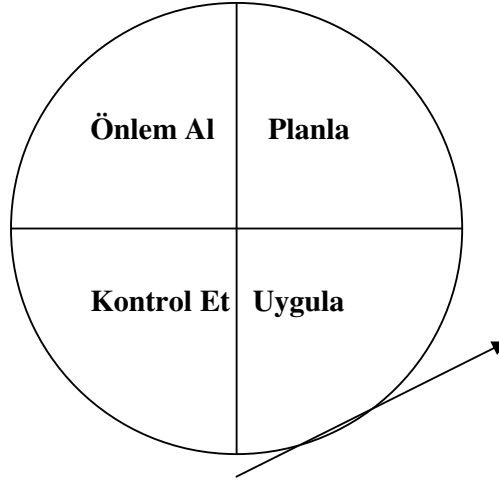
Bu ilkeler ile Toplam Kalite Yönetimi arasında bağlantı kurulması sağlanmıştır. ISO 9001 ve ISO 9004'ün uygulanması KalDer Türkiye Kalite Ödülünün model olarak seçtiği Kalite Yönetimi için Avrupa Vakfı Modeli (EFQM – European Foundation For Quality Management) ya da Ulusal Kalite Ödülü Modelini uygulamak için ilk adımlar olarak görülebilmektedir. Asıl fark ISO'da herkesin birinci olabileceği bir yarışın temel alınmasıdır⁶⁶.

ISO 9000 süreç modeline göre yönetim, sistemi planlamakta, kaynakları yöneterek uygulamayı yapmakta, ürün gerçekleştirmekte, ölçüm ve analizlerle kontrol

⁶⁵ Canan ARIBAY, Rıdvan BOZKURT, “Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslar arası Standartları ve Getirdikleri”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2002/3, Ankara, s, 85

⁶⁶ Arif Adnan ALMEMAN, **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine Geçiş Rehberi**, Unicon Yayınları, Ankara, 2001, s, 40

sağlamakta, gerekli önlemleri alıp yeni bir kaynak dağılımı ile iyileştirilmiş uygulamaya geçmektedir. Bu döngü şekilde görülen Deming'in PUKÖ döngüsü ile benzerdir⁶⁷.



Şekil 5. Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim İçin PUKÖ Döngüsü

ISO 9001:2000 döngüsü tüm paydaşları kapsamaktadır. İyi işleyen bir sistem tüm paydaşlara memnuniyet sağlar. Bu da sistemi değerlendirmek için iyi bir geri beslemedir. Kuruluş, etkili bir Kalite Yönetim Sistemi uygulayabilmek için birbirleriyle bağlantılı süreçleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Süreç yaklaşımı olarak geçen bu model destek süreçlerini de kapsar. Kapsanacak tüm süreçler standartların içinde tanımlanmıştır.

Yeni standartta Kalite Yönetim İlkeleri ve Süreç Modeli ön planda olduğu için tüm çalışanlar, çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmalı ve kapsamını anlamalı; neyi, niçin yaptıklarını ve bunun bütün sisteme ve kendilerine olan yararlarını bilmeleri gereklidir.

2.5.1 2000 Yılı Revizyonunun Getirdikleri

ISO Standartlarına göre sıfır hatalı süreçlerin elde edilmesi için yazılı olmaları gerekir. Bu çalışmalar, topyekün tüm işletme, hep birlikte yapılmalıdır ki katma değeri fazla olsun. Her çalışanını işin içine çekerek dökümanlarını hazırlayanlar, ISO

⁶⁷ Robert I. WINSLOW, **Design Control: ISO 9001 in Architectural Practice**, A Thesis Submitted to the Faculty of Graduate Studies, University of Manitoba for the Degree of Master of Achitecture, August 2001, s, 53-54

belgelendirme süreci ile çalışanların kalite hakkındaki algılamalarını artırmakta ve onların açığa çıkmamış potansiyellerini kullanabilmektedir. İlk yayınlanan ISO 9000 Standartlarından bu yana bu standartların sürekli gözden geçirilmesi ile 2000 yılındaki mevcut ISO 9000 serisinde 20 standart / kılavuz doküman sayısı, 4 standart / kılavuza indirgenmiştir:

- ISO 9000: Kalite Yönetim Sistemleri Esaslar ve Sözlük.
- ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemleri Şartlar.
- ISO 9004: Kalite Yönetim Sistemleri Performansın Geliştirilmesi için

Kılavuz

- ISO 19011 : Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Denetimi için

Kılavuz

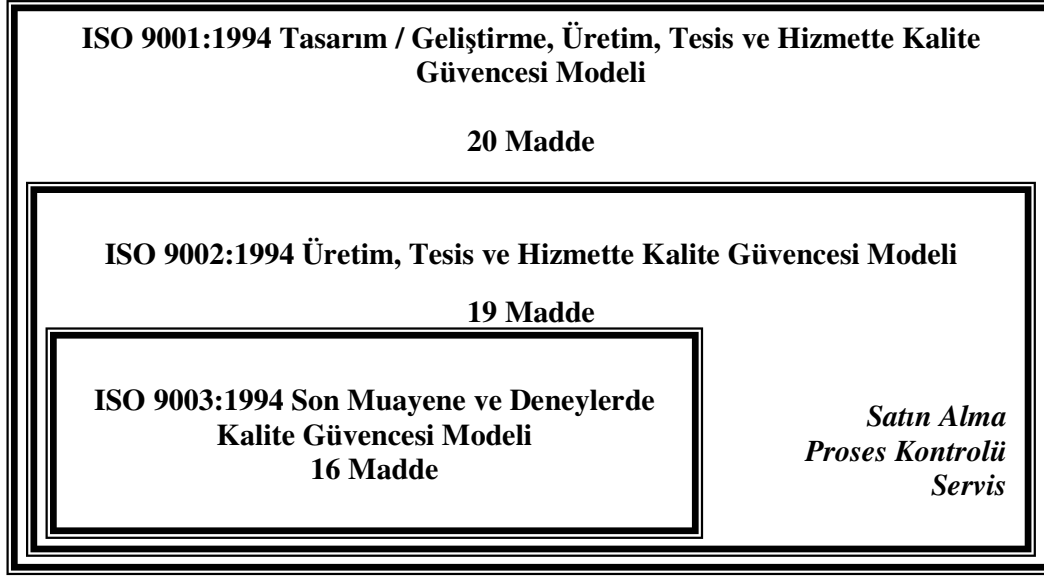
2000 yılı revizyonunun getirdiği bir diğer önemli değişiklik kavramlar ile ilgilidir. 2000 versiyonunda olduğu gibi 1994 versiyonunda da kavramları tanımlayan bir standart olan ISO 8402 Kalite Sözlüğü mevcuttu. Ancak sistem ile ilgilenen kişiler aynı kelimelerden farklı anlamlar çıkarmakta idi. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar ve Sözlük Standardı ile problem çözülerek tüm kavramlar ve tanımlar kapsanır hale getirilmiştir. Bu sözlük standardında ISO 9001:2000 standardında geçen bazı kavramların tanımları yapılmaktadır ve bu kavramlar açıklandığından farklı yorumlanamazlar. 2000 versiyonunda “tedarikçi” kelimesi yerine “kuruluş”; “taşeron” kelimesi yerine “tedarikçi” kelimeleri kullanılarak, 1994 versiyonunda meydana çıkan kavram kargaşası giderilmesi ve dilin sadeleştirilmesi standartların anlaşılabilirliği açısından atılmış önemli bir adımdır⁶⁸. Standardın açıklamadığı diğer kavramlar için sözlük anlamı geçerli olmaktadır⁶⁹.

Standartlar 15 Aralık 2000 tarihinde yayınlanmıştır. Bu tarihten itibaren 1994 standartları üç yıl içinde 2003 sonuna dek yükseltilmiştir. ISO 1994 standartları ile belgelendirilen bu işletmeler kalite el kitaplarını yeniden düzenleyerek, çalışanlarını eğiterek ve birkaç yeni prosedür ekleyerek yeni standartlara uyum sağlamışlardır. ISO 9001:1994, ISO 9002:1994, ISO 9003:1994 şeklindeki üç adet Kalite Güvence Sistemi Şartları yerine tek bir standart ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi olarak geçmiştir.

⁶⁸ Betül UZEL, Celal SEÇKİN, “ISO 9000:2000 Revizyonu ve Getirdiği Yenilikler”, **Önce Kalite Dergisi**, Kal-Der Yayınları, Mart-Nisan 2000, s, 33-34

⁶⁹ Türk Standartları Enstitüsü, **Temel Eğitim Notu**, a.g.e., s, 3

1994 tarihli ISO 9002 – 9003 kullanıcıları bazı maddeleri çıkararak ISO 9001:2000'i kullanmak durumunda kalmışlardır.



Şekil 6. ISO 9000:1994 Kalite Güvence Sistemi Standartları

Kaynak: Terry; 2001, s, 6

Yukarıda belirtildiği gibi 2000 yılından önceki standartların gereksinimleri 9001, 9002 ve 9003 olmak üzere üç farklı isimdeydi. Bu üç standart Şekil 6'da görüldüğü gibi birbirlerini kapsayan bir yapıya sahiptiler. ISO 9001:1994 Tasarım / Geliştirme, Satış, Üretim Planlama, Satınalma, Üretim, Montaj, Son Muayene ve servis şartlarını içerir. ISO 9002:1994 aynı şartlar, sadece Tasarım / Geliştirme kısmı hariç tutularak uygulanır. ISO 9003:1994'de ise Son Muayene Deneyleri içeren işletmelerin yerine getirmesi gereken şartları vermektedir. İşletmeler daha başlangıçta projenin kapsamına göre bir standardı seçmelidirler. 2000 yılında ise tüm bu isimler 9001 adı altında bütünleştirilmiştir. İşletmeler hep aynı isimli standardı kullanacak ancak yapısına uymayan tasarımla ilgili maddenin kapsam içinde / dışında bırakılacağına yine kendileri karar vereceklerdir.

Yeni ISO 9001:2000'de üst yönetimin sorumluluğu ve yerine getirmesi gerekenler daha önemle işlenmektedir. Müşteri ile ilişkilerin iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetini geliştirme konusunda sistemi güvence altına alan yöntemlerin altı çizilmiştir. Kaynakların yönetimi ve eğitimler daha detaylı ele alınmaktadır. Yeni ISO 9001 prosesler üzerine kurulmuştur. Firmadaki prosesler ayrı ayrı tanımlanarak

incelenmelidir. Özetle yeni ISO 9001 Standartları Toplam Kalite Felsefesine yaklaştırılmıştır⁷⁰.

2.6 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.6.1 Tanımı

Kalite Yönetim Sistemi, bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Kalite Yönetim Sistemi kuruluşun, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirleme, tanımlama ve karşılama yolunda politika ve hedefleri oluşturma ve bu hedefleri başarma sistemidir. Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşun faaliyetlerini ve kaynaklarını yansıtmaktadır. Her kuruluş tek ve benzersizdir. Bu nedenle standart bir Kalite Yönetim Sistemi de söz konusu değildir. Kuruluşla birlikte gelişerek değişen ihtiyaçlara cevap vermesi gereken Kalite Yönetim Sisteminin anlaşılması ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalıştırılması, kuruluşun devamlılığı için esastır.

Kalite Yönetim Sistemi, tüm gerekli faaliyetlerin yapılmasını sağlayan bir kontrol mekanizması görevini görmektedir. Bunun için, Kalite Yönetim Sistemi; faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü ve nasıl kontrol edildiğini de içerecek şekilde dökümanite edilmeli ve aynı şekilde çalıştırılmalıdır. Firmalarda sürekli değişimin yolu yapıdan geçer. Kalite Yönetim Sistemi bu yapının temelini oluşturmaktadır. Neyin, kim tarafından, ne zaman yapılacağını tanımlamakta ve çalışanların bir takım halinde faaliyet göstermesini sağlayacak strateji ve taktikleri içermektedir.

ISO 9001:2000 Standardı, Kalite Yönetim Sistemini oluştururken farklı yollara başvurulmasına izin vermektedir. Standartın temel şartları karşılandığı sürece, kuruluş istediği yönetim sistemini seçmekte serbesttir. Amaç standart bir kalite sistemi değil, standardı karşılayan bir kalite sistemi oluşturmaktır.

2.6.2 İlkeleri

ISO 9000 Standartlarının 2000 yılı revizyonundaki başlıca değişimlerinden biri belgelendirmeye esas teşkil eden standardın “Kalite Güvence Sistemi” yerine

⁷⁰ Zekiye AYDEMİR, **ISO 9000 Kalite Sistemi**, Makine Mühendisleri Odası Yayınlanmamış Notları, İzmir, 2000, s, 17

“Kalite Yönetim Sistemi” olarak değiştirildiğinden daha önce bahsetmiştik. Böylelikle Kalite Güvence faaliyetlerini de içeren Kalite Yönetimi benimsenmiş olmaktadır. Kalite Yönetimi, Kalite Yönetim İlkelerinin ISO 9000:2000 standartlarıyla bütünleştirilmesi ile sağlanmıştır. Bu ilkeler, kuruluşu iyileştirilmiş performansa yönelik olarak idare etmesi bakımından, üst kademe yöneticilerinin kullanımı için geliştirilmiştir. Bu şekilde ilk kez ISO 9000 ile verilen şartların altında yatan felsefe yani temel ilkeler tanımlanmıştır. Bu ilkeler aynı zamanda EFQM iş mükemmelliği modelinde de birkaç adlandırma değişikliği ile yer almaktadır. Kalite Yönetim Sistemi ilkelerinin kuruluş tarafından başarılı kullanımı, ilgili taraflara iyileştirilmiş parasal dönüşler, değer yaratılması ve artırılmış karlılık gibi faydalar sağlamaktadır. Bu Kalite Yönetim Sistemi ilkeleri standardın içeriği ile bütünleştirilmiş olup aşağıda başlıklar altında açıklanmıştır.

2.6.2.1 Müşteri Odaklılık

Firmalar, müşterileri için vardır ve devamlılıkları da müşterilerine bağlıdır. Bu nedenle, şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya çalışmalıdır. Müşteriyi neyin daha çok memnun edeceğinin iyi tanımlanması yeteneği çok önemlidir. Bu noktada, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı önem kazanmaktadır⁷¹.

Müşteri odaklılık ilkesi için uygulamada yapılması gerekenler şunlardır⁷²:

- Tüm müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması,
- Müşteri ve diğer paydaşların ihtiyaç ve beklentileri arasında dengeli bir yaklaşım sağlanması,
- Bu ihtiyaç ve beklentilerin kuruluş içinde iletilmesi,
- Müşteri memnuniyeti ve sonuçlara göre müşteri davranışının ölçülmesi,
- Müşteri ilişkilerinin yönetilmesi.

Müşteri odaklılık ilkesinin uygulanmasından sağlanacak yararlar ise şunlardır:

⁷¹ ALMEMAN, a.g.e., s, 38

⁷² Aliye Ayça KAYALIOĞLU, **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s, 27)

- Müşteri ve diğer paydaşların ihtiyaçlarının firmada anlaşılması,
- Hedef ve başarıların, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile ilişkilendirilmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılama amacıyla kuruluşun performansının artırılması,
- Müşteri memnuniyeti için kuruluşun çalışanlarının bilgi ve becerilerini artırması.

2.6.2.2 Liderlik

Firmaların başarısı liderlerine bağlıdır. Liderler işletmenin amaç ve idare birliğini sağlamalı, kuruluşun yönünü belirlemelidirler. Ayrıca çalışanların, kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımını sağlamak için iş ortamı oluşturulmalı ve sürdürülmelidir. Liderlik ilkesi için uygulamada yapılması gerekenler şunlardır⁷³:

- Proaktif olma ve örneklerle sevk,
- Dış çevredeki değişiklikleri anlamak ve tepki vermek,
- Toplumu da içeren tüm paydaşların ihtiyaçlarını göz önüne almak,
- Kuruluşun her seviyesinde paylaşılan değerleri ve etik rol modellerini oturtmak,
- Güven kurmak ve korkuyu ortadan kaldırmak,
- Gerekli kaynakları sağlanmış, sorumluluk ve muteberlikle özgürce hareket edebilecek insanların temini,
- Çalışanların yardımlaşmalarını doğal hale getirme, bunu cesaretlendirme ve farkında olunmasını sağlama,
- Dürüst ve açık iletişimin desteklenmesi,
- Çalışanların öğretim, eğitim ve iş başında yönetilmeleri,
- Meydan okuyucu amaç ve hedefler koymak ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejilerin uygulanması.

⁷³ Ayşe İRMİŞ, Sabahat BAYRAK, **Toplam Kalite Yönetiminde Lider**, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Denizli'de Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Denizli, 1999, s, 215-221

Liderlik ilkesinin uygulanmasından sağlanacak yararlar ise şunlardır⁷⁴:

- Kuruluşun geleceği için açık bir vizyon yaratılması,
- Kuruluş ve vizyonun ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaştırılması,
- Katılımcı ve yetkilendirilmiş çalışanlar,
- Yetkili, motive olmuş, iyi bilgilendirilmiş ve dengeli iş gücü.

2.6.2.3 Kişilerin Katılımı

Kuruluşun varlığı çalışanlarına bağlıdır. Bir kuruluşun her seviyesindeki çalışanlar, kuruluşun özüdür. Bu nedenle kuruluş, çalışanların kabiliyetlerini geliştirmelerine ve kuruluş yararına kullanmalarına yardımcı olmalı, her seviyede tüm katılımlarını desteklemelidir. Kaynakların en iyi şekilde kullanımı aynı zamanda bir Toplam Kalite Yönetimi ilkesidir. Bu ilkenin temel basamağı olan insan kaynaklarının iyi kullanımı için çalışanların motivasyonuna önem verilmelidir⁷⁵.

Kişilerin katılımının uygulamada tam olarak sağlanabilmesi için çalışanların kazanması gereken hususlar şunlardır;

- Problem çözmek için problemi sahiplenme ve sorumluluğu kabul etmek,
- Gelişmeler için aktif bir biçimde fırsat aramak,
- Bilgi ve deneyimi güçlendirmek üzere aktif bir biçimde fırsat aramak,
- Grup yada takımlarda bilgi ve deneyimi serbestçe paylaşmak,
- Müşteri için değer yaratmaya odaklanma fırsatları yaratmak,
- Kuruluş hedeflerini ilerletmek için yaratıcı ve yenilikçi olmak,
- Kuruluşu, toplumu da içeren tüm paydaşlara karşı daha iyi temsil etmek,
- İşinden memnuniyet çıkarmak yada işinden memnun olmak,
- Kuruluşun parçası olmaktan heyecan ve gurur duymak.

Kişilerin katılımının uygulanmasından sağlanacak yararlar ise şunlardır;

- Kuruluşun politika ve stratejilerinin geliştirilmesi için çalışanların etkin olarak yardımının sağlanması,

⁷⁴ Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s, 95

⁷⁵ Gönül YENERSOY, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s, 53

- Kuruluş hedeflerinin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi,
- Çalışanların uygun karar ve süreç geliştirme faaliyetlerine katılımı,
- Çalışanların kuruluş yararına olan işlerinden daha fazla tatmin olması, kendi gelişim ve ilerlemeleriyle hızlı bir biçimde ilgilenilmesi.

2.6.2.4 Süreç Yaklaşımı

Faaliyetler ile ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiği zaman, arzulanan sonuç daha verimli olarak elde edilmektedir. Süreç yaklaşımı firmaların verimlilik ve etkinliğini artırmaktadır. Bu nedenle firmada faaliyetlerle kaynaklar birleştirilmeli ve yönetimlerinde süreç yaklaşımı kullanılmalıdır. Süreç yaklaşımında uygulamada yapılması gerekenler şunlardır:

- Sonuca ulaşmak için süreçlerin tanımlanması,
- Süreçlerin girdi ve çıktılarının tanımlanması ve ölçülmesi,
- Süreçlerin kuruluş fonksiyonlarıyla olan etkileşimlerinin tanımlanması,
- Muhtemel risklerin, sürecin sıralaması ve müşteri üzerindeki etkisinin ve ayrıca süreçten diğer yarar sağlayanların değerlendirilmesi,
- Süreçlerin yönetimi için açık sorumluluk, yetki ve güvenilirlik,
- İç ve dış müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer yarar sağlayanların tanımlanması,
- Süreç tasarımında istenen sonuca ulaşmak için süreç adımlarına, aktivitelerine, iş akışlarına, kontrol ölçümlerine, eğitim ihtiyaçlarına, techizata, metotlara, bilgi, malzeme ve diğer kaynaklara önem verilmelidir.

Süreç yaklaşımının uygulanmasından sağlanacak yararlar şunlardır:

- Kuruluş dahilinde tanımlı süreçleri yararlı hale getirmek tahmin edilebilir sonuçlara, kaynakların daha iyi kullanımına ve daha az maliyete imkan sağlar,
- Süreçlerin yeterliliğini anlayabilmek meydan okuyucu amaç ve hedefleri mümkün kılar,
- Tüm operasyonlar için süreç yaklaşımının adapte edilmesi daha az maliyet, hataların azalması, değişikliğin daha etkin kontrolü ve daha tahmin edilebilir çıktılara yol açar,

- Kiralama, eğitim ve öğretim gibi insan kaynakları için maliyet verimli süreçlerin kurulması, süreçlerin yerli yerine oturması ve daha yeterli bir iş gücü yaratılmasına imkan verir.

2.6.2.5 Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı süreç yaklaşımını tamamlamaktadır. Birbirleriyle ilgili süreçlerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunmaktadır. Her bir süreci veya sadece onun etkisini anlamak değil, tüm süreçleri yönetmek ve bütünü yani sistemi anlamak hedeftir. Çünkü her süreç bir diğerini ve bütünü etkilese de bütünün davranışları, parçaların etkileşimlerinin basit toplamından daha farklı olacaktır.

Yönetimde sistem yaklaşımını uygulamak için yapılması gerekenler şunlardır:

- Belirli bir hedefi etkileyen süreçlerin tanımlanması ve geliştirilmesi,
- Sistemin, hedefe ulaşmak için etkin şekilde yapılandırılması,
- Sistem süreçleri arasındaki bağımlılığın anlaşılması,
- Kaynak sınırlamalarını faaliyetler öncesi belirlemek.

Yönetimde sistem yaklaşımının uygulanmasından sağlanacak yararlar şunlardır:

- Fonksiyonel, süreç girdileriyle bağlantılı, kavrayıcı ve rekabetçi planların yaratılması,
- Her sürecin hedef ve amaçlarının, firmanın anahtar hedefleriyle birleştirilmesi,
- Problemlerin sebeplerini ve zamanına iyileştirme aksiyonlarını anlamaya götüren süreç etkinliğinin daha geniş bakış açısı ile görülmesi,
- Çapraz fonksiyonel engellerin azaltılması ve takım çalışmasının ortak hedeflere ulaştırılması.

2.6.2.6 Sürekli İyileştirme

Günümüz rekabet ortamında varolabilmenin olmazsa olmaz şartıdır. Bu nedenle kuruluşun toplam performansının iyileştirilmesi, firmanın kalıcı hedefi olmalıdır. İşletme, sürekli iyileştirmeyi bir iş yapma şekli haline getirmelidir. Sürekli iyileştirmede esas olan, bugünün kayıtlarından geriye dönülerek yapılan takip ile gelişimin dünden bugüne dönük performansının izlenmesidir. Geriye bakılacak zaman dilimi sürekli iyileştirmeyi gösterecek bir zaman için yeterli olmalıdır. Sadece hedeflerin ve sistem elemanlarının değil, sistemin bütününe de sürekli iyileşmesini görmek gereklidir. Sürekli iyileştirmede öncelikli amaç, kaynakları etkili olarak kullanmaktır. Daha sonra etkinliğin artırılması hedeflenmelidir. Sürekli iyileştirme mutlaka planlı ve yönetilen bir şekilde yapılmalıdır. Ürün, süreç ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesi, işletmedeki her bireyin hedefi olmalıdır. Sürekli iyileştirme için kullanılabilecek araçlar ve tekniklerin başında PUKÖ Döngüsü, problem çözme, süreç mühendisliği ve süreç iyileştirme gelmektedir⁷⁶.

Sürekli iyileştirme için uygulamada yapılması gerekenler şunlardır:

- Gelişmelerin uygulanması,
- Potansiyel gelişme alanlarının tanımlanması için belirlenmiş mükemmellik kriterlerini kullanarak periyodik tetkiklerin yapılması,
- Tüm süreçlerin etkinliğinin ve verimliliğinin sürekli iyileştirilmesi,
- Önleme tabanlı aktivitelerin özendirilmesi,
- Kuruluştaki her çalışanın, uygun sürekli iyileştirme araç ve metotlarıyla donatılması için eğitim ve öğretim.

Sürekli iyileştirme çalışmalarında sağlanacak yararlar şunlardır:

- Strateji ve iş planlamasını sürekli iyileştirme ile birleştirerek daha rekabetçi iş planının yaratılması,
- Gerçekçi ve meydan okuyucu iyileştirme hedefleri ile bunlara ulaşmak için kaynakların ortaya konulması,

⁷⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, No:2, İstanbul, 1994, s, 35-37

- Süreçlerin sürekli iyileştirilmesine işletmedeki herkesin katılımının sağlanması,
- Ürün ve süreç sistemlerinin iyileştirilmesi için işletmedeki her çalışanın araç, fırsat ve cesaretle donatılması.

2.6.2.7 Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı

Kararların verilere dayalı olarak alınması, hata yapma olasılığını en aza indirerek kuruluşun etkinliğini artırır. Bu nedenle işletme iç güdülere ve hislere dayalı karar alma alışkanlıklarını yok etmeli, kararların verilere ve gerçeklere dayalı olarak alınmasını sağlamalıdır. Etkili kararlar veri ve bilgilerin analizine dayandırılmalıdır. Mevcut gerçekleri tesbit etmek ve verileri analiz ederek doğru karar vermeye yönlendirecek bilgiyi ön plana çıkarmak esas olmalıdır. Verilere dayalı karar verme yaklaşımının uygulanmasında yapılması gerekenler şunlardır:

- Hedeflerle ilgili ölçümlerin alınması,
- Veri ve bilgilerin yeterli doğrulukta, güvenilir, erişilebilir ve geçerli metotlarla veri ve bilgi analizinin yapılması,
- Uygun istatistiksel tekniklerin değerlerinin anlaşılması,
- Sezgi ve deneyimle dengelenmiş, mantıksal analiz sonuçlarının temel olarak karar verme ve aksiyon başlatma amacıyla kullanılması.

Verilere dayalı karar verme yaklaşımının uygulanmasından sağlanacak yararlar şunlardır⁷⁷:

- Veri üzerine kurulu stratejiler, daha gerçekçi ve sağlanması kolaydır,
- Veriler gerçekçi ve meydan okuyucu hedef ve amaçlara ulaşılması için kullanılır,
- Veri ve bilginin esas alınmasıyla, iyileştirmeye kılavuz olacak şekilde süreç ve sistem performansının anlaşılması ve gelecekteki problemlerin önlenmesi sağlanır,

⁷⁷ Haluk ERKUT, **Stratejilerle Yönetim**, Anadolu Grubu İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü – Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi, Yayın no:1, İstanbul, 1997

- Toplum araştırmaları, teklifler ve gruplardan veri ve bilgi analizi yapılarak daha etkin insan kaynakları politikaları oluşturulur.

2.6.2.8 Tedarikçilerle Karşılıklı Yarara Dayanan İlişkiler

Kuruluşun tüm faaliyetleri tedarikçilerine bağlıdır. Bu nedenle tedarikçileri ile karşılıklı yararlı ilişkiler kurmalıdır. Karşılıklı yarara dayalı bir ilişki, her ikisinin de değer yaratma kabiliyetini artırmaktadır. Bu yaklaşımla, tedarikçileri zorlamak yerine çözümler ortaklığına gidilmesi beklenmektedir. Günümüzde şirketler, tedarikçilerini kendi veri ve bilgi alanlarına dahil etmekte, onların araştırma ve geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Tedarikçilerle karşılıklı yarara dayanan ilişkilerin sağlanabilmesi için uygulamada yapılması gerekenler řunlardır⁷⁸:

- Anahtar tedarikçilerin tanımlanması ve seçilmesi,
- Kuruluş ve toplumun gözetilerek kısa dönem kazançlarının, uzun dönem itibarının hesaba katılarak tedarikçi ilişkisinin yerleştirilmesi,
- Açıık ve temiz iletişim kurulması,
- Ürün ya da süreç iyileştirme teşebbüsleri,
- Müşteri ihtiyaçlarının açıık olarak yerleştirilmesi,
- Gelecek plan ve bilgilerinin paylaşılması,
- Tedarikçi iyileştirme ve başarılarının fark edilmesi.

Tedarikçilerle karşılıklı yarara dayanan ilişkilerde sağlanacak yararlar şunlardır:

- Tedarikçilerle stratejik iş birlikleri ve ortaklıklar geliştirerek rekabetçi üstünlük yaratılması,
- Tedarikçilerin önceden katılımı ve karışımı ile daha meydan okuyucu amaç ve hedeflerin yerleştirilmesi,
- Güvenilir, zamanında, kusursuz teslimi garanti edecek şekilde tedarikçi ilişkileri yaratılması ve yönetilmesi,

⁷⁸ TSE, **Temel Eğitim Notu**, a.g.e., s, 22-30

- Tedarikçi eğitimleri ve iyileştirme çabalarıyla, tedarikçi yeterliliğinin geliştirilmesi ve kuvvetlendirilmesi.

2.6.3 Kapsamı

ISO 9001:2000 Standardı, bir kuruluşun;

- Müşteri şartlarını ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürünü düzenli bir şekilde sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı olduğu,

- Sistemin sürekli iyileştirilmesi ve müşteriye yürürlükteki mevzuat şartlarına uyulduğu güvencesinin verilmesi için, süreçler de dahil olmak üzere, sistemin etkin uygulanması yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yöneldiği durumlarda kalite yönetim sistemi için şartları kapsamaktadır.

Buradaki ürün kavramı, yalnızca müşteri için amaçlanan veya müşteri tarafından talep edilen ürüne uygulanmaktadır.

Kuruluş, müşteri taleplerini ve yürürlükteki mevzuat şartlarını sağlayarak müşteri memnuniyetini artırmayı ve sistemini sürekli iyileştirmeyi amaçlamalıdır. Kalite yönetim sisteminin kapsamında kuruluşun bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli şartlar yer almaktadır. Kalite yönetim sisteminin kapsamını oluşturan bu şartlar ISO 9001:2000 standardı ile belirlenmiştir.

2.6.4 Uygulama Alanları

ISO 9001:2000 standardının bütün şartları genel olup büyüklüklerine ve sağladıkları ürünlere bakılmaksızın bütün kuruluşlara uygulanabilir olması amaçlanmıştır.

Standarda göre; ISO 9001 standardının bazı şartları, kuruluşun ve ürünün yapısı nedeniyle uygulanamadığında, bu durum bir *hariç tutma* olarak düşünülebilir. Hariç tutmaların yapıldığı yerlerde, bu standarda uygunluk iddiaları, bu hariç tutmalar standardın yedinci bölümündeki şartlarla sınırlandırılmadıkça ve bu hariç tutmalar kuruluşun, müşteri şartlarını ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürün üretme yetenek ve sorumluluğunu etkilememesi sağlanmadıkça kabul edilemez.

Standart serisi içerisinde belgelendirme modelinin tek olması, kuruluşlara standardın yedinci bölümü altında geçen konularda kapsam dışı bırakabilme kolaylığını da beraberinde getirmiştir. Örneğin kuruluş; ISO 9001:2000 standardının yedinci bölümü olan Ürün Gerçekleştirme kapsamında yer alan herhangi bir süreci, müşteri tatminini, ürün ya da hizmet kalitesini ve mevzuat gereklerini karşılama yeteneğini etkilemeyecek ise bu süreçle ilgili maddeyi hariç tutabilir. Ancak, Kalite El Kitabı içerisinde gerekçeli olarak hariç tutma sebebinin açıklanması gerekmektedir.

Ürün gerçekleştirme şartları, her kuruluş için aynı olmayacağı için bu tür bir uygulamaya gidilmiştir. Dolayısıyla, hariç tutmaların, işletmenin, standardın şartlarını karşılama yeteneğini etkilemesi önemlidir. Aksi taktirde işletmenin, standarda uygunluğu ortadan kalkacaktır.

2.7 ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ŞARTLARININ AÇIKLAMASI

15 Aralık 2000 yılında ISO tarafından çıkartılan ISO 9001 Quality Management Systems – Requirements uluslar arası standardın orijinali İngilizce'dir. TSE tarafından TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar adı altında 2001 yılında Türkçe'ye çevrilerek yayınlanmıştır. Bu başlık altında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Şartları özetlenmiştir. Daha detaylı bilgi için orijinaline dönülmeli, Ek 1 incelenmelidir. Standartla birlikte verilen çizelgelerde ISO 9001:2000 ile 1994 versiyonu ve ISO 14000:1996 Çevre Yönetim Standardı arasındaki elementer farklılıklar açıkça gözükmemektedir.

Standardın önsözünde; daha önce belgelendirilmiş işletmelerin üç yıl içinde yeni standartlara geçiş yapmaları gerektiği vurgulanmış; giriş kısmında ise bu standardı uygulamanın işletmenin stratejik bir kararı olması gerektiği ifade edilip Süreç (Proses) Yaklaşımı anlatılmıştır.

2.7.1 Süreç (Proses) Yaklaşımı

Bütün sektörlerde çalışmalar birçok süreçten oluşmaktadır. İşletmenin başarısı bütün süreçlerin başarılı olmasına bağlıdır. Her kişinin ve her bölümün etkinliği

yalnızca kendi süreçlerine değil, diğer bölümlerin süreçlerine de bağlıdır. Unutulmamalıdır ki bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür. Her bölüm ya da kişi diğer süreçlerin gereksinim ve beklentileri üzerine odaklanmalı ve sürekli olarak sürecini geliştirmeye çalışmalıdır. ISO 9001'in 2000 yılı versiyonunda ilk göze çarpan nokta 1994 versiyonundaki 4.1'den 4.20'ye doğru giden 20 elementlik fonksiyonel yapıdan uzaklaşılmasıdır. Bunun nedeni 1994 versiyonunu uygulayan işletmelerin proseslerinin bağlantılarını kurmakta karşılaştıkları zorluktur. Örneğin 1994 versiyonunda 4.4 dizayn kontrol elementi mühendislik bölümünü ilgilendirirken; 4.3 sözleşmenin gözden geçirilmesi elementi satış bölümünü ilgilendirmekte, kalite departmanı da 4.14 ve 4.17 kalite tetkikleri, düzeltici ve önleyici faaliyet elementlerini gerçekleştirmekteydi.

Bu departmanın çalışanları bahsettiğimiz elementi başarıyla gerçekleştirmelerine rağmen, aktivitelerinin diğer bölümler üzerinde olan etkilerini ve bağlantılarını görememekteydiler. Böyle sistemlerde problemler bir sonraki bölüme aktarılmakta, ertelenmekte, çözüm bulunması gecikmektedir. Bu bağlamda ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, fonksiyonel düşünceden proses yönetimi yaklaşımına bir atlama taşıdır⁷⁹.

Proses yönetimi anlayışıyla Toplam Kalite Yönetiminde katma değer yaratmayan faaliyetler gözden geçirilmekte ve proses performansı sürekli geliştirilebilmektedir. Proses geliştirme kavramı aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi olan Kaizen'in hayata geçirilmesi ve bununla birlikte büyük ve köklü değişimleri de beraberinde getirmektedir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardındaki açıklamalara döndüğümüzde Deming'in Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al döngüsünün proses yaklaşımı içerisindeki uygulanabilirliğinin altı açıkça çizilmiştir. Bu metodoloji standarda göre kısaca aşağıdaki gibi işlemelidir:

Planla: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine paralel hedef ve politikalar belirle;

Uygula: Faaliyetleri yerine getir;

Kontrol Et: Prosesleri ve ürünü, politikalar, hedefler ve ürünün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor et;

⁷⁹ Jeanne KETOLA, Kathy ROBERTS, **ISO 9000:2000 In a Nutshell**, Second Edition, Paton Press, California, 2001, 89-91

Önlem Al: Gerekli aksiyonları yaparak proseslerin sürekli iyileştirilmesini temin et⁸⁰.

Bu standart bütün işletmeler tarafından ne ürettiğine, hangi sektörde bulunduğu bakılmaksızın uygulanabilir. Bu standart kapsam olarak, bir işletmenin;

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

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

Kalite yönetim sistemi için karşılanması gerekli şartları belirler. Yani firmayı pazarda daha da rekabetçi olmaya doğru iter.

2.7.2 ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Beş Temel Ögesi

Yeni versiyonda 20 elementlik yapı kaldırılıp, beş esas maddede yepyeni bir bakışla (proses yaklaşımı ile) yeniden birleştirilmiştir. Sadece Madde 7'deki tasarım kısmı uygulamada belirtmek koşulu ile hariç tutulabilir.

Bu beş öge sırasıyla standarda bağlı kalınarak aşağıda açıklanmaktadır:

- Kalite Yönetim Sistemi (Madde 4)
- Yönetimin Sorumluluğu (Madde 5)
- Kaynakların Yönetimi (Madde 6)
- Ürünün Gerçekleştirilmesi (Madde 7)
- Ölçüm, Analiz ve İyileştirme'dir (Madde 8).

2.7.2.1 Kalite Yönetim Sistemi

Madde 4'de işletmenin uygulaması gereken şartlar başlamaktadır. Bu madde de dökümanların ve kayıtların kontrolünün yapılması amacıyla yazılmış bir prosedürün olması şart koşulmaktadır.

⁸⁰ ISO 9001 Quality Management Systems – Requirements, 2000, s, 2

2.7.2.2 Yönetimin Sorumluluğu

Madde 5’de açıklanan bu ögede, üst yönetimin sorumluluğu, müşteri odaklı olmak, kalite politikası ve hedefleri, yönetimin sistemi gözden geçirmesi ilkeleri açıklanmaktadır. Madde 5’in alt başlıklarında sorumlulukların, yetkilerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin tanımlanması ve kuruluş içerisinde iletişimi sağlanması gerektiğinden bahsedilmektedir. Üst kademe yönetimi, diğer sorumluluklarının yanı sıra yönetimden birini atamalıdır. “Yönetim Temsilcisi” sıfatıyla atanan bu kişinin sahip olduğu sorumluluk aşağıdaki gibidir:

- Kalite Yönetim Sisteminin kurulması, uygulanması ve devam ettirilmesi için gereken şartları sağlamak,
- Kalite Yönetim Sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç hakkında üst yönetime rapor vermek,
- İşletmenin tümünde müşteri beklentileri bilincinin oluşmasını sağlamak,
- Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili konularda dış taraflarla irtibat.

Yine madde 5’in alt başlığında (Ek 1, Madde 5.5.3.) üst yönetim; uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasını ve iletişimin, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliği dikkate alınarak gerçekleşmesini sağlamalıdır.

2.7.2.3 Kaynakların Yönetimi

Madde 6 ögesinde İnsan Kaynakları Departmanının faaliyetlerini gerek eğitim, gerekse yeterlilik açısından ne şekilde götürmesi (Ek 1, Madde 6.2) gerektiğinden bahsedilmektedir. Bunun yanında yönetim, her türlü gerekli alt yapıyı (yazılım, donanım, ekipman ve binalar) (Ek 1, Madde 6.3) temin etmelidir.

2.7.2.4 Ürünün Üretilmesi yada Gerçekleştirilmesi

Madde 7 ögesinde müşteriden başlayan tasarım, üretim ve gelişme ile ilgili süreçleri tanımlama ve izlenebilirlikle ilgili yaklaşımları ve satın alma sürecini aktarmaktadır.

2.7.2.5 Ölçme, Analiz ve İyileştirme

Madde 8 ögesi müşteri şartlarını ne dereceye kadar karşılayıp karşılamadığı hakkındaki müşteri algılaması, diğer bir deyişle memnuniyetini izlemek için bir yöntem kurması gerektiğini söylemektedir. (Ek 1, Madde 8.2.1). Bu madde 1994 yılı versiyonuna kıyasla çok daha etkili hale getirilmiştir.

Sürekli iyileştirmenin takibi için düzeltici ve önleyici faaliyet uygulamalarına ilişkin dökümanite edilmiş bir prosedür ve iç tetkik şart koşulmaktadır. Bununla beraber işletme tespit ettiği uygunsuz ürünü ne şekilde kontrol altında tuttuğunu prosedürlerinde açıkça ifade etmelidir.

2.8 ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI İÇİN METODOLOJİ

Belgelendirme, işletmenin kendisinin bir kalite sistemini kurmaya karar vermesiyle başlamaktadır⁸¹. Eğer işletme; çalışanlarının kendi başlarına yetersiz olduğunu düşünürse bir danışman firmadan yardım almalıdır. Karar üst yönetimindir. 1996 yılında Belçika’da ISO standartlarını uygulayan şirketler üzerine yapılan araştırma sonucunda işletmelerin büyük bölümünün belge edinimi sırasında dış danışmanlara başvurduğunu belirtmiştir⁸². Danışman firma seçimi hazırlık aşamasında karşılaşılan en zor kararlardan biridir. ISO çalışmaları esnasında Danışman ve Belgelendirme Kuruluşlarına oldukça iyi paralar ödenmektedir. Sonuçta bu paralar müşterilerden çıkmaktadır. Söz konusu kalite çalışmalarından en fazla faydalanan taraf ise yine müşterilerdir. Çünkü müşteriler bir anlamda belgelendirme kuruluşunu, işletmenin aktivitelerindeki minimum kalite sisteminin varlığını bilmek için kullanmaktadırlar.

Eğer dış danışman firmalar tarafından destek alınması gerekli görülür ise bu konuda benzer sektörlerde çalışmış olanları tercih edilmelidir. Belgelendirme kuruluşlarının seçimi yapılırken tecrübeleri, referansları, baş tetkikçilerinin referansları, “surveillance audit” sıklığı, en önemlisi maliyetleri göz önünde tutulmalıdır. İki firma

⁸¹ Boje LARSEN, Tord HAVERSJÖ, “The Year 2000 Problem of ISO 9000: Will the Quality Standarts Survive the Proposed Year 2000 Revision”, **The TQM Magazine**, Vol:12, No:4, 226-237

⁸² İbrahim KAVRAKOĞLU, Melike BALKIR, **ISO 9000 Deneyimi Türkiye, Belçika, İsrail**, Kal-Der Yayınları, 2000, s, 72

arasındaki etkileşimin kimyası kalite sisteminin kurulmasında ve etkinliğinde çok önemlidir⁸³.

Çalışanların eğitimi, daha işin başında projenin en önemli kısımlarından biridir. Çalışanlara kalite ve ISO 9001 normunun temel düşüncesini kapsayan bilgilerin verilmesinden başlanarak; tüm çalışanların, organizasyon içinde kendi konumlarının tartışılması ve süreçteki akışların aktif olarak belirlenmesine kadar küçük gruplar halinde düzenli bir eğitimden geçirilmesi şarttır. İşletmedeki uygulamanın yeterli yada yetersiz bulunması özellikle personelin sistemi biliyor, benimsiyor ve tam anlamıyla uyguluyor olması ile yakından ilgilidir. Örneğin, herhangi bir elemanın kendi işi ile ilgili dokümanları el altında bulundurması gerekmektedir. Hatta iş görenlerden rutin olarak uygulanan bir iş talimatını yazılı olarak bulundurmakla birlikte ezbere bilmesinin de beklenilmesi gerektiği söylenmektedir⁸⁴. Eğitimsiz personel proseslerinizi dökümante edememekte, dökümante edilmiş prosedürü ise gereği gibi işletmemektedir. Hayal kırıklığına uğramamak, ancak iş organizasyonu ile birlikte tüm çalışanların işin içine çekilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu konuda aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önemlidir⁸⁵:

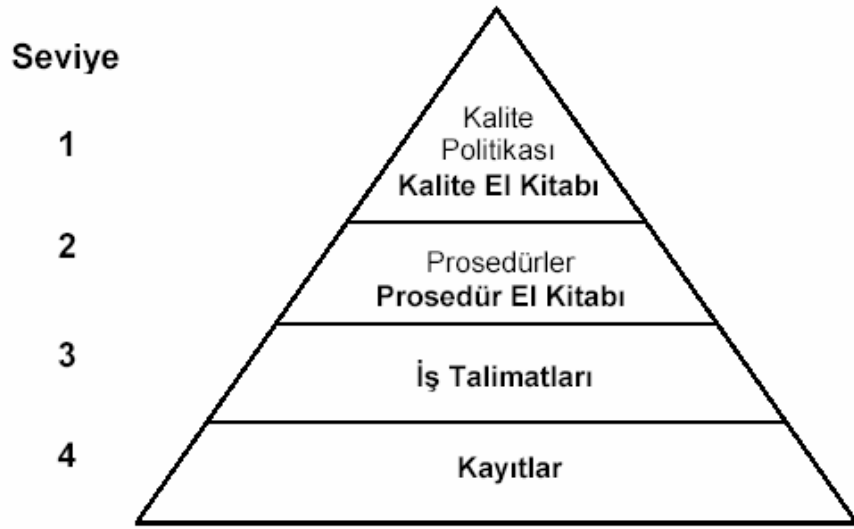
- Eğitimlerin hafta sonu aralıksız yapılması yerine küçük gruplar halinde ve kısa periyot aralıkları içerisinde yapılması daha yararlı olacaktır.
- Eğitimler teorik ağırlıklı kalmamalı ve pratik ağırlığı artırılmalıdır.
- Üst yönetimin tam katılımı gereklidir.
- ISO eğitimlerine gerekli ilgi sağlanılmalı, çalışmalar bir bütün halinde incelenmelidir.

İşletmenin mevcut prosesleri incelenmeli, sonrasında standarda uygun bir yapıda olmaları sağlanmalıdır. Standardın gerektirdiği şartlara uygun olan işletme içi prosesler şekilde dökümante edilmektedir. Standartların kullanımını kırtasiyecilik olarak gören akademisyenler dahi işletmenin kendi proseslerini gözden geçirmesini ve sonrasında yaptıkları iyileştirmelerin katma değerlerini kabul etmektedirler.

⁸³ Denise Dumke de MEDEİROS, "Preparing an Enterprise for ISO 9000 Certification", **Work Study**, Volume:49, Number:5, 2000, p, 194-197

⁸⁴ A. Van der WIELLE, A.R.T. WILLIAMS, "ISO 9000 Series Registration to Business Excellence: the Migratory Path", **Business Process Management Journal**, Vol:6, No:5, 2000, p, 417-427

⁸⁵ KETOLA, ROBERTS, a.g.e., s, 235



Seviye	Doküman	Konu	Hedef	Sorumluluk
1	Kalite El Kitabı	Niçin	Politika	Üst Yönetim
2	Prosedürler	Kim, Ne, Nerede, Ne zaman	Strateji	Yönetim
3	İş Talimatları	Nasıl	Taktik	Bölümler
4	Kayıtlar	Etkinlik	Performans Kayıtları	Herkes

Şekil 7. Olması İstenen Dökümantasyon Yapısı

Kaynak: ISO 9000 Fırsatı, www.kaliteofisi.com, E-Kitap, s,31, Erişim Tarihi: 02.08.2006

Üst yönetimin uygun gördüğü aksiyon planı çıkarılmalıdır. Zaman planına uygun, eş zamanlı olarak prosesler dökümanite edilmeli ve iyileştirmeler zaman kaybedilmeden uygulamaya konulmalıdır. ISO 9001:2000 Kalite Sistem belgesi almak isteyen bir firma aşağıdaki şekilde verilen aşamaları izlemelidir⁸⁶.

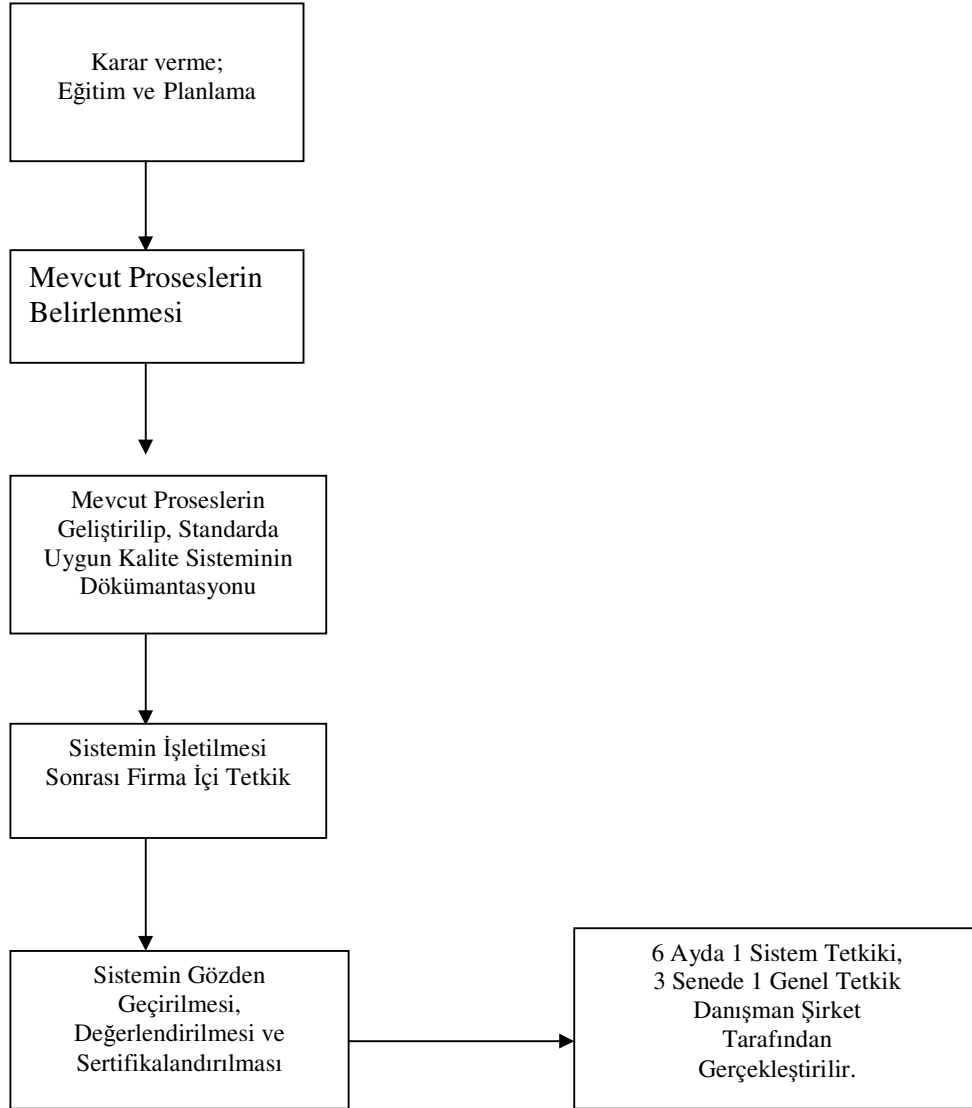
Bu aşamalar bir metodoloji halinde aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir⁸⁷:

Aksiyon Planı : ISO çalışmaları bir projedir ve her proje gibi, dışarıdan sağlanacak kaynakları ve çalışanların katılımı düşünülerek, uygun bir aksiyon planı hazırlanmalıdır. Sorumlular ve zamanlama belirlenmelidir.

⁸⁶ LARSEN, HAVERSJÖ, a.g.e.,p, 263

⁸⁷ Carole ANTON, Doug ANTON, ISO 9000:2000 Survival Guide, AEM Publishing, 2001

Danışman Firma : Projede eğitim ve uygulama aşamasında bir danışman firma desteğinin alınmasının gerekli olup olmadığı açıklığa kavuşur. Yetersiz kalınacağı ve gerekliliği düşünülüyorsa bir danışman firma ile anlaşılmalıdır.



Şekil 8. ISO 9001:2000 Belgelendirme Aşamaları

Kaynak: Larsen; 2000'den uyarlanmıştır.

Eğitim: Öncelikle standartlar ve kalite sistemi hakkında beyaz yakalıları sonrasında mavi yakalıları eğitilmelidir.

Dökümantasyon: Firma kendi proseslerini göz önüne alıp, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi gereksinimlerine uygun olarak, kalite sistemini dökümanla etmelidir.

En zaman alıcı ve zorlanılan bölüm burasıdır. Yoğun bir eğitim, iş akışı çizimleri, sistemin iyileştirilmesi ve standarda uydurulmasını içerir.

Sistemin İşletilmesi: Dökümanite edilen sistemin sağlıklı ve etkin işleyip işlemediği kontrol edilir.

İç Tetkik: Kurulan sistem, firmanın yetkin çalışanları tarafından bir iç denetimden geçirilir.

Belgelendirme: Öncelikle belgelendirme kuruluşu seçilir ve anlaşma yapılır. Belgelendirme kuruluşu sistemi gözden geçirir, ön değerlendirmeye sokar, eksikler varsa düzelttirir; yoksa ana tetkik yapılır ve sonrasında kalite sistem sertifikası verilir.

Sertifika Kutlaması ve Duyuru Yapılması: Sertifika kazanımı sonrasında kutlama düzenlenir, firma müşterilerine ve medyaya duyuru yapılır.

Tetkikler: Her altı ayda bir (survelience audit) sistemin işlerliğini görmek için tetkik, üç senede bir de (registration) belgelendirme ana tetkiki yapılır.

2.9 ISO 9000'İN FAYDALARI

ISO 9000'in sağlayacağı faydalarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz⁸⁸;

- Zaman ve hammadde kayıplarının azaltılması ve giderek sıfırlaması,
- Ürün kalitesinde sürekli gelişme sağlamak,
- Daha büyük bir tüketici kitlesine ulaşmak,
- Kalite sağlama fonksiyonlarına müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda işlerlik kazandırmak,
- Kuruluşların,kendi bünyelerine ve faaliyet türlerine uygun bir kalite sistemi kurmalarını sağlamak,
- Firmaların kaliteyi etkileyen tüm unsurları, amaçları doğrultusunda kontrol edebilmeleri için; kuruluş ve organizasyon yapısında gerekli olan değişiklikleri yapmalarına yardımcı olmak,
- Şubat, 1996 tarih ve 22541 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan karar ile TS-ISO 9000 belgesine sahip olan firmalardan kendi üretimlerinde kullanılmak üzere ithal ettikleri ürünler için gümrüklerde uygunluk belgesi aranmayacaktır. Bu durum

⁸⁸ ÇETİN, AKIN, EROL, a.g.e., s, 135

firmalara muayene ve deney ücreti ödemedikleri için maddi tasarruf yapma ve mallarını gümrüklerden bekletmeden çekebilme gibi avantaj sağlamaktadır.

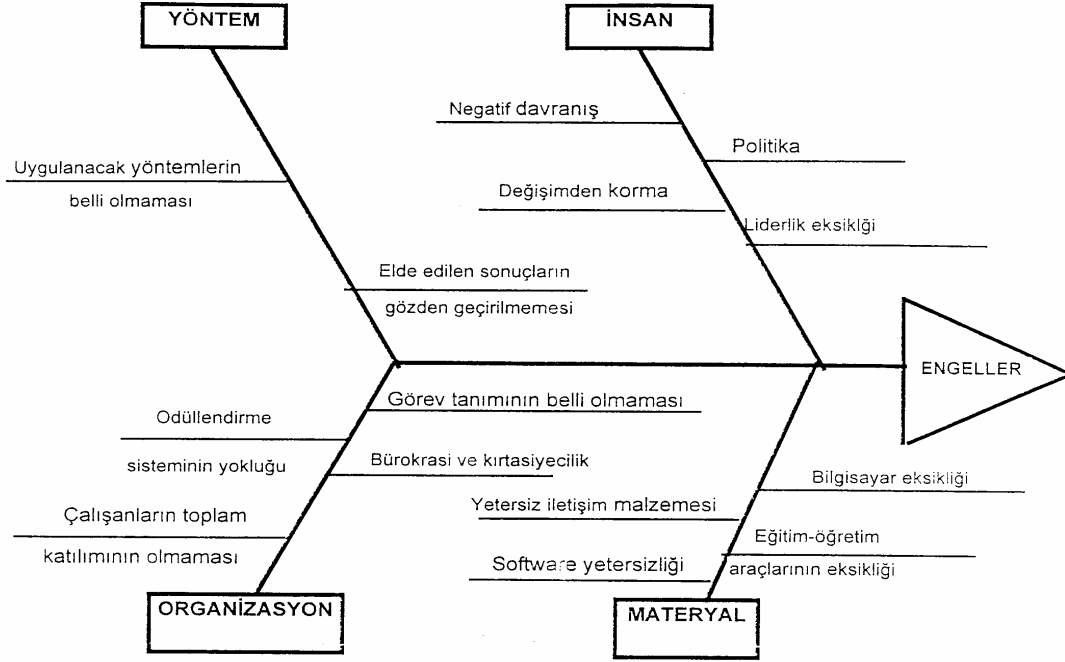
- Çalışanlarda bilinçlenme ve takım ruhu kazanma
- Çalışanların moral ve iletişimde iyileşme
- Bölümler arası koordinasyonun güçlenmesi,
- Yerinde ve zamanında karar alma mekanizmasının gelişmesi,
- Öneri Sistemi İle Çalışanların Fikirlerinin Katkısı
- Sorunların Zamanında Ve Oluşmadan Engellenmesi
- Kaynakların Optimum Kullanımı
- Üretimde Verimlilikte Yönetimin Kalitesinde İyileşme
- Müşteri Odaklı Üretim Ve Hizmet
- İmaj Gelişimi
- Sürekli Artan Kalite
- Sürekli Artan Verimlilik
- Azalan Maliyet
- Zamandan Tasarruf
- Azalan İadeler
- Daha Az Müşteri Şikayeti
- Daha Az Servis Bakım
- Verilerin Ve İşlerin Kişisellikten Çıkıp Firmaya Ait Olması
- Sistematiçlik Ve Düzen

2.10 ISO UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

ISO 9000 Sisteminin işletmelerde uygulanması ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tüm personele benimsetilmesi, belli bir zaman diliminde gerçekleşen faaliyetlerdir. Bu çalışmalar insan faktörü ile doğrudan ilişkili olduğu için problemlerle karşılaşılması kaçınılmazdır. Toplam kalite yönetiminin yaşama geçirilmesi için gerekli olan uygun atmosferin oluşturulması başarıya ulaşmak için önemli bir faktördür. Kalite yönetim sisteminin uygulanması esnasında karşılaşılabilecek güçlükler Şekil 9'daki balık iskeleti diyagramında gösterilmektedir⁸⁹. ISO uygulamalarında o güne kadar

⁸⁹ S. COHEN, R. BRAND, **Total Quality Management in Government**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993, 87

işletme içerisinde kazanılmış davranışlarda bir değişiklik yapılmak istendiği için yeniliklerin kabulünde ve uygulama sürecinde karşılaşılan güçlükler aşağıda sınıflandırılmıştır. Bu sorunlar işletme içerisinde ve işletme dışında karşılaşılan sorunlar şeklinde iki ana gruba ayrılarak açıklama yapılmıştır.



Şekil 9. Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanmasını engelleyecek faktörler

2.10.1 İç Sorunlar

2.10.1.1 İnsan Kaynaklarından Kaynaklanan Sorunlar

Kalitelerini geliştirmek ihtiyacı duyan işletmeler; her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın, gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağını ve bu nedenle de insana her zamandakinden daha fazla önem vermek gerektiğini belirtmişlerdir⁹⁰.

Bu gelişme yaşanırken değişik sorunlarla karşılaşılabilir. İnsan Kaynaklarında oluşan sorunların iki başlık altında toplamamız mümkündür. Örgüt kültüründe değişim ve eğitim.

⁹⁰ ÇETİN, AKIN, EROL, a.g.e., s, 142

2.10.1.1.1 Örgüt Kültüründe Değişme

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber, başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalmayacağı da anlaşılmıştır⁹¹. Bu ise yöneticilerin çözümü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Aynı yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta “ çalışan insanı” esas alan bir özellik taşımaktadır.

Literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da dile getirilen örgütsel kültür; bir örgütün içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışları, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir⁹².

Toplumsal kültürle alakalı olmakla beraber, genelde insanlar yeniliklere ve değişimlere karşı bir korku ve endişe duyarlar. Bu durum, kalite yönetim sistemi gibi topyekün ve köklü bir kültür değişimine direnç göstermelerine sebep olur⁹³.

Bir çok yönetici örgüt kültürü konusunda yeterince duyarlı olmamaktadır. Bu konudaki bilgisizliğin yanı sıra hafife alma eğilimi fazladır. Kimi yöneticiler ise örgüt kültürü konusunu, moda bir kavram yada fantezi bir yaklaşım kabul etmektedirler. İnsan kaynaklarının çok önemli olduğunu belirtmelerine karşın uygulamalarda tam tersi bir tutum içerisinde bulunabilmektedir⁹⁴. İnsan kaynaklarının önemi konusunda yöneticilerin bir çoğunun eylem ve söylem birliği içinde olmamaları kalite yönetim sistemi uygulamalarının önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültürel değişim karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için, çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanların kararlara katılımının sağlanması önemlidir. Kültürel değişimin sağlanması sürecinde insan kaynakları yönetimine büyük görev düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi insan faktörünün süreçte ne kadar önemli olduğunu anlayabilmekte, alınan kararları çalışanlara mesaj olarak iletebilmektedir⁹⁵. Böylece örgütsel iletişime anlam kazandırabildiği gibi kültürel değişimde de aktif rol

⁹¹ H. ERSEN, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997, s, 76

⁹² ERSEN, a.g.e., s, 81

⁹³ M. YÜKSEL, “TKY Uygulamasında Karşılaşılan bazı Örnek Sorunlar ve Başarılı Bir TKY Sürecinin Oluşturulmasında Yönetimin Rolü”, **Milli Savunma Bakanlığı TKY Semineri**, Ankara, 1998, s, 99-107

⁹⁴ İbrahim TÜRKMEN, “KOBİ’ler de TKY amaçlı Katılımcı Yönetim ve Örgüt Geliştirme Uygulamaları”, **6.Ulusal Kalite Kongresi**, Cilt:4, İstanbul, 1997, s, 255-265

⁹⁵ R.D. SPITZER, **Vauling TQM Through Rigorous Financial Analysis, Quality Progress**, 1993, p, 49-53

oynayabilmektedir. Örgütle iletişim, çalışanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağdır. Bu bağ kişileri birbirine yaklaştırabilir veya uzaklaştırabilir.

İnsan kaynakları yöneticisi takım çalışmaları yaparak toplam kalite felsefesinin etkin uygulanmasını gerçekleştirmeyi arzu ediyorsa, bu takımı oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilebilmesine dikkat etmelidir⁹⁶.

2.10.1.1.2 Eğitim

Toplam kalite yönetiminde, çalışmaların amacını organizasyondaki tüm çalışanları içeren sürekli iyileşmeler olarak tanımlayan geleneksel Japon felsefesi Kaizen benimsenmiştir. Bu ise, geleneksel yöntemlerle yönetilen organizasyonun ve firma kültürünün değişmesini gerektirmektedir. Deming'in de söylediği gibi, firma kültürünün değişmesi on yıllar alabilir. Firma kültürünün değişmesinde çalışanların eğitimi büyük rol oynamaktadır. Eski düşünceler ve değer yargıları eğitim sayesinde değiştirilebilmektedir⁹⁷.

Örgütte çalışan kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceği kararlaştırılmalıdır. Bu ancak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir. Ayrıca yapılan eğitim çalışmalarının beklenen sonucu ne ölçüde verdiği de çok önemlidir. Bu sonuçların alınması içinde eğitimin değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır⁹⁸. Örgütler eğitimin maliyetinden hiçbir zaman kaçmamalı ve eğitimin yararına her zaman inanmalıdır. Eğitim ile sağlanacak çalışan niteliğinin artması toplam kaliteye geçiş aşamasında örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir.

Toplam kalite sisteminin gerektirdiği eğitim faaliyetlerinin uygulanması ile işletmelerdeki her şeyin çözümleneceği, bunun bir sihir olduğu düşünülmemeli. Bunun için bir işletmede her şeyden önce bir sistemin, ona bağlı bir kalite sisteminin ve onun gerektirdiği eğitim ile ilgili planların, programların mevcudiyeti ile işletmenin sürekli

⁹⁶ ERSEN, a.g.e., s, 87

⁹⁷ G.L. TUTTLE, **Cascading Quality Through The Training Process**, Quality Progress, 1993, p, 75-78

⁹⁸ K. KESER, **ISO 9000**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s, 67

öğrenen, yönetim kademelerinin tümüne öğrenme yükümlülüğü veren ve bunu değerlendiren bir işletme olmasını sağlayabilme esas olmalıdır⁹⁹.

İşletmenin çalışanlarından bazıları temel bilgileri ve eğitimleri alacak düzeyde olmayabilmektedir. Bu kişileri çalışmalardan uzak tutmak veya yok saymak mümkün değildir. Ayrıca, bu kişilere verilen eğitimler biraz teorik birazda başka kaynaklardan alınmış dokümanlar olduğu için, ortaya çözümü olmayan bir sorunlar yumağı çıkmaktadır. Böylece eğitimi yeterince alıp uygulayabilen bir grup ile, neredeyse eğitimden hiçbir şey alamayıp, yeni uygulamaya tamamen yabancı, hatta kendisini dışlanmış, çaresiz, bir işe yaramadığına inanmış başka bir grup oluşmaktadır ki; topyekün, hep beraber vb. kavramlarımız daha işin başında anlamsız kalabilmektedir. Bu durumda TKY'nin ilk kelimesi olan "Toplam"a tamamen aykırı bir durumla karşı karşıya kalınmaktadır¹⁰⁰. Bunun için yapılacak düzenlemeler ile eğitimler muhakkak sınıflandırılarak verilmeli, özellikle yukarıda bahsedilen kişilere mümkün olduğu kadar görsel, ülkemiz ve kuruluşlarımızdan gerçek örnekler verilerek sunum yapılmalıdır. Ayrıca, takım çalışmalarına katılımlar sağlanmalı, eğitimlerin eksik kalan kısımlarını arkadaşlarından görerek ve öğrenerek almalarına fırsat tanınmalıdır.

Eğitim, kalite yönetim sisteminin başarısında en önemli faktörlerden biridir. Fakat eğitim başarısız bir şekilde sonuçlanırsa, bundan kalite yönetim sistemi sorumlu değildir. Doğru yer ve zamanda, doğru kişiler için, doğru miktarda organize edilecek bir eğitim kalite yönetim sistemini başarıya götürecektir. Eğitimi somut örneklerle pekiştirip, bilgilerin kalıcı olması sağlanmalıdır¹⁰¹.

2.10.1.2 Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar

Toplam kalite yönetimi anlayışında firma sahiplerinin, tedarikçi ve bayilerin, çalışanların ve müşterilerin aynı anda memnuniyeti ve firmaya bağlılığı esastır. Bu amaçla kalite yönetim sistemi yönetim anlayışında, tüm taraflarla işbirliği içinde çalışmak önemli bir ilkedir. Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan çalışanların firmaya bağlılıklarını artırmak ve onların süreç geliştirme ve sorun çözme alanındaki katkılarını almak için katılımcı yönetim

⁹⁹ ÇETİN, AKIN, EROL, a.g.e., s, 167

¹⁰⁰ YÜKSEL, a.g.e., s, 115

¹⁰¹ M.G. BROWN, D.E. HILCHCOCK, M.L. WILLIARD, **Why TQM Fails and What To Do About It?**, Irvin Professional Publishing, Çeviren: B. ALTUNTERİM, 1994, s, 205

anlayışını yaşama geçirmek zorunluluktur. Bu amaca ulaşabilmek için kalite yönetim sistemi yaklaşımında insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri, karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim, sistemin ağırlık noktasıdır. Bu noktanın işletmenin üst yönetimince iyi kavranmış olması gerekmektedir.

Deming, kalitenin yönetim kurulunda oluşacağını vurgular, üst yönetim verimliliği ve kaliteyi yükseltmek, maliyetleri düşürmek, müşteri odaklı olmak ve rekabette üstünlük sağlamak istiyorsa işletmede değişim yönetimini sağlayabilmek için kalite yönetim sistemi uygulanmalıdır¹⁰².

Kalite yönetim sistemi felsefesini tam olarak benimseyip bizzat işin içine girmeyen tepe yönetim, bu felsefeye sırf güncel olduğu için ilgi duyarak, işletme dışından bir uzman getirerek başarılı olabileceğini zanneder. Bu konudaki temel eksiklik, yönetimin faaliyetlerin içine bizzat girmekte yetersiz kalmasıdır. Bu durum diğer yöneticilerin de yetersiz katılımının esas nedenini oluşturmaktadır. Yönetimin sadece kalite yönetim sistemi uygulamalarına destek vermesi yeterli değildir. Bizzat bu uygulamaların içinde yer alarak lider rolü üstlenmelidir¹⁰³.

Kalite, stratejik planlamanın bir parçası olmalıdır. Yönetim, kalite planları ile uzlaşmış olmalı ve kalite planlaması için göstergeler kullanmalıdır. Üst yönetim, hiç bitmeyecek bir süreç olan uygun kalite sistemlerinin geliştirilmesini ve sürdürülmesini mutlak sağlamalıdır¹⁰⁴.

Kalite yönetim sistemi veya kurumsal değişim hareketleri ile başarıya ulaşmak istendiğinde eski yönetim kalıp ve yaklaşımlarının geçerli olacağı genel kabul gören bir yaklaşımdır. İnsanları denetlemek yerine yönlendirmek; hedefler göstermek yerine kuruluşun değerlerini ve vizyonunu oluşturup yaygınlaştırmak; çalışanları daraltılmış ilgi alanlarından iş zenginliği olan görevlere yönlendirme şeklinde ifade edilir¹⁰⁵.

Yönetim anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendilerini değiştirmesi güçlü bir dirençle karşılanmaktadır. Yönetim kavramını, varolan sistemlerin devamlılığını sağlama ve tüm yetkilerin tek karar noktasında bulundurularak denetimi sürdürebilme olarak tanımlayan kimi üst düzey yöneticilerin kendilerini değiştirmeleri

¹⁰² TÜRKMEN, a.g.e., s, 287-290

¹⁰³ YÜKSEL, a.g.e., s, 137

¹⁰⁴ A. KULOĞLU, "Değişim ve Organizasyon", **Milli Savunma Bakanlığı TKY Semineri**, Ankara, 1998 s, 119-127

¹⁰⁵ N. ELLİ, "Kalite Yönetiminde Gelişmeler", **Milli Savunma Bakanlığı TKY Semineri**, Ankara, 1998, s, 119-127

gerekmektedir¹⁰⁶. Özellikle denetim anlayışlarını değiştirmeleri, yetki devrini artırmaları astlarına daha fazla güvenmeleri, açık ve çok yönlü bilgi içerikli iletişime ağırlık vermeleri ve grup çalışmalarına hız vermeleri gerekmektedir.

2.10.1.3 Sistemden Kaynaklanan Sorunlar

Sistemin değişimi, kucaklayıcı yoksa karşı koyan mı; açık yada kapalı bir sistem olmasına bağlıdır.

Kapalı sistemler; kendilerini dış dünyadan ayrı ve kendi soyutlanmış ortamlarında varlıklarını sürdürmeye çalışarak kendi gerçek kavramlarını sorgulayan yeni düşünceleri kabul etmeyen yada ancak uzun bir süre geçtikten sonra kabul edebilen bir yapıya sahiptirler. Bütün sistemler, uyum sağlayıcı değişime de izin vermezler. Çünkü kendi gerçeklik duygularına uymayan bilgileri alamaz, kabul edemez yada anlayamazlar¹⁰⁷.

Kapalı sistem, kendisini kökten değişime zorlayacak düşüncelerden kendisini sakınacak ve sadece o anda sahip olduğu bilgi, inanç ve değerlere uygun bir değişimi isteyerek kabul edecektir. Dolayısıyla kapalı bir biçimde yapılanmış ve bu şekilde yönetilen bir işletme yeni düşüncelerin tamamen dışında kalır ve sonunda tüm kapalı sistemlerin kaderine o da ortak olur; kendisini dış dünyaya tamamen kapatır.

Açık bir sistem ise; değişime kucak açar ve onu destekler. Açık sistemler kendilerini dış dünyadan soyutlamazlar. Çünkü onlar çevreleri ile özgürce enerji alış verişinde bulunan canlı varlıklardır. Değişim yoluyla varlıklarını sürdürmeye ve var olan gerçekleri de aşmaya çalışırlar. Enerjisini sürekli yeniden yaratabilir ve var olan statükoya takılıp kalmazlar, varlıklarını korumak için her zaman değişime uyum sağlamanın yollarını ararlar¹⁰⁸.

Kalite yönetim sistemi çalışmaları yapan bir işletmenin kapalı bir sistemle yönetilmesi zordur. Kaizen felsefesinin temelini oluşturduğu kalite yönetim sisteminde sürekli bir değişimin olması başlıca hedefler arasında olduğu için statükocu bir sistemle kalite yönetim sistemi'nin uygulanmasının zor olduğu görülmektedir. Ancak açık

¹⁰⁶ TÜRKMEN, a.g.e., s, 255-265

¹⁰⁷ ÇETİN, AKIN, EROL, a.g.e., s, 167

¹⁰⁸ A.g.e., s, 189

sistemle yönetilen bir işletmenin kalite yönetim sistemi'ne geçişte bir sorunla karşılaşma ihtimalinin az olduğu görülmektedir.

Kalite yönetim sistemi, güç ve zaman kaybına fazla tahammülü olmayan bir sistemdir. Bu sebeple başlangıçta ağırlıklı çalışmalarımızın kişilerin gelişme programları üzerinde yapılmalı, başarılı olup olumlu sonuçlar alındıktan sonra sistem geliştirme çalışmalarına ağırlık vermelidir. Aksi takdirde çalışanlar, sistemin her şeyi geliştirip düzelttiği ve kendi katkılarının önemsiz olduğu duygusuna kapılmakta oldukları görülmektedir¹⁰⁹.

Üründe görülen farklılık her sistemin kaçınılmaz olarak karşılaştığı bir gerçektir. Zaman zaman sistemin amacına ulaşmasına engel olabilecek derecede ürün farklılıkları içerir. Hatalı ürün fark edilebilirse geri çekilir, ancak üretim için harcanan kaynaklar israf olmuştur. Çalışanlar bir sistemdeki farklılığa neden olan faktörleri araştırarak anlamlı ve ortadan kaldırmak üzere önlem almalıdır. Sistemin sürekli olarak iyileştirilmesi yolu ile farklılık, dolayısıyla israfın azaltılması sağlanır.

Kalite yönetim sisteminde kalite sistemi, kalite politikasının gerçekleştirileceği araçların belirlenmesidir. ISO 9000'de ise, sistem çıkan ürünün belirlenen gereksinimlere uygunluğunu sağlar. Diğer taraftan, ISO 9000 kaydı hiçbir zaman kaliteli ürün veya hizmet garantisi vermemektedir¹¹⁰.

2.10.2 Dış Sorunlar

2.10.2.1 Müşteri Bilincindeki Artış

Geçmiş dönemlerde kolayca anlaşılabilen, duygusuz davranışları önceden tahmin edilebilen diye tanımlanan müşteriler günümüzde oldukça büyük değişikliklere uğramışlardır. Bugün artık müşteri, iyi bir eğitimden geçmiş, davranışları tahmin edilemeyen, aktif, dostça tavırlar içinde bulunmayan ve örgütlerin etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturan kişilerdir¹¹¹.

Müşteri, üretim hattının en önemli parçasıdır. Ürününüzü alacak kimse yoksa fabrikanızın kapısına kilit vurabilirsiniz. Müşteriler olmadan, ne kazanç, ne pazar payı,

¹⁰⁹ YÜKSEL, a.g.e., s, 99-107

¹¹⁰ S. F. AŞÇIGİL, "ISO 9000 ve TKY:ISO 9000 TKY'ne Başlangıç Olabilir mi?", **6. Ulusal Kalite Kontrol Kongresi**, Cilt: 4, İstanbul, 1997, s, 109-112

¹¹¹ ERSEN, a.g.e., s, 91

ne yatırımların geri dönüşü ve kardan bahsedilebilir. Toplam kalite yönetiminin gayesi, müşteri kazanmak ve müşterileri memnun ederek firmaya bağlamaktır. Maliyetlerinde, kazançlarında kaynağı budur¹¹².

Yaşam standartlarının yükselmesi ve geçmişe oranla daha bilinçli ve seçme şansına sahip tüketicilerin olması, mal ve hizmet üreten işletmeleri müşteri odaklı olmaya zorlamaktadır. Günümüzde pazarın belirlediği kalite anlayışı hakimdir. Artık önemli olan müşteri tatmini ve bağlılığını sağlayabilmektedir¹¹³. Aynı hizmeti veren işletme sayısının fazlalığı müşteriyi doğal olarak kendisine en kaliteli hizmeti ve ürünü verecek olan işletmeyi seçmektedir. Bu günümüzün müşteri davranışlarının en somut olgusudur. Dolayısıyla müşteri davranışları yakından izlenmeli, ihtiyaçları doğru saptanmalıdır.

2.10.2.2 Ülke Şartları / Değişken Parametreler

Kuruluşlar için hayati önem taşıyan diğer sorun, kalite yönetim sistemi çalışmalarının belli kalıplar içine sokulma isteği veya bazen yaşanan kalıplar içine sokma zorunluluklarıdır. Böyle bir zorunluluk olmadığı söylene bile pratikte bu kurallar ve disiplinler nedeniyle bir yerde mecbur kalınması veya çalışmaların böyle algılanması, başta yaratıcılık olmak üzere bir çok konuda olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Belli bazı katı kurallar, disiplinler ve yöntemler faydalı veya zorunludur, ancak bu kuralların Japonya, İngiltere ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde olduğu gibi uygulanması ülkemiz şartlarına ve ortamına uygun olmayabilmektedir.

Ülkemizdeki ekonomik ve sosyal parametre yarın değişebilmekte, yarın olabileceğini söyleyip hedef gösterdiğimiz bir diğer parametre tamamen aksi yönde gelişebilmektedir. Kalite yönetim sistemi uygulamalarına geçişte dikkate alınan parametrelerin aşırı dalgalanmalarından çalışanların ve müşterilerin fazla etkilenmemeleri için kalite yönetim sistemi çalışmalarının birinci gününden itibaren alınacak her karar, belirlenecek standart ve hedef; uygulamaya konacak proje ve adımlar için (özellikle çalışanlara yönelik olanlar için) “şartlar ve ortam uygun olursa” ibaresinin konulması gerekir.

¹¹² T. H. BERRY, *Managing the Total Quality Transformation*, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1991

¹¹³ TÜRKMEN, a.g.e., s, 255-265

Neredeyse her gün değişebilen olumlu veya olumsuz ülkenin ekonomik ve sosyal gerçeklerinin varlığı ve etkileri çalışanlara doğal bir şekilde aktarılmalıdır. Kötümser bir davranış biçimine girmeden mücadele verilmesi, bunun için çok daha esnek ve yaratıcı olunması gerektiği vurgulanmalıdır¹¹⁴.

2.10.2.3 Rekabetten Kaynaklanan Sorunlar

Günümüz ekonomisinde rekabet, örgütlerin kıyasıya bir savaşı haline gelmiş ve boyutları inanılmaz derecede büyümüştür. Bu bağlamda, her işletme sürekliliğini sağlayarak, her zaman kar amacı gütmeyen, sistemlerini belirli bir süreç içerisinde geliştirmelidir. İşletmeler için yüksek rekabet gücünü yakalamak, çalışanların niteliğini artırarak, toplam kalitenin diğer işlevlerine de gereken önemi vererek gerçekleşebilir.

Bu işlevler işletmeler tarafından eksiksiz olarak benimsendiğinde ve bu işlevlerin uygulanması için gerekli süreçler ve sistemler oluşturulduğunda toplam kalite için istenen ortam sağlanabilir. İşletmeler için rekabet edebilmenin birinci şartı, kaliteli mal ve hizmet üretmektir. İşletmede başlatılacak olan toplam kalite çalışmaları büyük yarar sağlayabileceği gibi, ürünlerin ve hizmetlerin, iç ve dış pazarlarda kolay pazar bulmasında yardımcı olacaktır¹¹⁵.

Toplam kalite yönetimi sadece mükemmeli arayan bir proses olmayıp, aynı zaman da rekabetin yoğun olduğu endüstrilerde devamlı başarı elde edebilmek için tek çare olduğundan, rekabet avantajı sağlamanın da tek yoludur.

Toplam kaliteyi hedefleyen değişim prosesi, uzun süreli, zor ve bazı firmalar için çok sancılı bir prosestir. Ancak, dünya pazarında var olmayı isteyen işletmeler için başka bir alternatif yoktur. Başarılı olabilmek ve varlık sürdürebilmek için, toplam kaliteyi dünya çapında rekabetin bir bileşeni olarak gören, global bir perspektiften bakmak gerekir¹¹⁶.

¹¹⁴ YÜKSEL, a.g.e., s, 99-107

¹¹⁵ ERSEN, a.g.e., s, 92

¹¹⁶ D. ERERTEM, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de Uygulanması Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1994, s, 23)

Bu bölümde, Kalite Güvencesi ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kalite Güvencesi, ISO 9000 Kalite Sistemleri, ISO 9000 Kalite Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi, ISO 9000 Kalite Sistemlerinin 2000 Yılı Revizyonu, Kalite Yönetim Sistemi, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Açıklaması, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Kurulması İçin Metodoloji, ISO 9000'ın Faydaları ve ISO Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise, İnsan Kaynakları Yönetimi ayrıntılı olarak incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Personel yönetimi, 19. Yüzyılın sonunda bağımsız bir fonksiyon ve uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamış ve bu alanda benimsenen ilk nitelendirme istihdam yönetimi kavramı olmuştur. Son yıllarda işletmelerin personellerine bakış açısı değişmiş, çalışanlar yönetim tarafında yatırım kaynakları gibi ele alınarak, onlardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacağı düşünülen uygulamalara yer verilmeye başlanmıştır. Bu da işletmelerde insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmıştır. Özellikle son 20 yıllık dönemde personel yönetimi büyük ölçüde değişim göstererek organizasyona katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmüştür. 1980 sonrasında da teori ve uygulama alanında “Personel Yönetimi” yerine “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramının benimsenmesi bu değişimin en önemli göstergesidir¹¹⁷.

İnsan Kaynakları Yönetimi adı verilen yönetim disiplini tanımlamadan önce İnsan Kaynakları'nın neyi ifade ettiğini kısaca açıklamakta yarar vardır. Genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanlar insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam-sürekli yada kısmi-sürekli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm çalışanlar organizasyonun insan kaynaklarını oluşturmaktadır¹¹⁸.

İnsan kaynakları terimi, örgütlerin mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. İnsan, hem üretim sürecinin vazgeçilmez nitelikteki bir parçası, hem de üretimin hedefidir. İnsan kaynakları terimi, bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. Bu kavram; örgütün bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir¹¹⁹.

¹¹⁷ Ahmet SELAMOĞLU, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Kurtuluş Ofset Basımevi, İstanbul, 1998, s, 32

¹¹⁸ Coşkun Can AKTAN, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: 3-İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999, s, 27

¹¹⁹ Ömer SADULLAH, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276, İstanbul, 1998, s, 15

İnsan kaynakları terimi; bir işletmenin üretim sürecine, başından sonuna kadar tam yada kısmen katılan insanları kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının yönetimi ise, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarının tümünün doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir¹²⁰. İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir¹²¹. Her işletmede, çeşitli eğitim seviyelerinde, farklı görev ve konumlarda çok sayıda insan çalışır. Eğitim seviyesi, görevi ve konumu ne olursa olsun hangi bölümde çalışırsa çalışsın, her birey; insan kaynakları yönetiminin çalışma konusu içerisine girer¹²².

İşçi – Yönetim ilişkilerini inceleyen çağdaş çalışmaların iki farklı alanda yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar dışsal bir bakış açısına sahip ve daha çok kurumsal ilişkileri inceleyen “Endüstri İlişkileri” ile içsel bir bakış açısına sahip ve istihdam ilişkilerini sonuçlarını bireyler ve örgütler açısından irdeleyen insan kaynakları yönetimidir¹²³. İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütte iş gücünü etkin bir biçimde oluşturmak, geliştirmek ve devam ettirmek için ortaya konan faaliyetlerin toplamıdır¹²⁴. İnsan kaynakları yönetimi kısaca organizasyon ve yönetimde insan boyutunu ele alan ve insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasını sağlayan faaliyetler bütününe inceleyen bir disiplin olarak tanımlanabilir.

Tablo 6 : İşletme Girdi ve Çıktıları

Girdiler (5M)	Çıktılar
Machine (Makina)	Mal ve Hizmet
Money (Kapital)	Bireysel Tatmin
Material (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
Management (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
Man (İnsan)	Bilgi

¹²⁰ AKTAN, a.g.e., s, 27

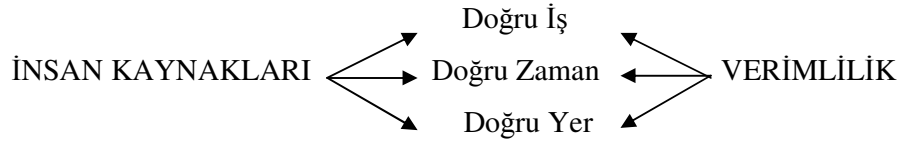
¹²¹ SADULLAH, a.g.e., s, 16

¹²² Ramazan GEYLAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:501, Eskişehir, 1998, s, 15

¹²³ Numan KURTULMUŞ, **Sanayi Ötesi Değişim**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s, 82

¹²⁴ Halil ZAİM, **Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1998, s, 94

5M Yaklaşımı içinde değerlendirildiğinde, Money, Machine, Material, Management ve Man (5M) girdileriyle işletmede gerçekleşen faaliyetler sonucu mal veya hizmet, bireysel, örgütsel ve toplumsal tatmin ve bilgi çıktıları elde edilir. İnsanın işletmede etkin ve verimli çalışması ya da insan kaynaklarından optimal çıktının elde edilmesi isteniyorsa bu kez aşağıdaki 3D ilkesinden söz edilebilir¹²⁵.



Şekil 10. 3D ilkesi

İnsan kaynakları ve personel kavramları çoğunlukla birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Halbuki insanın “kaynak” niteliği taşıması için belirli bir bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması gerekir.

Genel olarak, insan kaynakları kavramı, bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir. Bazı kaynaklarda ise daha çok büroda çalışanları sergilemektedir. C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak'a göre herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde:

- Yöneticiler (üst, orta, alt basamak yöneticileri),
- Yönetilenler (işçiler, memurlar vb.),
- Yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insan kaynakları),

- Teknik işgücü (doktor, mühendis vb.)
- Danışmanlar anlaşılabilir¹²⁶.

Çalışan kişilerin, çalıştığı yerde ortaya çıkabilecek ilişkileri gruplandırmak gerekirse, bu ilişkileri 4 grupta inceleyebiliriz:

- Personelin diğer çalışan arkadaşları ile ilişkileri,
- Personelin amirleri ile ilişkileri,
- Personelin işi ile ilişkisi,
- Personelin çalıştığı yerde çeşitli gruplarla olan gruplararası ilişkiler¹²⁷.

¹²⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, I. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s, 2-3

¹²⁶ Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK; **İnsan Kaynakları Yönelimi**, IV. Baskı, İzmir, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, Şubat 2001, s, 20-21

3.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI VE İŞLEVLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi çeşitli şekillerde tanımlanabilir: “Örgütün işlevlerini ve gayelerini yerine getirecek ve en fazla etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün bir işgücünü kazanma, geliştirme ve koruma sanatıdır.”¹²⁸

“Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir. Heneman”¹²⁹.

İKY iki temel felsefe üzerinde kurulur:

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
2. İşgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması¹³⁰.

Bu felsefeler ışığında, insan kaynakları yönetimi denildiğinde çalışanın performansının yanı sıra yaşam kalitesinin yükseltilmesi amaçlanır. Mekanik sistemin bir parçası olmaktan ziyade iş tatmini ve iş gücü verimliliği yüksek çalışanlar insan kaynakları yönetiminin eseridir. İKY'nin kapsamına giren personel yönetimi örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkiler arasında kesin bir ayırım yapmak zor olduğundan genellikle beraber uygulanırlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi aşağıdaki işlevleri kapsamaktadır:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi ve İş Tanımları
- İşgören Bulma ve Seçme
- İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme
- Performans Değerlemesi
- İş Değerlemesi ve Ücretleme
- Endüstriyel İlişkiler
- İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı
- Bilgi Sistemleri
- Özlük İşleri

¹²⁷ Nuri TORTOP, **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, 1999, s, 262

¹²⁸ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, 1990, s, 8

¹²⁹ ALDEMİR, ATAOL VE BUDAK, a.g.e., s, 21

¹³⁰ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s, 3

İnsan Kaynakları Planlaması: İKY'nin en önemli işlevlerinden biridir. İKY Planlamasında mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.

İş Analizi ve Tanımları: İKY'nin alt yapısını iş analizi ve tanımları oluşturur. İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

İşgören Bulma ve Seçme: İş analizi ve tanımlarına uygun işgören gereksinmesi, niteliği ve ünvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme: İşletme içi ve dışı eğitim programları ve kariyer gelişim planları hazırlanır ve uygulanır.

Performans Değerlemesi: Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

İş Değerleme ve Ücretleme: Mevcut işler önem derecesine göre gruplandırılır ve diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

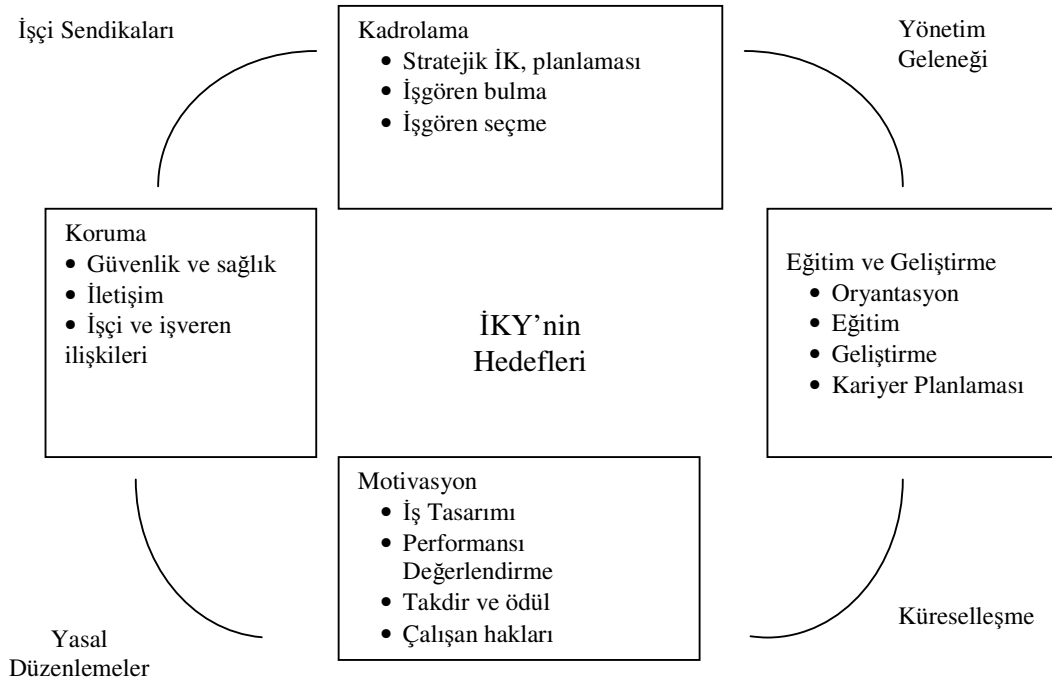
Endüstriyel İlişkiler: Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

Bilgi Sistemleri: İşletmelerin büyümesi, küreselleşme vb. ile İK'nin giderek karmaşılaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır.

Özlük İşleri: Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gerekir¹³¹.

¹³¹ A.g.e., s, 4- 6- 7



Şekil 11. İKY'nin Hedefleri

3.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Fındıkçı'ya göre İnsan Kaynakları Yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibidir:

Bireysel Gelişimi Sağlamak: İKY günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.

İnsan Merkezli İşlevler: İKY değerli insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların; tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.

Kurum Amaçlarına Uyum: İKY'nin amacı, kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır.

İKY Yalnız Teknik Bir İş Değildir: İKY, personel yönetimi gibi çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren ve diğer örgütsel fonksiyonlar kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.

Kurumsal Kültürün Yerleştirilmesi ve Paylaşılması: İKY,  rg tsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır. İKY, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşurmaya, böylece kurumun kendine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlar.

Çalışanların İlişkilerinin Yönetilmesi: İKY'nin uğraşı alanı olan insan ilişkilerinin süreklilik arz etmesi somut olarak tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu sürekliliğe bütünsel bir bakışla yaklaşılarak her olayın kendi ortamı içinde ele alınması gereklidir. Dolayısıyla İKY'nin temelinde insan ilişkilerinin yönetilmesi (koordinasyonu) yer almaktadır.

İşgörenler İle Kurumun Aynı Paydada Buluşması: İKY, İşgörenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.

Sistem Yaklaşımı: İKY kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır. Yani organizasyondaki insan ilişkilerinin oluşturduğu alt sistemler incelenirken alt sistemler bütünü gözardı edilmez.

İKY'nin Temel İki Amacı: İKY'nin temel iki amacından birincisi bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, insan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.

İKY'nin Gelişmesini Hızlandıran Gerekçeler: Devlet düzenlerindeki değişiklikler ve yaşanan krizler, ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, kömür, petrol vb. gibi temel bazı kaynakların azalması vb.

Örgütsel Değişme ve Gelişmenin Sağlanması: Örgütsel değişme ve gelişmenin lokomotifi, insan kaynağının değişime hazır ve istekli olmasıdır. İKY bu konuda çalışmalar gerçekleştirir.

Örgüt İçi İletişim ve Bilgi Akışı: İKY iletişimi, organizasyon içinde motive edici bir unsur olarak kullanır. Dolayısıyla organizasyon içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sürecinin oluşturulması gereklidir.

Çalışan İç Müşteridir: İKY, kurumdaki çalışanları, iç müşteri mantığı ile ele alarak ihtiyaçlarının kullanılması, böylece verimin artmasını sağlayacak stratejiler geliştirir ve uygular.

Optimal Performans Düzeyine Ulaşma: İKY, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler.

Toplumsal Dönüşümün Kişi ve Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilmesi: İKY, bilgi toplumu, postmodern toplum, küreselleşme, iletişim toplumu vb. biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir.

Gücün Kaynağı Değişmiştir: Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiştir. Uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmıştır. İKY bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışır.

Bilgi İnsanın Eseridir: Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işi ile uğraşmaktadır ve bilgi insanıdır. İKY bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar. “Bilgi insanın eseridir” mantığından hareketle insana daha büyük önem verir¹³².

Özetle insan kaynakları:

- Türkiye'de ilk kez 1983'te kullanıldı.
- 1991'de Nobel Ekonomi ödülü İnsan Kaynakları Teorisi ile Gary Becker'e verildi.
- Ekonomideki diğer kaynaklar gibi kıttır.
- İnsana yapılan yatırımın getirisi, uzun vadede netice vermektedir.
- İnsana yatırım eleman transferinden daha ucuz, adaptasyon süresi daha kısadır. İşbaşı eğitimi, ne örgün eğitim ne de genel iş eğitimi yerine ikame edilebiliyor.
- İnsan Kaynakları:
 - Aktif.
 - Planlaması var.
 - Yatırım mantığı esas.
 - Bireysel performans ön planda.

¹³² İlhami FINDIKÇI, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yay. İlan: 619, Dizi No: 12, Ocak 2001, s, 18-21

- Çalışanlar açık sistemlerle uyarılıyor.
- Herkes eksikliklerini biliyor.
- Çalışanlar, eğitim ile eksikliklerini tamamlıyor: (Eğitim Planlaması.)
- Kariyer planlaması esas.
- İnsanlar çalışarak nerelere yükselebileceklerini biliyor.
- Ücretlendirme göreve göre. (Alt ünvan, üst ünvanından çok ücret alabiliyor.)
- Kıdem önemli ancak performans daha önemli.
- İnsan Kaynaklarındaki Sorunlar
- Hâlâ bazı işletmeler insana yatırımı harcama olarak görüyor.
- Genel bilinç seviyesi hâlâ düşük. (Bankacılık, finans sektörü ve ihracatçı firmalar daha bilinçli)
- Sendikalar Karşı: Eşit kıdeme eşit ücret talep ediyorlar ve performansı dışlıyorlar. Firmanın verimliliği ve üretkenliğinden kendilerini sorumlu görmüyorlar.
- Devlet Personel Rejimi Karşı : Anayasanın eşitlik ilkesi yanlış uygulanıyor. Merkezi yönetimde ısrar var. Bütçe mantığı, denetimi yitirmekten korkuyor. KİT'ler kâr-zarar merkezi değil bürokraside bireysel başarıyı ölçmek zor¹³³.

3.3 PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASIDAKİ FARKLAR

Tablo 7. Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklar¹³⁴

PERSONEL YÖNETİMİ	İKY
- İş odaklı	- İnsan odaklı
- Operasyonel faaliyet	- Danışmanlık hizmeti
- Kayıt Sistemi	- Kaynak anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan Maliyet Unsuru	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik Yönetim	- Toplam kalite yönetimi
- İşte çalışan insan	- İş yönlendiren insan
- İç planlama	- Stratejik planlama

¹³³ Cüneyt ÜLSEVER, 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış, Om Yayınevi, İstanbul, 2003, s, 128-130

¹³⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s, 11

3.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL EVRİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi bugünkü kapsam, içerik ve taşıdığı önem bakımından literatürde yeni bir alan olarak kabul edilebilirse de kaynağını aldığı Personel Yönetimi temel bazı ilkeleri yönünden oldukça eski bir sanat ve hatta öğreti türüdür¹³⁵. İnsan Kaynakları Yönetimi çok sayıda alandan gelen hazmedilmiş fikir ve tekniklere sahiptir. İKY yönetim teorisi ve sosyal bilimler alanının bir yüzyılı aşkın tema (konu) ve içeriklerinin bir sentezidir. Personel yönetiminin eskimiş ve etkili olmayan uygulamalarının yerine geçebilecek heyecan verici ve modern fikirleri içeren İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetimine radikal bir alternatif olarak sunulmuştur. Gerçekte, personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş süreci yavaş olmuştur.

Personel Yönetimi ABD'de NCR'nin 1890'larda bir personel bölümü açmasıyla birlikte bir fonksiyon olarak kabul görmeye başlamıştır. Diğer ülkelerde bu fonksiyon daha yavaş ve çeşitli yolları izleyerek günümüze ulaşmıştır¹³⁶.

“İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı, 1980'li yıllarda işletme literatürüne girerek “Personel Yönetimi” kavramı yerine kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram yeni olmakla birlikte ortaya çıkışına neden olan faktörlere bakıldığında Sanayi Devrimine ve Ortaçağ'a kadar uzanan bir geçmişe sahiptir¹³⁷.

İnsan ilişkileri ve çalıştıran-çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişimine bakıldığında Eski Yunan, Roma ve ilk çağlarda “kölelik” denilen bir sistemin var olduğunu görüyoruz. Kölelikte esirler, borçlarını ödeyemeyen borçlular köle sayılırdı ve “kölelik” babadan çocuklarına geçerdi. Ortaçağa gelindiğinde köleliğinde ileri adımı olan “serflik”te çalışanlar toprakta çalışan ve toprağı ile beraber alınıp satılan bir sistemin parçasıydı. Gene Ortaçağ'da Lonca örgütlerinde derece derece çıraklıktan ustalığa yükselme olanağı mevcuttu. Bugünkü anlamıyla işçi-işveren ilişkileri 18. yüzyıldan itibaren önemsenemeye başlanmıştı. Özellikle 1789 Fransız İhtilali ve hürriyet, eşitlik ve adaletin toplumda olması gerektiği gibi uygulanmasına yönelik atılan adımları teknik gelişme ve sendikaların gelişmesi izlemiştir¹³⁸. İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimini etkileyen belli başlı tarihi olaylar aşağıdaki gibidir:

¹³⁵ Vahdet AYDIN, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402, 1977, s, 1

¹³⁶ Alan PRICE; “Human Resource Management in a Business Context, Second Edition, 2004”, <http://www.hrmguide.co.uk>. Ocak 2004.

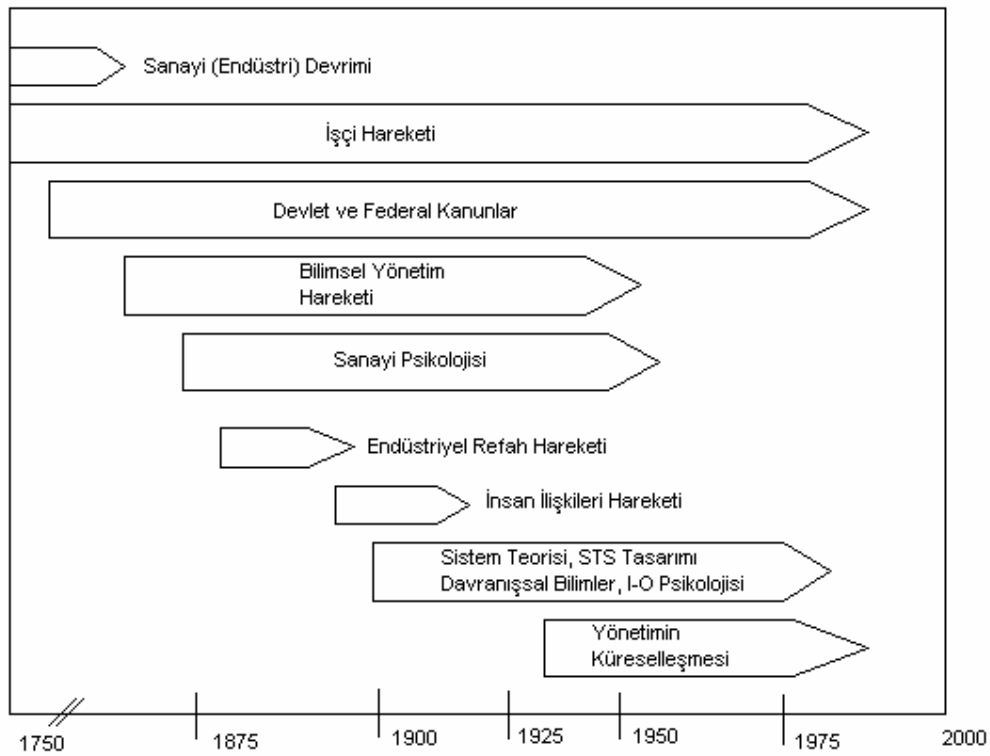
¹³⁷ Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s, 7

¹³⁸ TORTOP, a.g.e., s, 260

1. Sanayi Devrimi
2. Sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler
- 3.1. ve II. Dünya Savaşları ve 1929 Dünya Ekonomik Buhranı
4. Devlet korumacılığının gelişmesi
5. Şirketlerin çok uluslaşması ve artan rekabet ortamı.

3.4.1 Sanayi Devrimi

18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi, daha sonra kıta Avrupa’sı ile tüm dünyaya yayılmıştır. Sanayi Devriminin özü, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni içinde kullanılarak birim üretimden kitlesel üretime geçilmesidir. Böylece daha çok sayıda, daha ucuz ve daha kaliteli ürünler üretilmeye başlanmıştır¹³⁹.



Şekil 12. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi (Yaklaşık zaman dilimleriyle)¹⁴⁰

¹³⁹ ALDEMİR, ATAOL, BUDAK, a.g.e., s, 15

¹⁴⁰ Wendell L. FRENCH; **Human Resources Management, USA**, Houghton Mifflin Company, Boston, NewYork, 1998, s, 38

Sanayi Devrimi öncesinde sanatkârlığa dayanan, çoğunlukla evlerde gerçekleştirilen ve parça başı esas alınarak yapılan işler vardı. Çırak - kalfa ve ustalardan oluşan işgücü yiyeceğini ve giyeceğini kendisi ürettiğinden para olarak ücret ve piyasa ekonomisinin etkisini üzerlerinde az hissediyorlardı. Ancak Sanayi Devrimi ekonomik ve sosyal olarak insan ilişkilerinin niteliğinin değişmesine neden olmuştur. Fabrikalarla birlikte evlerdeki üretim geniş kitleler halinde fabrikalara taşınmıştır. Kendi yağı ve tuzuyla kavrulan yüzlerce insan daha önce hiç alışık olmadıkları fabrika ortamında bir çatı altında çalışmaya mecbur kalmışlardır. Çünkü Sanayi Devrimi bireysel üretimi yetersizleştirmiş, “kitlesele üretimi” doğurmuş ve makinenin insan karşısında ilk galibiyeti olmuştur. Elbette uzun yıllar köklü bir geçmişe sahip olan geleneksel üretim tarzından kitlesele üretime geçmek bir takım sosyal, ekonomik ve beşeri problemleri de beraberinde getirmiştir.

İşletmelerin giderek büyümesi, sermayenin belli ellerde toplanarak büyümesine ve bununla beraber çok sayıda işçinin belli örgütlerde ve belli merkezlerde toplanmasına yol açmıştı. Bu denli büyük sermayenin heba olmasını önlemek işgücünün etkili ve etkin çalıştırılmasını da gerektiriyordu. O dönemde diğer üretim faktörlerinden biri muamelesi gören işgücü, uzun çalışma saatleri ve sağlıksız iş koşullarında düşük ücretle çalıştırılıyordu. Üstelik işgücü alışık olmadığı bu yeni iş ortamına uyum sağlayamamıştı. İşgücü açısından feci denilebilecek bir durum mevcuttu. Ancak bu duruma kayıtsız kalmayan düşünür ve işverenler görüşleri ve çalışmaları ile işgücünün sesi olmaya başlamıştı. Örneğin bir İngiliz sosyalist, reformist, hümanist ve iş adamı olan Robert Owen'in çalışan insan hakkında öne sürdüğü ve kısmen uyguladığı görüş ve düşünceleri, kendisinden sonrakilere ışık tutmuştur. Owen'a göre insanı fakirlik ve sefaletten kurtarmak için ortamı değiştirmek gerekiyordu. Ortam, sadece fiziksel koşullarda değil, bireyin düşünce yapısında ve değer yargılarının gelişmesinde, dolayısı ile psikolojisinde etkili oluyordu, öyleyse çalışanı geliştirmek ve iş verimini yükseltmek için ya kişiyi kendisine zarar veren ortamdan uzak tutmak, ya da ona daha anlamlı bir yaşam ve iş koşulları sağlayacak şekilde ortamı değiştirmek gerekiyordu. Owen, İskoçya'daki fabrikaları civarında işçiler için örnek köyler kurmuştu. İşyerlerini tuvalet, duş, havalandırma ve aydınlatma ile düzenlemişti. Owen çocuk işçilerin çalışma sürelerini 12 saatten 10 saate indirerek ve daha sonradan işyerlerinde çocuk istihdamını ortadan kaldırarak büyük katkıda bulunmuştur. Ayrıca işçi kitlelerinin sesini yükselterek

kamuoyundan oy toplaması ve aydın çevrelerden destek görmesi işçiler lehine başlayan bu akımın günümüze kadar güçlenerek gelmesine yol açmıştır¹⁴¹.

3.4.2. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler

Devletin işçiyi korumaya yönelik yasalarıyla birlikte önceleri koalisyon yasağının öngördüğü çerçeve içinde, işçi ile işveren karşılıklı hizmet akdi imzalarken, daha sonra işçiler sendikalaşmaya başladılar. İşçiler, toplu sözleşmelerine, maddi çıkarlarının yanında sosyal haklarla ilgili maddeler koydurdukça, İnsan Kaynakları Yönetimi birimi önemi artmıştır¹⁴².

3.4.3 I. ve II. Dünya Savaşları ve 1929 Dünya Ekonomik Buhranı

I. Dünya Savaşının Etkileri: Savaşların personel sorunlarının önemini ön plana çıkarması şu şekilde olmuştur: Savaş gereklerini karşılamak için nüfusun çalışabilir (dinamik) kesiminin silah altına alınması iş hayatında iş gücüne duyulan talebi büyük ölçüde artırmıştır. Bu talep artışı ise hem çalışan insanı hem de onu temsil eden sendikaları, toplumun ilgili kuruluşları karşısında kuvvetlendirmiştir. Aslında savaş koşulları personel sorunlarının işçi lehine düzeltilmesi konusunda köklü değişimlerin yapılmasında başlangıç olmuştur. Karar verme süreci çalışanların belli ölçülerde görüş belirtme, katkıda ve katılımda bulunma hakları ile değişti. İlk etapta işçiyi temsil eden yöneticilere komitelerde yer verilmesi şeklinde ve sendikaların gelişmesinde bu hakların tanınması etkili olmuştur. Bu yöneticilerin komitelerdeki olumlu katkıları birçok personel uzmanına kamu kuruluşlarında danışmanlık görevi verilmesi ve askeri ikmal malzemesi üreten örgütler başta olmak üzere, önemli kabul edilen örgütlerde personel dairelerinin oluşturulmasına yol açtı.

Ayrıca savaşlar insan kaynağının sadece nicelik olarak değil nitelik olarak da belirli özelliklere sahip olması gerektiğini ortaya çıkardı. Bu konuda yapılan çeşitli test, mülakat, sınıflandırma ve değerlendirmelerin temeli savaş yıllarında atılmıştır.

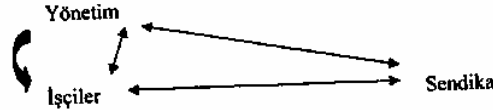
I. Dünya Savaşını izleyen yıllarda A.B.D.'de savaş yıllarında ortaya konan teknik buluşlar, personel seçim, işe yerleştirme ve yetiştirme yöntemleri işletmeler

¹⁴¹ AYDIN, a.g.e., s, 1-5

¹⁴² ALDEMİR, ATAOL, BUDAK, a.g.e., s, 16-17

tarafından uygulanmaya başladı. Klasik Yönetim bilim adamlarından F.W. Taylor, H.Fayol, H.Gantt, F.Gilbreth'in önerileri uygulanmaya başladı. Sonuç iş saatlerinin kısaltılmasına rağmen ücretlerin artışı, verimin yükselmesi olmuştur.

Savaş yıllarında işgücüne artan talep ile başlayan yönetim yönetilen yaklaşması ve işbirliği işçi sendikalarının giderek güçlenmelerinin neden olduğu korku dolayısıyla daha da arttı.



Şekil 13. Yönetim ve işçilerin yaklaşması

Bu tutum çok daha sonraki yıllarda katılımcı-demokratik yönetim biçimi şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

1929 Dünya Ekonomik Buhranı

1929 yılında ABD’inde yaygınlaşarak devam eden ve Avrupa devletlerini de içine alan bir ekonomik buhran yaşanmıştır. Bu buhran gelişmiş ülkeler kadar gelişmekte olan ülkeleri de kötü etkiledi. ABD’de işsiz sayısı 1930’da 4.6 milyona, 1933’de 13 milyona ulaşmıştı. Dünya ekonomik buhranı öncesinde işgücüne yönelik olumlu tutumlar buhrandan sonraki bu büyük işsizliği azaltmak üzere harekete geçti ve ABD’de çalışanların acil ve uzun vadeli sorunlarına çözüm bulmak için birçok yasal tedbirler alınmaya başlandı.

II. Dünya Savaşının Etkileri

Yan ödeme uygulaması II. Dünya Savaşı ve onu izleyen dönemin bir personel yönetimi uygulamasıdır. II. Dünya Savaşıyla personel yetiştirilmesi konusunun yaygınlığı ve bu tür eğitimin finansman şekli de farklılaşmıştır. Personelin yetiştirilmesi bugün sadece kişi ve örgütle sınırlı kalmayıp bu sorun ulusal ekonomiyi ve ülkenin iş hayatını bütün olarak ilgilendiren temel bir sorundur. Konunun bu boyutu insan kaynakları planlaması çalışmalarına hız kazandırmıştır¹⁴³.

¹⁴³ AYDIN, a.g.e., s, 5-11 ve 13-14

3.4.4 Devlet Korumacılığının Gelişmesi

Endüstriye devlet müdahalesinin olmadığı dönemde emeğin sömürülmesi toplumsal ve ekonomik açıdan devlete zarar vermiştir. Kısa vadede işverenin baskısı altında çok iş çıkarmaya çalışan işçiler, uzun vadede fiziksel ve ruhsal çöküntü yaşadıklarından düşük verimliliğe yol açmışlardır. Bu nedenle devlet endüstriye müdahale etmiştir ve zayıf olan işçiyi koruyucu yasalar oluşturmuştur.

3.4.5 Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Rekabet

Küresel sermayenin günümüzde belirli çokuluslu şirketler tarafından yönetildiğine dair bir görüş vardır. Gerçekten de bazı çokuluslu şirketlerin yıllık gelirleri bazı ülkelerin yıllık GSMH'den daha fazladır. Çok uluslulaşma sermaye dışında, insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasında çeşitli problemlerin çözülmesi gerektiği bir alandır. Çünkü çokuluslu şirketler farklı sosyo ekonomik ve kültürel ortamlardan gelen çalışanlardan oluşur. Dolayısıyla ulusal bir şirketten farklı olarak yönetim stratejilerini belirlemesi gerekir¹⁴⁴.

3.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİ ARTTIRAN EĞİLİMLER

Yukarıdaki önemli tarihsel nedenler dışında İKY'nin bugün halen ve artan oranda önemini korumasını sağlayan sosyo ekonomik ve politik eğilimler mevcuttur:

1. İnsan kaynaklarının maliyeti
2. Üretkenlik krizi
3. Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklığı
4. Küreselleşme
5. İşgücü çeşitliliği
6. Beceri Gereklerinde Değişime
7. Küçülme ve Sayı Azaltma
8. Yetkilendirme (Enpowerment)
9. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

¹⁴⁴ ALDEMİR, ATAOL, BUDAK, a.g.e., s, 17-18

3.5.1 İnsan Kaynaklarının Maliyeti

Artık günümüz işletmelerinde finansal varlıklardan (tangible assets) ziyade insan kaynakları ve entellektüel sermaye (intangible assets) şirkete değer katan unsurlardır. İnsan kaynakları yönetiminde ekonomik teknik ve sosyal rasyonalitenin sağlanması şirkete olumlu olarak yansiyacaktır. Örneğin, kazaların, devamsızlığın ve hata oranının azalması; çalışanların moralinde, ürünlerde ya da hizmetlerin kalitesinde yükselme gibi.

3.5.2 Üretkenlik Krizi

Üretkenlik çeşitli nedenlerle azalma gösterebilir, hatta durma noktasına gelebilir. Bu da ekonomide arz yönlü bir sıkıntının baş göstermesi demektir. Örneğin ABD'de üretkenliğin 1960'larda yıllık %3 artarken 1973'de hemen hemen sıfıra düştüğü görülmüştür. Amerikan ekonomisi için büyük bir tehdit oluşturan bu durum kamu ve özel kesimde insan kaynaklarının önemini daha da artırmıştır.

3.5.3 Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklığı

20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan kültürel, eğitsel ve sosyal düzendeki hızlı değişiklikler İKY'nin önemini daha da artırmıştır. Çeşitli alanlarda yaşanan bu karmaşık ve hızlı değişiklikler, işyerine de yansıdığı için çalışanların değişikliğe direncini ve tatminsizlik duygularını arttırmıştır.

3.5.4 Küreselleşme

Dünya çapında hem pazarlar hem de üretim küreselleşme süreci içine girmişlerdir. Milyonlarca insan farklı ülkelerde ve birbirinden çok uzak oldukları halde istek ve ihtiyaçlarını aynı ürün veya hizmetle gidermek istemektedir. Pazarların küreselleşmesi, üretimi bir tek merkezde yapmayı anlamsızlaştırmaktadır. Dolayısıyla üretim de istek ve ihtiyaçların en etkili ve etkin şekilde karşılanabileceği yerlerde gerçekleştirilmektedir. Sonuçta işletmeler dünya çapında görevlerini yerine getirebilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışanlara (personele) ihtiyaç duymaktadır. İKY bu tür personel gereksinmesini bulmak, seçmek, işe yerleştirmek, eğitmek vb. faaliyetleri yerine getirmekle sorumludur.

3.5.5 İşgücü Çeşitliliği

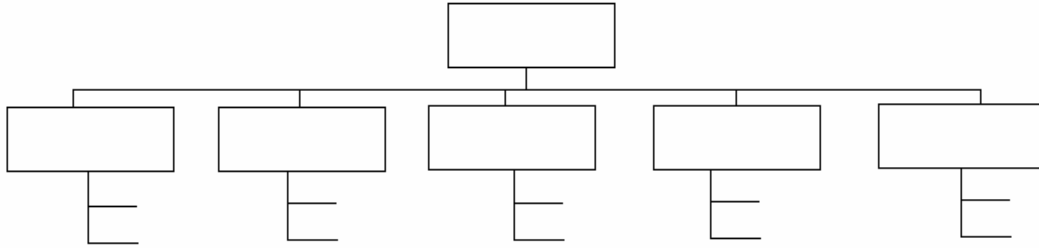
Batılı ülkelerde özellikle A.B.D.'inde son 30 yılda işgücü görünümü büyük ölçüde değişirken, beyaz ve zencilerin hakim olduğu işgücü bugün kadınlar, azınlıklar ve göçmenlerin karması durumundadır. Türkiye'de de son 10 yılda önceleri bazı komşu ülkelerden gelen göçler, daha sonraki yıllarda duvarların yıkılmasıyla Doğu bloğundan gelen kaçak yabancı işgücü ülkemiz İKY üzerinde önemli etkiler yapmıştır.

3.5.6 Beceri Gerekerinde Değişme

Teknolojik değişme ve gelişmelerin hızlılığı ve karmaşıklığı, küreselleşme, işgücü çeşitliliğinin artması vb. personelin beceri eksiklikleri sorununu da gündeme getirmektedir. Bu beceri eksiklikleri sonucunda kalite düşüklüğü, düşük üretim, iş kazalarının artması ve müşteri şikayetlerinin çoğalması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.

3.5.7 Küçülme ve Sayı Azaltma

Örgütlerde verimliliği arttırma, girdi maliyetlerini azaltarak sağlanabilir. Bu ise özellikle orta kademe, yönetsel ve mesleki işlerde çalışanların azaltılmasıyla mümkündür. Bugün batılı ülkelerde ve A.B.D.'de denetim alanı ilkesinin yeniden gözden geçirilmesiyle hiyerarşik basamaklar azaltılarak daha yatay örgüt tiplerine gidilmekte ve böylelikle personel sayısında büyük azalmalar sağlanmaktadır¹⁴⁵.



Şekil 14. Yatay (Basık) Örgüt Yapısı Şeması

* Sınırlı Denetim Alanı İlkesi: Bir üst'ün etkili bir şekilde kontrol edebileceği (yönetebileceği) astların sayısı sınırlıdır. Kontrol alanı ilkesinin vurgulamak istediği nokta, astların sayısından çok, ilişkilerdir.

¹⁴⁵ CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s, 9-11

Graicunas Formülü

$$\text{İlişki toplamı} = N \cdot \left(\frac{2N}{2} + N - 1 \right)$$

	<u>Ast Sayısı</u>	<u>İlişki Toplamı</u>
N=Ast Sayısı	1	1
	2	6
	3	18
	4	44
	5	100
	6	222
	7	938

Kontrol alanını belirleyen faktörler:

1. Denetlenen işin karmaşıklığı
2. Diğer işlerle olan benzerlik (Rutin bir iş ise denetim alanı geniş tutulmalı)
3. Diğer işlerle olan karşılıklı bağılılık
4. Organizasyon içinde bulunduğu ortam koşulları (Dinamik ve çalkantılı ise denetim alanı dar tutulmalı)

5. İşlerin standartlaşma derecesi
6. Yöneticinin; üst'ün ve astlarının nitelikleri

Uygulamada bu ilkenin en çok çiğnendiği, aşırı merkeziyetçiliktir.

3.5.8 Yetkilendirme

Organizasyonda, gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere devredilmektedir. Yetkilendirme belirli konularda, belirli sınırlar içinde ve belirli sürelerde yapılmalıdır¹⁴⁶. Yetkilendirme, yetki devretme, katımlı yönetim, ekip çalışması, amaç belirleme ve işverenlerin eğitimi gibi kavramları içerir. Her personelin işinde daha fazla kontrol olanağı verdiğinden personelin daha verimli, daha istekli olmaları ve örgüte kendilerini adamalarını sağlar.

¹⁴⁶ Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, Kasım 1999, s. 141-145

3.5.9 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, çağdaş bir yönetim uygulaması olup odak noktasını müşteriler ve çalışanlar oluşturur. TKY yaklaşımı, çalışanları “iç müşteri” olarak kabul etmekte ve personelin tıpkı bir müşteri gibi tatmin edilmesi gerektiğini savunmaktadır¹⁴⁷.

3.6 İNSAN KAYNAKALARI YÖNETİMİNİN AMACI

Organizasyonların amaçları organizasyon türüne göre değişmektedir. Kamu, özel ve sivil organizasyonların temel amacı kar iken, kamu ve sivil organizasyonların temel amacı toplumun ortak gereksinimlerini karşılamak ve topluma hizmet etmektir. Özel organizasyonlar da mal ve hizmet üreterek toplumun ihtiyaçlarını karşılar ve topluma hizmet eder. Ancak, özel organizasyonların temel amacı kar sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaktır. Her üç organizasyonun ortak amaçları ise “kalite” ve “verimlilik” ilkeleri yönünde faaliyette bulunmaktır. Bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı ihtimali düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir iş gücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğu söylenebilir. Verimliliği artırmak ve iş hayatının niteliğini yükseltmek. İnsan kaynakları yönetimi iş gücü ile ilgili çeşitli ölçüleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş hayatının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktır¹⁴⁸.

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- İnsan kaynakları politikasının temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gören açığının belirlenmesi, bunların bulunması, seçilmesi yada işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi.
- Uygun görülen iş görenlerin işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumun sağlanması.

¹⁴⁷ CAN, AKGÜN KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s, 12

¹⁴⁸ SADULLAH, a.g.e., s, 15

- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar çerçevesinde, hem işle hem de iş gören kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması.

- İş görenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi.

- En üstten en alta kadar bütün iş görenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret” ilkesi çerçevesinde iş analizleri, tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi.

- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi.

- İş görenlere yönelik sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkanlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması¹⁴⁹.

- Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; böylece, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere yada bölümlere yerleştirmek.

- Çalışanları takdir ve motive etmek, organizasyon da çalışanlar üzerinde motivasyonu engelleyici faktörleri ortadan kaldırmak.

- Çalışanların performans değerlendirmelerini bilimsel ölçüler ve standartlar dahilinde yürütmek¹⁵⁰.

Bu amaçlar, işgörenin performansının artırılması, yaptığı işten doyum sağlaması ve sağlıklı bir biçimde çalıştırılması olarak da ifade edilebilir.

Eğer insan kaynakları yönetimi sadece işgörenlerin bildiği, yetenek ve becerilerinin rasyonel kullanılmasını sağlamak, işgörenlerin işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak (işgören verimliliğini artırmak) amacına ulaşmaya çalışırsa, işgörenin bir üretim aracından (para, makine, hammadde vb.) farkı olmayacaktır.

¹⁴⁹ Ömer Faruk AKYÜZ, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s, 52

¹⁵⁰ AKTAN, a.g.e., s, 27

İş hayatının kalitesini yükseltmek amacı, işgöreni diğer üretim araçlarından ayrı tutar ve örgütlerin insanlar için var olduğu ilkesini ön plana çıkarır. Başka bir ifade ile, birinci amacın gerçekleşmesi, ikinci amacın gerçekleşmesine bağlıdır. Çağdaş insan kaynakları yönetimi bu bilinci ön plana çıkarma çabasıdadır¹⁵¹.

Bir işletmede işten ayrılanların sayısı ve devamsızlık oranı fazla ise, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlara ulaşmışsa, bozuk ürün oranı yüksekse, toplu sözleşmeler sürekli sorun oluyorsa, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise, o işletmede insan kaynaklarına yönelik önemli sorunlar var demektir. Bu durum maliyetlerin yükselmesine, verimliliğin düşmesine neden olacaktır. İnsan kaynakları bu olumsuzluklara yol açan faktörleri araştırarak, alacağı önlemlerle işgörenin etkinliğini sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi bu önlemleri alırken işletmenin gereksinimleri kadar, işgörenin gereksinimlerini de dikkate almalıdır¹⁵².

İnsan kaynaklarını yönetiminin amacı, işletme ve işgörenlerin ihtiyaçlarını; tespit, temin ve birbirleri ile uyumlaştırarak etkin ve verimli bir üretimin gerçekleştirilmesidir.

3.7 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖRGÜTLENMESİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ya muhasebe bölümü içinde küçük bir ünite olarak personel yöneticiliği adı altında bir örgütlenmeye gidildiği veya küçük ve bağımsız bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği şeklinde örgütlendiği izlenir. İşletmelerin boyutları büyüdükçe ve çalışanların sayısı arttıkça bu tür şeflikler personel müdürlüğüne dönüşmeye başlamış ve genellikle operasyonel işlemlerle sınırlı işler yapan bir bölüm haline gelmiştir. Günümüzde ise modern İKY departmanları mevcuttur.

İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanları için fark yaratacak heyecan verici fırsatlar mevcuttur. Ancak onlar sürekli organizasyonlarından gelen hesaplanabilir, maddi ve miktarı belirlenebilir artan sonuç talepleri ile karşı karşıyadırlar. Bu yüzden Ferris'e göre İKY çekingen ve cesaretsizler için olmayıp hem zahmetli hem de ödüllendirici bir iştir. Geçmişte iş dünyası refahçı bir personel fonksiyonunu tolere ederken, modern organizasyonlar stratejik iş ortaklarından şunları beklemektedir:

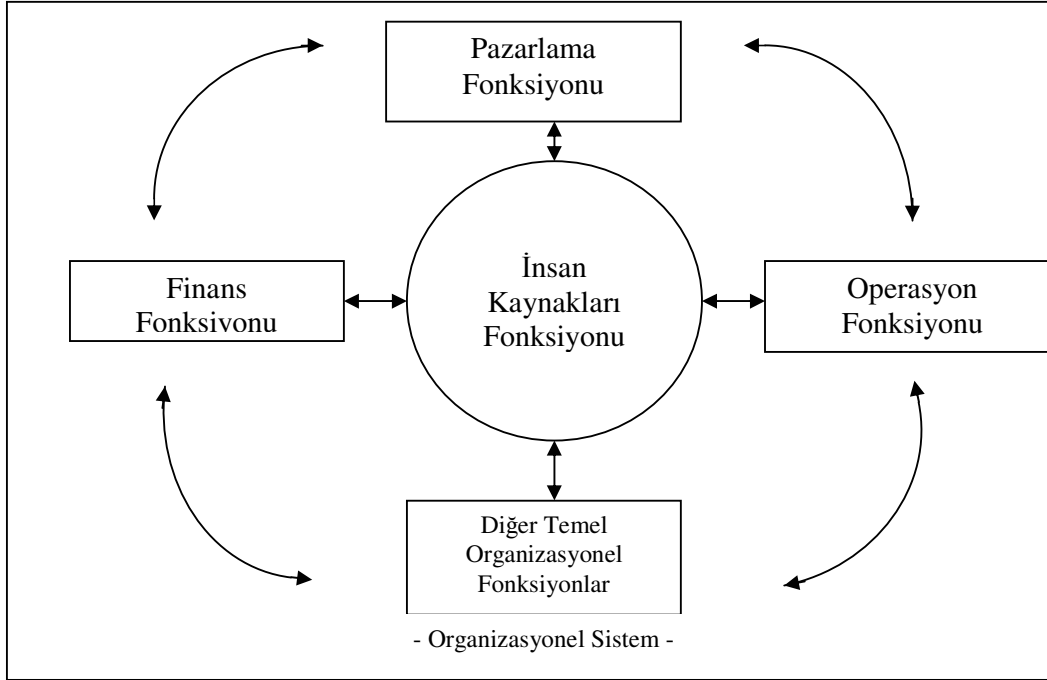
¹⁵¹ GEYLAN, a.g.e., s, 104.

¹⁵² A.g.e., s, 104.

1. İKY fırsatlarını ve çarpıcı yenilikleri tahmin eden ve açık bir şekilde ifade edebilen insan kaynakları profesyonelleri olmaları.

2. Proaktif olarak iş çevresiyle ilgilenen, değişimi kucaklayan ve yöneten dahili uzmanlar olmaları.

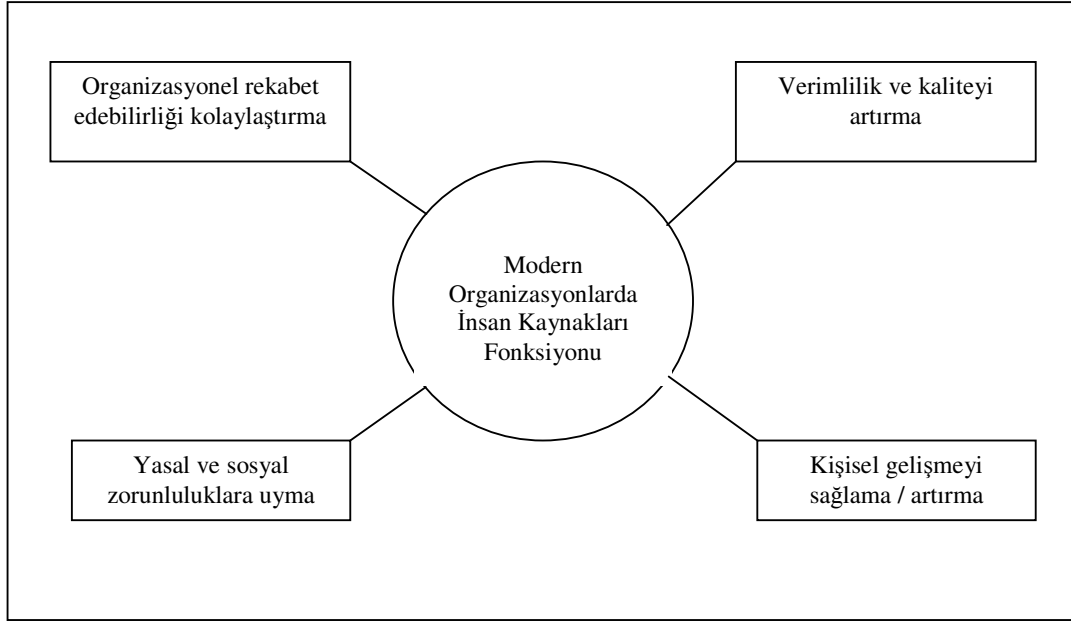
3. İKY'yi gerçekten sürdürülen rekabetçi avantajın kaynağı olarak görmeleri¹⁵³.



Şekil 15 İnsan Kaynakları Yönetiminin Sistem İçindeki Yeri

Şekil 15’de görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Yönetimi alt sistemi diğer fonksiyonel alt sistemleri hem etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Bu bakış açısı, İnsan Kaynakları yönetimine organizasyon içinde diğer alanları aynı stratejik noktadan gözlemleyebildiği şeklinde yaklaşma fikrini kuvvetlendirmeye yardım edecektir. Bu sebeple İKY’deki bir başarısızlık tahmin edilmeyen sonuçlar, zayıf koordinasyon ve daha az etkili performansla sonuçlanabilir.

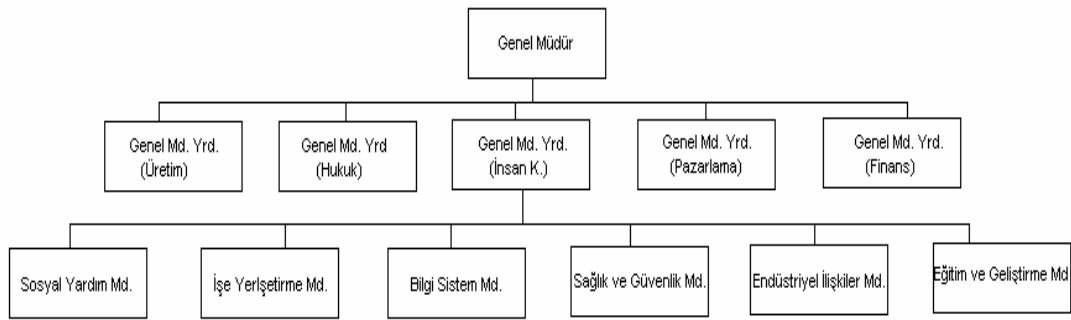
¹⁵³ PRICE, a.g.e.



Şekil 16. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları¹⁵⁴

3.7.1 İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi

İnsan kaynakları bölümünün kendi içinde örgütlenmesi bir işletmeden diğerine değişiklik gösterir. Her işletme kendi yapısına, personel işlevine verilen öneme, çalışan personel sayısı, eğitim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak bir örgütlenmeye gider. Böyle bir örgütlenmede temel ilke yapılacak işlerin saptanmasıdır.



Şekil 17. Büyük Bir Şirkette İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

¹⁵⁴ Angelo S. DE NİŞİ ve Ricky W. GRIFFİN; **Human Rcsource Management**, USA, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2001, s, 16-17

3.7.2 İnsan Kaynakları Bölümünün Uzmanlık Rolü

İK bölümü yönetsel, hukuksal ve psiko-sosyolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır, işletmede insancıl sosyal sorunların en iyi biçimde çözüm yollarını araştırarak en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olur. İK politikası içinde tanımlanan ilkeler doğrultusunda hareket eden İK bölümü, tüm bölümlerin personel politika ve uygulamalarında eşgüdümü sağlamakla yükümlüdür. İKY sorumlulukları çerçevesinde matriks organizasyon modeli içinde belirli bölümler üzerinde geçici yetki kullanma hakkı da elde eder. Bunun en tipik örneği eğitsel program uygulamasında görülür.

3.7.3 İK Bölümüne Yardımcı Organlar

İşletme Doktoru: İnsan kaynakları müdürlüğüne bağlı işlevsel bir organdır. Görevleri: işe alma sırasında sağlık kontrolünden geçirme, yıllık düzenli sağlık denetimi, hastalık sonrası bakım, ilk yardım, koruma, işyerlerinin sağlık koşullarına uygunluğu, dinlenme, çalışma süresi, fiziksel ortam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi vb.

Sosyal Asistan ve Danışman: Sosyal asistan, daha çok personelin sosyal sorunlarına yardımcı olmak amacıyla görevlendirilir. Örneğin, yeni işe alınan işgörenin karşılanması, personel bölümü ve çalışacağı atölye yetkilileriyle ilişkilerin kurulması, genç ve bayan işgörenler ile yaşlı ya da sakat elemanlara yardımcı olmak, ailesel sorunlarla ilgilenmek, yardım sandıkları kurmak ve işletmek gibi.

Sosyal danışman ise daha çok bir teknisyen olarak nitelenebilir ve görevi personel ile yönetim arasında uyum ve işbirliğini kolaylaştırmaktır.

Psikoteknisyen: İşe alma, iş değiştirme yönlendirme ve işe uyarlama gibi konularda psikoteknik uygulamalardan sorumlu olan organdır. Psikoteknisyenin komuta organlarına verdiği önerilerin uygulanma zorunluluğu yoktur. Bu organ kendi çalışmalarında objektif rolünü koruyabilmek için bağımsızdır, ancak yönetsel açıdan personel bölümüne bağlıdır.

Stres Danışmanı: Bu uzmanın görevi kişileri karşılaştıkları stres yaratıcı olayların olumsuz etkilerinden korumak ve kurtarmaktır.

Profesyonel Danışmanlık Kurumları: İK bölümü işletme dışından eğitim amaçlı ya da eleman bulmada yararlanabileceği çeşitli özel ve kamu

kuruluşlarından profesyonel destek alabilir. Bu konuda, Türkiye'de Koç grubuna eğitim hizmeti sunan yan kuruluş olarak İDEA veya özel istihdam bürolarından eleman bulmada destek sağlanması örnek olarak gösterilebilir.

3.8 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER

Verimlilik İlkesi: İşgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar.

İnsancıl Davranış İlkesi: Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçlar dengelenmelidir.

Eşitlik İlkesi: Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin İKY'nin her aşamasında eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. Bu ilke doğrultusunda uygulamalara

İşe göre adam ilkesi

Eşit işe eşit ücret gösterilebilir.

Güvence İlkesi: Genellikle çalışanlar hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemeyeceğinden çalışana güven içinde bir çalışma ortamı hazırlanmalıdır.

Açıklık İlkesi: İK politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır. Gerek İK politikasının tasarımı gerekse uygulamasında personelin destek ve katkısı ancak ve ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleştirilebilir.

Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Bu amaçla, işletme gazetesi, afişler, el kitapları, her elemanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasını yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılabilir.

Gizlilik İlkesi: Muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanabilir. İnsan kaynakları bölümünde her işgörene ait bir dosya vardır. Bu dosya İşgörenin kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan kişisel değerlendirme belgelerini kapsar. Bu belgeler gizli tutulmalıdır¹⁵⁵.

¹⁵⁵ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s, 12-20

Liyakat İlkesi: Bu ilke bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamı uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik demektir.

Geniş anlamda, etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünüdür.

Dar anlamda, belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir.

Kariyer İlkesi: En geniş anlamıyla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir.

Kariyer ilkesi, değişik ülke ve sistemlerde işe ya da kişiye önem verme biçimine göre ayrılır. Pozisyon ya da kadro sistemi denilen işe yönelik kariyer sisteminde temel amaç, bireyin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Giriş sınavları, genel bilgi ve yeteneğe değil, kişinin atanacağı görevin gerektirdiği özel bilgi, beceri ve deneyimlere dayanır.

Rütbe sistemi diye adlandırılan kişiye yönelik kariyer sisteminde, görevden çok o görevi üstlenecek kişi önem kazanmaktadır. Kişi belirli bir özel bir görev için değil, belli bir meslek ya da uğraş alanı için işe alınır. Ör: Öğretim üyeliği, askerlik, dışişleri meslek memurları yükselince görev ve sorumluluklarında büyük bir değişiklik olmaz.

Kadro Sistemi —» Alt Düzeydeki İşler

Rütbe Sistemi —» Üst Düzeydeki Mesleki ve Yönetmel Hizmetler

Halef Yetiştirme İlkesi: Her yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak yerine getirebilecek bir ast yetiştirmelidir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini dolduracak birisini bulmakta zorlanılabilir. Yetki devri evrensel bir örgütlenme ilkesi olmakla beraber üstler bunu bir tehdit unsuru olarak algılamaktadır. Üstlerin bu korkulara kapılmamaları, daha üst görevlere teşvik edilmeleri, devredilen görevin kapsamının genişletilerek ast ile üst arasında görev farklılıklarının oluşturulması vb. ile aşılabılır¹⁵⁶.

¹⁵⁶ CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s, 16-20

3.9 İŞ ANALİZİ

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturur. İnsan kaynakları tedariki ve seçimi, ücretlendirme, iş değerlemesi, eğitim ve geliştirme, başarı değerlemesi vb. süreçlerin gerçekleştirilmesinde iş analizinde elde edilen veriler kullanılır. Günümüz İK yöneticileri sosyal bilimlerle mühendislik üretim koşullarını uzlaştırma yoluna gitmektedirler. Bu konuda örgütsel amaçlardan, örgüt planlamasından ve iş analizinden yararlanılır. Örgüt planlaması, daha çok üst kademelere ilişkin rol gerekleriyle ve yönetsel hiyerarşi içinde beklenen davranışın tanımlanmasıyla ilgilidir, iş analizi ise işler hakkında daha özel bilgi ve ayrıntılar sağlar. Gerek üst kademe gerekse diğer kademelerdeki işler için iş analizi yapılmalıdır¹⁵⁷.

3.9.1 İş Kavramları

İnsan kaynakları yönetimi alanında geçerli iş terminolojisinde yer alan başlıca kavramlar aşağıdaki gibidir:

Görev (Task): İşin içeriğinde olan, belirli amaçla yerine getirilen faaliyet. Örneğin, muhasebe departmanının görevi muhasebe ile ilgili faaliyetleri yerine getirmektir.

Makam (Position): Bir örgütte belirli bir personel tarafından yerine getirilen görevler kümesidir. Örgütteki benzer görevler bir makam içinde toplanır.

İş (Job): Bir örgütte çok sayıda benzer makamlardan oluşur. Ancak iş yalnızca bir makamı kapsamayabilir. Örneğin, bir örgütte yedi depo memuru bulunuyorsa yedi makam bulunmakta ancak bir tane depo memurluğu işi bulunmaktadır.

İş Ailesi (Job Family): Hem benzer görevleri içeren, hem de benzer personel niteliklerini gerektiren iki veya daha fazla işi içeren iş grubudur.

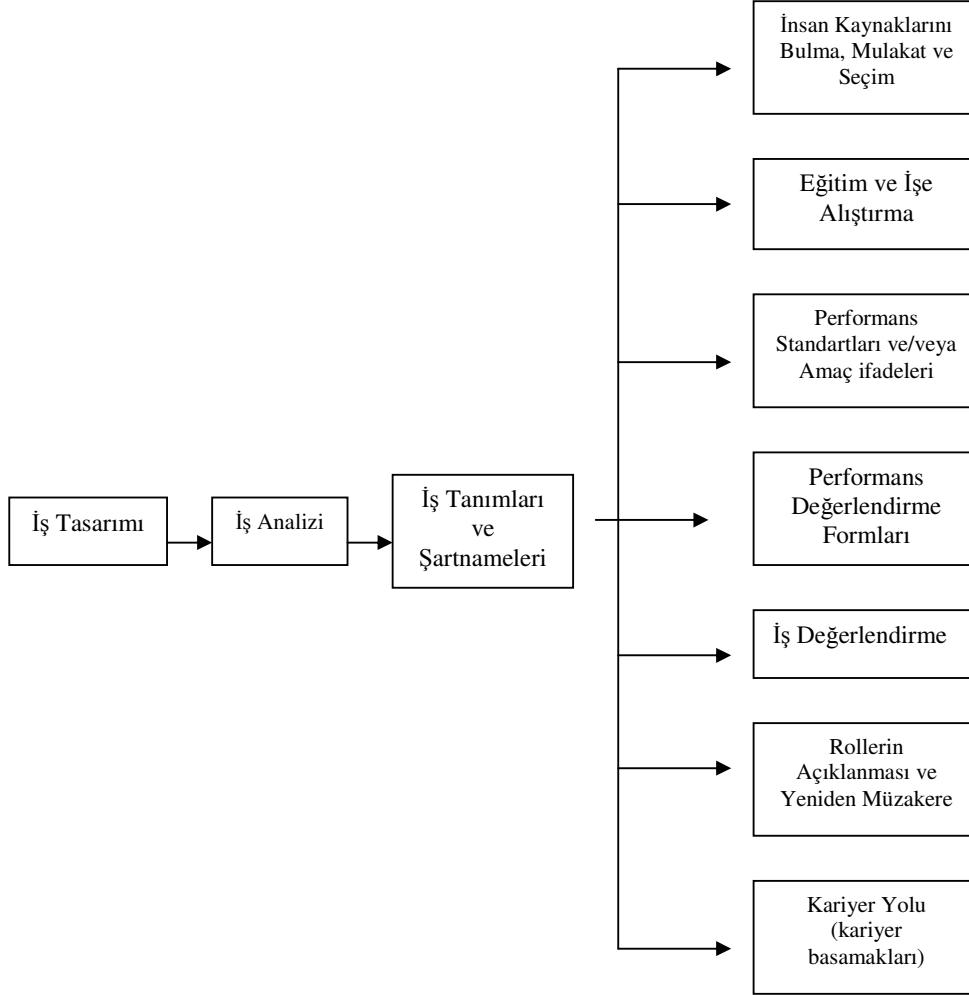
Meslek (Occupation): Değişik örgütlerde bulunan benzer iş grubudur.

Kariyer (Career): Bir kişinin iş yaşamı boyunca bulunduğu makamlar, yerine getirdiği işler dizisidir¹⁵⁸.

¹⁵⁷ BİNGÖL, a.g.e., s, 31-32

¹⁵⁸ CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s, 48-49

Hareket Etüdü (Motion Study): Bir işin, birim başına daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla bütün faaliyetlerin sistematik incelenmesi ve geliştirilmesidir.



Şekil 18. İş Analizi ve İş Tanımlarının Potansiyel Kullanımı¹⁵⁹

İş Analizi (Job Analysis): İşlerin nasıl yapılacağını değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulmasıdır.

İş Tanımı (Job Definition): Belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin ve davranışların yazılı bir ifadesidir.

¹⁵⁹ FRENCH, a.g.e., s, 172

İş Şartnamesi: Belirli bir işin öngörülen biçimde yapılabilmesi için o işi yapacak kişilerin sahip olmaları gereken niteliklerin belirtildiği bir belgedir.

İş Değerlemesi: Bir işletmedeki tüm işlerin birbirine göre güçlük derecesini veya önem oranlarını ortaya koyma sürecidir¹⁶⁰.

3.9.2 İş Analizi Süreci

İş analizi süreci 5 aşamadan oluşmaktadır:

1. Hazırlık çalışmaları
2. İş Analizi örgütlenmesi
3. İş Analizi yönteminin kararlaştırılması
4. Bilgi toplama
5. Toplanan bilgilerin değerlendirilmesi.

3.9.2.1 Hazırlık Çalışmaları

İş analizine başlamadan önce örgütün incelenmesi gerekir. Hazırlık aşamasında örgütün incelenmesi ve analiz edilecek işlerin saptanması gerçekleştirilir, iş analizcisi öncelikle örgütte bulunan farklı işlerin tümünü belirlemelidir. Sonrasında veri toplama yöntemi ve iş analiz ekibinde yer alacak kişi sayısı belirlenebilir.

3.9.2.2 İş Analizi Örgütlenmesi

İşle ilgili verilerin toplanması ve iş analizi ve iş gereklerinin hazırlanması sorumluluğu genelde İKY bölümüne aittir. Ancak büyük örgütlerde iş analizi çalışmalarını yürüten ayrı bir birimin yer alması gereklidir. İş analizi örgütlenmesinde analizcilerin sayısı ve örgüt içinden mi dışından mı yer alacağı önemli bir meseledir. Bu ise örgütün büyüklüğüne ve kullanılacak iş analizi yöntemine bağlıdır.

3.9.2.3 İş Analizi Yönteminin Belirlenmesi

İş Analiz Yöntemleri, analiz edilecek işlerin sayı ve farklılığına göre değişiklik göstermektedir. Genel olarak 4 iş analiz yöntemi vardır:

1. Gözlem

¹⁶⁰ BİNGÖL, a.g.e., s, 33

2. Anket
3. Görüşme
4. Karma Yöntem

3.9.2.4 Verilerin Toplanması (Alan Çalışması)

Edwin B.Plippo, iş analizcisinin alan çalışması sırasında işini kolaylaştırması açısından uyması gereken ilkeleri şöyle sıralamaktadır:

1. İş analizcisi kendini personele tanıtarak kim olduğunu ve orada bulunma amacını personele açıklamalıdır.
2. Personele ve analiz edilen işe yakın ilgi gösterilmelidir.
3. Analizcinin personele işini nasıl yapması gerektiğini anlatmaması gereklidir.
4. İş analizcisinin personel ve onların gözetmenlerinin anlayacağı dilde konuşması gereklidir.
5. İş analizcisinin iş ile personeli karıştırmaması gereklidir.
6. İş analizcisinin, iş analizi programının amaçları çerçevesinde işi tam olarak analiz etmesi gereklidir.
7. Toplanan bilginin doğrulattırılması (verify) gereklidir.

3.9.2.5 Toplanan Bilgilerin Değerlendirilmesi

Alan çalışmasıyla gerekli veriler toplandıktan sonra, toplanan verilerin dikkatli biçimde gözden geçirilmesi ve eksiklik varsa giderilmesi gerekir¹⁶¹.

3.9.3 İş Tanımları Ve İş Gerekleri

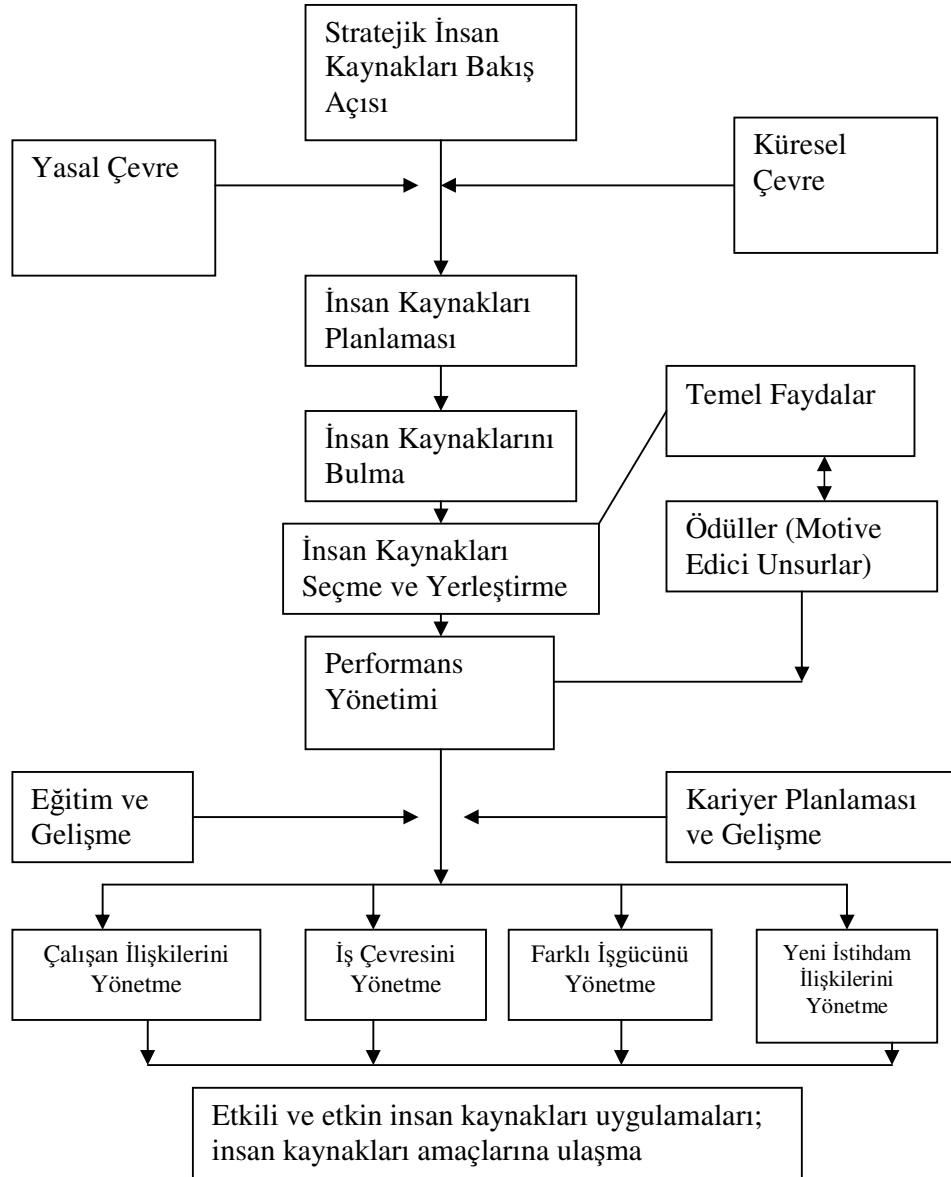
3.9.3.1 İş Tanımları

İş tanımları, iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır. İş tanımının amaçları aşağıdaki gibidir:

1. İşin yapılma amacını belirlemek,

¹⁶¹ CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s, 51-56

2. Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak,
3. İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek.
4. İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek.



Şekil 19. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci¹⁶²

¹⁶² DE NİSİ, GRİFFİN, a.g.e., s, 13

İş tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılması olup bunun dışında işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir.

İş tanımlarında dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, işi yapan kişiyi değil, işin kendisinin tanımlanması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır bir ifade ile yapılmasıdır.

3.9.3.2 İş Gerekleri

İş gerekleri, belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Yani iş gerekleri, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları işin profili iken; iş gerekleri, işin istediği çalışan profilidir.

İş gerekleri çalışmasında çalışanların iş açısından 4 özelliği tespit edilir:

1. Fiziksel özellikler
2. Zihinsel özellikler
3. Duygusal ve Sosyal özellikler
4. Davranışsal özellikler.¹⁶³

3.10 KARIYER YÖNETİMİ

3.10.1 Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer, İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler başlığı altında tarif edildiği gibi en geniş anlamıyla kişinin seçilen bir iş yolunda ilerleyerek daha fazla kazanç, sorumluluk, saygınlık, erk ve prestije sahip olmasıdır. Kariyer gelişimi hem kariyer sahibi hem de örgüt açısından çok önemlidir. Çünkü çalışanların bireysel performanslarının daha iyi gün yüzüne çıkarılabilmesi performans yönetimi ve kariyer yönetimi ile yakından ilgilidir.

Bir kariyer geliştirme sisteminin 2 alt basamağı mevcuttur:

¹⁶³ ERNST&YOUNG, insankaynaklari.com; **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Kitap Editörü: Figen TAHİROĞLU, İstanbul: Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi: 35, Kasım 2002, s, 113-114

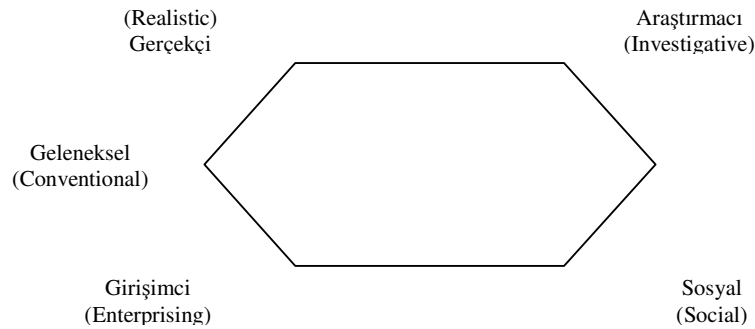
Tablo 8. Kariyer Geliştirme Sistemi

KARİYER GELİŞTİRME SİSTEMİ	
KARİYER PLANLAMA	KARİYER YÖNETİMİ
- Kişinin kendi kendini değerlendirmesi	- İK planları ile sistemin entegrasyonu
- Organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarının tanımlanması	- Kariyer yollarının belirlenmesi
- Kişinin kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptanması	- Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin durulması
- Kariyer planlarının hazırlanması	- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
- Planların uygulanması	- Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	- İş deneyimlerinin artırılması
	- Eğitim programlarının düzenlenmesi

Genellikle her çalışanın, isteği içinde ilerlemek ve daha üst kademelere ulaşmaktır. Ancak kişinin iş hayatında sağlam adımlarla ilerleyebilmesi için bireylerin iş hayatlarını planlamaları gerekir. İKY bakımından kariyer yönetiminin bir başka özelliği, çalışanların firma içinde hareketliliklerinin sağlanarak motive olmalarını sağlamaktır. Kariyer yönetiminin yapıldığı firmalarda çalışanlar 5 yıl sonra nerede olacaklarını bilebilirler. Ayrıca Kariyer yönetimi ve planlaması hiyerarşik yapılarda nispeten daha kolaydır.

Yeni mezunlar için standart bir kariyer gelişimi planında 5 basamak bulunmaktadır:

1. Birey kendi kendini değerlendirmeli.
2. Olanaklarını araştırmalı.
3. Bunlar doğrultusunda kendine bir plan oluşturmali.
4. Planı doğrultusunda harekete geçmeli
5. Çıktıları değerlendirmeli¹⁶⁴.



Şekil 20. Mesleki Oryantasyon Seçimi

¹⁶⁴ ERNST & YOUNG, insankaynaklari.com, a.g.e., s, 139-143

Yukarıda Şekil 20’de görüldüğü gibi birey gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişken ve geleneksel oryantasyonlardan birinde yer alıyor olabilir. Pek çok insan bu oryantasyonların birden fazlasına sahiptir ve Holland’a göre bunlar birbirine ne kadar benziyor veya uyum gösteriyorsa, kişi kariyer seçimi yaparken o kadar az iç çelişki veya kararsızlıkla karşılaşacaktır. Bu durumu daha iyi ifade edebilmek için Holland, bir altıgenin her köşesine bir tür kişisel oryantasyonu yerleştirmiştir. Holland’ın araştırmasına göre bu şekilde birbirine yakın iki oryantasyon daha uyumludur. Eğer birinci ve ikinci oryantasyonlar yan yana düşerse kişi kariyer seçiminde zaman kazanacaktır. Halbuki eğer oryantasyonlar birbirine ters düşüyorsa (örneğin, gerçekçi ve sosyal gibi) kariyer seçiminde daha fazla kararsızlık yaşanabilir. Çünkü kişisel ilgiler kişiyi çok farklı türde kariyerlere doğru sürükleyecektir.

Tablo 9. Her Bir Mesleki Oryantasyonda Yüksek Puana Sahip Olanlar
İçin Meslekler

GERÇEKÇİ	ARAŞTIRMACI	SANATÇI	SOSYAL	GİRİŞİMCİ	GELENEKSEL
Marangozlar	Biyologlar	Reklam	Oto satıcıları	Oto satıcıları	Muhasebeciler
Elektrikçiler	Kimyagerler	Yöneticileri	Rehber	İş eğitimi	Oto satıcıları
Mühendisler	Mühendisler	Sanat	Öğretmenleri	Öğretmenleri	Bankacılar
Çiftçiler	Jeologlar	Öğretmenleri	Ev ekonomisi	Müşteriler	Defterdarlar
Ormancılar	Matematikçiler	Sanatçılar	Öğretmenleri	Cenaze işleri	İş eğitimi
Anayol	Doktorlar	Yayıncılar	Bakanlar	Yöneticileri	Öğretmenleri
devriye	Fizikçiler	İngilizce	Beden eğitimi	Ticaret odası	Kredi
memurları	Fizyologlar	Öğretmenleri	öğretmenleri	yöneticileri	yöneticileri
Bahçıvanlar	Ar-ge	İç	Eğlence	Hayat	Gıda hizmet
Endüstriyel	Yöneticileri	Dekoratorler	liderleri	sigortası	yöneticileri
Sanatlar	Bilim	Bakanlar	Okul	temsilcileri	IRS temsilcileri
Öğretmenleri	Öğretmenleri	Müzikçiler	yöneticileri	Satınalma	Matematik
Askeri	Sosyologlar vb.	Fotoğrafçılar	Sosyal bilimler	temsilcileri	öğretmenleri
Personel		Halkla	Öğretmenleri	Restoran	Askeri personel
Ziraat		İlişkiler	Sosyal	yöneticileri	sekreterler
Öğretmenleri		Yöneticileri	çalışanlar	Emlakçiler	vb.
vb.		Muhabirler	Özel eğitim	Mağaza	
		vb.	öğretmenleri	yöneticiler	
			YMCA/YWCA	vb.	
			yöneticileri vb.		

Kaynak : Reproduced by special permission of the Publisher, Consulting Psychologists Press, Inc.,

Palo Alto, CA 94306, from Manual for the SVIV-SCI1, Fourth Edition, by Jo-Ida C.Hansen and David P. Campbell, copyright 1985 by the Board of Trustees of Leland Stanford Junior University¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Gary DESSLER; **Human Resource Management, 8th Edition, USA:** Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, February 2000, s, 654-655

Özellikle Türkiye gibi işsiz sayısının yüksek olduğu ve üniversite mezunlarının daha kariyerlerinin başlangıcında işsizlikle karşılaştığı bir ülkede gençler üniversite ve meslek seçiminden başlayarak bir kariyer gelişimi planı izlemelidirler. Ülkemizin her alanda yetişmiş insana ihtiyacı olmakla birlikte eğitilmiş işgücünün yönlendirilememesi büyük bir problemdir. Bu konuda devlet üniversiteleri işgücü planlaması, yeni istihdam olanaklarının oluşturulması vb. ile desteklenmelidir. Gerekirse bazı bölümlere ihtiyaç oranında aday yerleştirilmeli ve artık bu sorun toplum hafızasında karamsar bir tablo olmaktan çıkarılmalıdır.

3.10.2 Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğundadır?

Günümüzde “Kariyer yönetimi şirketlerin olduğu kadar çalışanların kendi sorumluluğundadır” şeklindeki argümanlar artmaktadır. Kariyer, sadece şirketin çalışanlarına sunduğu kariyer yolu olarak algılanmamakta, kişinin kendini geliştirip istihdam edilebilirliğini artırması olarak tekrar tanımlanmaktadır.

Sabit yollardan ibaret olan eski kariyer sistemlerinde, çalışanların farklı bilgi ve beceriler edinerek gelişimlerinin sağlanması ikinci plandadır; çalışanlara sağlanan destek ve sunulan gelişim fırsatları yetersiz kalmaktadır. Yeni kariyer sistemleri ise dinamik sistemler çalışanların gelişimleri için daha çok gelişim olanağı sunmaktalar. Çok daha yatay, az yönetim kademesine sahip süreç bazlı günümüz organizasyonlarında sadece dikey ilerleme olanakları ile çalışanları elde tutmak olanaksızdır ve esnek kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulacaktır. Sonuç olarak, kariyer yönetimi, çalışanların, insan kaynakları bölümünün ve üst yönetimin ortak çaba sarf etmelerini gerektiren, paylaşılan bir sorumluluktur.

3.10.3 Kariyer Geliştirmede Kullanılan Araçlara Örnekler

Kariyer gelişimi yaklaşımında kullanılan farklı araçlara aşağıdaki örnekler sunulabilir:

1. Bireysel Gelişim Katalogları
2. Liderlik programları
3. Mentorluk yaklaşımı
4. Kariyer danışmanlığı toplantıları

Bireysel Gelişim Katalogları: Çalışanların kişisel gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak amacıyla, yönetim tarafından kendilerine “bireysel gelişim katalogu” sunulabilir. Kişilerin geliştirmesi gereken yetkinlikleri ile ilgili faydalanabilecekleri kaynakları içeren “bireysel gelişim katalogu” kendi gelişim sorumluluğunu üstlenen çalışanlar açısından faydalı olacaktır.

Liderlik Programları: Bu programlar kişilere aday oldukları bir üst kademenin yetkinliklerini kazandırmak için hazırlanmaktadır. İlgili uygulamalar kapsamında, birçok büyük şirketin yüksek potansiyelli çalışanlarına şirketin finansal sonuçlarına doğrudan etki edecek zorlayıcı bir projenin yönetim sorumluluğunu verdikleri görülmektedir. Böylelikle bu kişiler üst yöneticiler tarafından yakından izlenmekte ve feedbacklerle liderlik yetkinlikleri geliştirilmektedir.

Mentorluk Yaklaşımı: Mentorluk (yönlendirme) rolü geleneksel birçok şirkette kişilerin birinci yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı uluslararası şirketlerde bu görevin gönüllü olarak farklı yöneticiler, çalışanın iki üst yöneticisi ve insan kaynakları çalışanları tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Özellikle dikkat edilmesi gereken nokta, bu rolü üstlenecek kişilere nasıl mentorluk yapılacağı ile ilgili eğitim verilmesidir.

Kariyer danışmanlığı toplantıları: Bu toplantılar insan kaynakları bölümü tarafından yürütülebileceği gibi üst yönetimde etkili bir lider veya şirket dışında bir danışmandan destek alınabilir. Bu toplantıları yöneten kişilerin şirketi tanımalarına, tarafsız olmalarına ve kariyer danışmanlığı konusunda deneyimli olmalarına özen gösterilmelidir. Kariyer toplantılarında, çalışanlara şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda sunulan kariyer olanakları ve gelişim için kullanılabilecekleri araçlar tanıtılabilir¹⁶⁶.

Fitz-Enz'e göre (1994) şirketler çalışana üç tür kariyer seçeneğinden birini sunan İnsan Kaynakları Yönetimine üç farklı bakış açısına sahip yaklaşımlardan birini benimseyebilir:

1. Zombiler Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre personel bir maliyet unsurudur. Tahmini olarak küçük - orta ve aile şirketleri ile birlikte toplam şirketlerin %30-50'si bu yaklaşımı benimsemektedir. Bu şirketler yönetsel faaliyetlerinin hiç birinde profesyonel davranmadıklarından “yaşayan ölü” (living dead) olarak tarif edilirler.

¹⁶⁶ ERNST & YOUNG, insankaynaklari.com, "Damla Zaimler-Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda?", s. 147-148 ve 151-153

2. Reaktörler Yaklaşımı : Bu yaklaşıma göre hat yöneticileri muhtemelen profesyonel bir insan kaynakları fonksiyonu görmedikleri halde insan kaynakları sorumluluklarını üstlenmektedir. Fitz-Enz bu durumu “dış kaynaklardan yararlanma-ademi-merkezi” model olarak tarif eder. Hat yöneticileri başka alternatifleri olmadıklarını düşünerek insan kaynakları sorumluluklarının bazılarını gerçekten istemeseler de kabul ederler. Organizasyonların yaklaşık %20-30'u bu yaklaşımı izlemektedir.

3. Sırdaşlar Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre ise dışarıdan uzmanlar, danışmanlar ve brokerlardan oluşan küçük ve güvenilir insan kaynakları grubu oluşturulur. Fitz Enz bu yaklaşımı organizasyonların %20-30'nun kabul ettiği en çok arzu edilen yaklaşım olarak saymaktadır¹⁶⁷.

3.11 PERFORMANS YÖNETİMİ

3.11.1 Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bu tanıma dayanarak, performans yönetimi sürecinin şunları içerdiği söylenebilir: Strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi.

3.11.2 Performans Yönetiminin Personele Sağladığı Yararlar

1. Personel, kendinden beklenenleri ve amaca ulaşmada gösterilen ortak çabalara ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilecektir.

2. Gerçekleştirilmesi gerekli amaçların belirlenmesinde, personel, yönetime aktif olarak katılabilecektir.

3. Personel, performansına bağlı olarak, yönetimden destek ve yardım görecektir.

¹⁶⁷ PRICE, a.g.e.

4. Performansın değerlendirilmesinde izlenecek yöntemlerin neler olduğunu ve performansını iyileştirmek için neler yapması gerektiğini öğrenecektir.

5. Amaçların gerçekleştirilebileceği konusunda personel cesaret kazanacaktır.

6. Personel, başarılarının takdir görüp ödüllendirileceğini bilecektir.

3.11.3 Performans Yönetimi Felsefesinin Dayanakları

1. Örgüt stratejisinin, bireysel ve örgütsel hedeflerin bütünleştirilmesi yoluyla başarıya ulaşmasını destekleyen bir yönetim sürecine olan gereksinme.

2. Örgüt içinde, örgütün çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan bir yöntemin geliştirilmesi ve sürdürülmesine olan ihtiyaç.

3. Çalışanlara kendi performansları hakkında söz söyleme imkanı verilmesinin gerekliliği.

4. Performans yönetme işlevinin yürütülmesinde yöneticiler ile personel arasında görüş birliği sağlanmasının önemi.

5. Hedeflerin, ölçme, değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerine dayanak oluşturmaları amacıyla kullanılması.

6. Performans yönetme eyleminde, ölçme, geri bildirim, pozitif güçlendirme ve “olasılık yönetimi”nin önemi.

7. Performansın ölçülmesinde ve gözden geçirilmesinde [girdi→işlem→çıkıtı →sonuç] sıralamasının önemi.

8. Performansın ölçülüp değerlendirilmesi ve personelin buna göre ödüllendirilmesi için adil ve eşit bir sisteme sahip olmanın gerekliliği.

9. Performans yönetiminin, sadece abartılmış bir performans değerlendirme ve motivasyon tekniği olmadığıнын, yönetimin temel bir sürecini oluşturduğunun kabul edilmesinin önemi¹⁶⁸.

3.11.4 360 Derece Değerlendirme ve Geribildirim

360 Derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri vb. gibi kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir.

¹⁶⁸ Doğan CANMAN, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları No:260, 1995, s, 120-123

Özellikle bizim kültürümüzde karşıdaki kişi ile iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşünceleri paylaşmakta çekimser davranılmaktadır. Dolayısıyla kişiler kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaktadırlar. Ama 360 derece değerlemede birden fazla bakış açısının yansıtılması yoluyla hem daha kapsamlı hem daha objektif bir değerlendirme hem de çalışanın değerlemeyi daha doğru, yansız ve güvenilir algılaması gerçekleşmektedir.

Bu yöntemin en yaygın kullanım alanları aşağıdaki gibidir:

1. Çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve geri bildirim sağlanması.
2. Takım çalışmasını güçlendirmek ve takım içerisinde iletişimi artırmak.
3. Yönetimin etkinliğini ölçme.
4. Organizasyon içerisindeki değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırma.

360 derece değerlendirme ve geribildirim başarılabilmek için yapılması gerekenler:

1. 360 derece değerlendirme ve geribildirimi uygulayacak olan kurum ön hazırlık yapmalıdır.
2. İlgili kurum, uygulama amacını ve elde edilmek istenen kazancı net bir şekilde belirlemeli ve belirlenen amacın kurumun mevcut yapısı ve kültürü ile uyumlu olması gerekir.
3. Bu uygulama sonucunda ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların gelişimleri desteklenmelidir.
4. 360 derece değerlendirme ve geribildirim uygulaması tüm kullanıcılar tarafından kolayca uygulanabilecek ve mümkün olan en az sürede tamamlanacak şekilde tasarlanması önemlidir¹⁶⁹.

¹⁶⁹ ERNST & YOUNG, insankaynaklari.com, "Payam Yüce, 360 Derece Değerlendirme" s, 192-195

Tablo 10.İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönemleri¹⁷⁰

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEMLER
Disiplin sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların rahathığı	1910-10
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler, danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır	Kişisel farklılıkları	1920-30
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanların ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik güvenlik	1940-50
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır	Katılım iş kanunları	1960-70
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görevlerin zorunluluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır	İşten ayrılmalar	1980-90
İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihi evrimi incelendiğinde günümüzde gelinen nokta gelişmiş ve diğer az gelişmiş/gelişmekte olan ülkeler arasındaki bariz farkı ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişmelerden, yasal haklardan nasibini alan çalışan kesimin karşısında tüm bunlardan haberi bile olmayan büyük bir kitle yer almaktadır. Halen Sanayi Devrimi dönemindeki gibi uzun çalışma saatleri, kötü çalışma ortamı, asgari ücret ve/veya daha ucuza istihdamın yer aldığı ülkeler mevcuttur. Ülkemizde de bölgesel farklılıklar, göç, ekonomik, teknolojik ve siyasi yapı v.b. nedenlerle personel yönetimi anlayışından öteye gidilememektedir. Dolayısıyla belli başlı büyük işletmelerde yer alan profesyonel İKY bölümleri dışında insan kaynakları yönetiminin tam olarak algılandığı ve uygulandığı söylenemez.

İnsanın öncelikli olarak kendisinin sahip olduğu yetenekleri keşfi, insanın insana saygısı sağlanmadan “kaynak” vasfına ulaşamayacağı açıktır. Türkiye’de insana yapılan yatırımların azlığı insan kaynaklarının gelişimini yavaşlatmaktadır. Türk

¹⁷⁰ ERNST & YOUNG, insankaynaklari.com, a.g.e., s, 20-21

insanına “bilgi insan” olma özü aşılınmadan bilgi toplumuna hazır olma sağlanamayacaktır. Dolayısıyla başta eğitim olmak üzere, bilgi teknolojilerinin alt yapısının geliştirilmesi ve tabana yayılması vb. gerekmektedir. Bu da ISO 9000 standartlarına uygun üretim ve yönetim yapabilmemize bağlıdır. Doğru değerler doğrultusunda Türk insanı gelişme potansiyeline sahiptir ve inanıyoruz ki Türkiye bilgi çağında hak ettiği yere gelecektir.

Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise; araştırmanın konusu olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi ortaya konacak, böylece konu bütünlüğü sağlanacak. Ayrıca Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu açıklanıp, konu anket çalışması ile değerlendirilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETKENLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin amacı; çalışanların işlerini en verimli ve tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayarak, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. Şirket yönetiminde, insan faktörüne verilen değer arttıkça çalışanların verimi ve yapılan işlerin kalitesi artmaktadır. Böyle bir sistemin kurulabilmesi için “önce insan” anlayışının benimsenmesi zorunludur. Kalite Yönetim Sistemi, çalışanların sorumluluk duygusu ile hareket etmelerini ve yapılması gereken işleri kendilerine söylenmeden, kendiliklerinden yapmalarını öngörür. Ishikawa, “insanlığı esas alan bir yönetim biçimi, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimidir” demektedir¹⁷¹.

Kalite, şirkette çalışan herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak müşterilerin ve çalışanların tatmin edilmesi ile gerçekleşebilir. Çalışanların tatmini konusunda, insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirmek, kalite yönetim sisteminin gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Ancak şirket içerisinde birey kalitesinin de geliştirilmesi yoluyla, bu çalışmalar kalıcı bir nitelik kazanır.

“İlk seferde doğruyu yapmak” ve “hataları ortaya çıkmadan önlemek” kalite yönetim sisteminin temel prensiplerindendir. İşleri ilk defada doğru yapacak ve hataları ortaya çıkmadan önleyecek olanlar ise şirket çalışanlarıdır. Dolayısıyla, kalite yönetim sisteminde başarıya ulaşmak için önemli şart çalışanları motive etmek, yönlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için eğitmek gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemlerin getirilmesidir. İşletme yönetiminin işlevlerinden birisi de bu tarz sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır.

Uygulanacak sistem, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi

¹⁷¹ TÜRKEK, a.g.e., s, 41

açısından gerekli olan özelliklere sahip olmalıdır. Kalite yönetim sistemi programlarında kullanılan bütün teknik ve süreçler, bu konudaki araştırma ve analizlere dayandırılmalıdır. Bu araştırma ve analizler ise şirket içerisinde, insan kaynakları yönetiminin kapsamı içerisinde.

Kalite yönetim sisteminin diğer örgütsel değişimlerde olduğu gibi insanla ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, günümüz insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kalite yönetim sistemi uygulamaları arasında yakın ilişki vardır¹⁷². Kalite yönetim sisteminin öngördüğü ilkeler bugün insan kaynakları yönetimi planlarında da yer alan unsurlardan oluşmaktadır. Kalite yönetim sisteminin, daha yalın bir örgütsel yapı, çalışanları güçlendirme, ekip çalışması, sürekli öğrenmeye yaptığı vurgu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da önem arz eden konular arasındadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları için kalite yönetim sisteminin anahtar bir role sahip olduğu görülmektedir¹⁷³. Kalite yönetim sisteminin etkisiyle insan kaynakları yönetiminde görülen değişimleri beş noktada toplayabiliriz; i) İşyerine, örgüte odaklanmak ii) Bireysel performans yerine ekip performansını desteklemek iii) Hiyerarşi yerine eşitlik iv) İstikrar yerine değişim v) Komuta ve kontrol yerine katılım¹⁷⁴.

Yetkilendirme ve takım çalışmasıyla birlikte çalışanların bilgi, becerilerini artırmak hedeflenmekte, yönetimin denetim işlevi giderek azalmaktadır. Çalışanların örgüt içi yükselmeleri bilgi ve becerilerindeki değişime göre gerçekleştiğinden bir manada çalışanlar öz denetim sağlamaktadırlar¹⁷⁵. Lawler bunu “belirli bir işi yerine getirmek üzerine odaklanmış iş temelli yapılardan, üyelerinin yeteneklerini değişen çevresel şartlara uygun olarak katılıma yönlendirmiş, yetenek temelli örgütlere doğru bir geçiş” olarak adlandırmaktadır. Bu tip örgütler çalışanlarını belirli bir işi yerine getirmesi için değil örgütsel üyelik için seçerler. Çalışanlarının işe özel performanslarını

¹⁷² Rabia AKTAŞ, “Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M.Yayını, 2002/1, s, 41

¹⁷³ James J.KLINE, “The Development of Human Resources Management in Quality Award Winnings Governments”, **Journal of Organizational Excellence**, Vol.21, Issue 4, Autumn (Fall, 2002, s, 72

¹⁷⁴ David A. BOWEN, Edward E. LAWLER III, “Total Quality-Oriented Human Resources Management”, **Organizational Dynamics**, Vol. 20, Issue 4, Spring 1992, s, 38

¹⁷⁵ Nevser Mine TÜKENMEZ, “Toplam Kalite Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, 1996, s, 138

hiyerarşik yapıda yükseltmeyle ödüllendirmek yerine, artan beceriye artan ödemeler şeklinde yaparlar¹⁷⁶.

Kalite yönetim sisteminde çalışanların, örgütün bütününe görebilmesi ve işletmedeki tüm süreçler hakkında bilgi sahibi olması, sistem düşüncesi ile ifade edilmekte ve buna bağlı olarak örgütsel ilerlemeler dikey olmaktan yatay olmaya doğru bir değişim göstermektedir¹⁷⁷.

Geleneksel olarak örgütlerdeki kariyer geliştirme uygulamaları doğrusal kariyer biçiminde olmuştur. Değerleme merkezleri, yönetici geliştirme programları vb. araçlar yoluyla örgütsel kademelerde bilgi ve niteliğe bağlı yükselme sağlanmaktaydı. Fakat kalite yönetim sisteminin etkisiyle bu yapı değişmeye başlamıştır. Örgütlerde iş yapma biçimlerinin değişmesiyle birlikte yatay kariyer ilerlemesi önem kazanmaktadır. Çapraz fonksiyonlu deneyimler ve güç ve otoritenin daha alt kademelere bırakılması söz konusudur¹⁷⁸. Bu uygulamalar aslında yıllardır Japonya'da yaygın olarak kullanılan insan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamalarıdır. Kalite yönetim sistemi ile birlikte sınırlı bir uzmanlık alanında yükselmek yerine, örgütün bütününe kavrayarak yükselme deneyimi kazandıran yatay ilerlemeler önem kazanmıştır.

Günümüzde rekabetin dayandığı temel nokta insan kaynağı olduğundan organizasyonlar, insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeyi, örgütsel performansı artırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler. İşletmenin sahip olduğu teknoloji, ürettiği ürünler, rakipleri tarafından çok kısa zamanda ve daha düşük maliyetle taklit edilmekte ancak çalışanların işe bağlılığı, iş bilgisi, sorun çözme becerileri, ekip ruhları bir başka işletme tarafından ele geçirilememektedir. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi çok önemli bir birimdir.

Kalite yönetim sisteminin temel ilkeleriyle insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiler aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

Üst Yönetiminin Desteği: Diğer bölüm yöneticileriyle birlikte, İnsan kaynakları yönetimi de kalite yönetim sistemine ilgi göstermelidir. İnsan kaynakları yönetimi, işe alma, yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme gibi kendi sorumluluğu altındaki

¹⁷⁶ Sherry E. SULLIVAN, William A. GARDEN, David F. MARTIN, "Careers in the Next Millennium: Directions for Future Research", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Number 2, 1998, s. 168

¹⁷⁷ AKTAŞ, a. g. e., s. 54

¹⁷⁸ BOWEN, LAWLER III, a. g. e.

faaliyetleri gerçekleştirirken kalite sistemi ile uyumlu sistemler kurarak üst yönetimin bu konudaki kararlılığını yansıtabilir.

Müşteri Odaklılık: Çalışanlar, işini, müşterinin gözüyle görmek ve onun tepkileri doğrultusunda düzenlemek zorundadır. Fakat iç müşteri yani çalışanlar memnun kılınmadıkça dış müşteri memnuniyeti sağlanamaz. Önemli olan sıfır hatalı üretim ve %100 iç ve dış müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir.

Tam Katılım: İnsan kaynakları yönetimi, daha işe alma aşamasında sorumluluk ve inisiyatif almaya eğilimli, iş bilgisine sahip, kendini geliştirmeye açık elemanlar seçerek katılımı sağlamada uygun bir zemin yaratmaya yardımcı olabilir, öte yandan verilen eğitimlerle, çalışanları gelişmelerden sürekli haberdar edecek toplantılar, yayınlar vb. ile iletişime açık bir ortamın sağlanması performans değerlendirme ve takdir - ödüllendirme sistemleri de katılım açısından destekleyici nitelikte olabilir.

Ekip Çalışması: Kalite sistemi ekip çalışmasına dayalıdır. Her kademedeki ekipler içinde sorunlar görüşülür, çözümler üretilir, projeler gerçekleştirilir ve başarılar paylaşılır. Dolayısıyla tüm organizasyon ve onun iş sonuçlarına karşı herkesin bir aidiyet duygusu ve sorumluluk hissetmesi gereklidir.

Süreçlerin İyileştirilmesi ve Sürekli İyileştirme: Süreç esaslılık ve sürekli iyileştirme (Kaizen) kalite sistemine ulaşmada temel faaliyetlerdir. Eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir. Sürekli gelişim ise eğitilmiş, bilinçli, istenen davranış tarzına açık destek bulan çalışan tipini gerektirir¹⁷⁹.

¹⁷⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s, 20-24

Tablo 11. İnsan Kaynakları - Kalite Yönetim Sistemi ilişkisi

İNSAN KAYNAĞI SÜREÇLERİ AÇISINDAN	GELENEKSEL YAKLAŞIM	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ YAKLAŞIMI
İletişim	Yukarıdan – Aşağıya	Yukarıdan – Aşağıya Yatay – Yanal Çok Yönlü
İfade Etme ve Katılma	İsteğe Bağlı Öneri Sistemleri	Süreç Gereği Kalite Çemberleri Tutum Araştırmaları
İş Dizaynı	Etkinlik Verimlilik Standart Prosedürler Dar Kontrol Alanı Spesifik İş Tanımları	Kalite Müşteri İsteği Yenilik Geniş Kontrol Alanı Otonom İş Ekipleri Yetkilendirme
Eğitim	İşle İlgili Ustalıklar Fonksiyonel, Teknik	Geniş Ustalık Alanları Çapraz – Fonksiyonel Teşhis, Problem Çözme Verimlilik ve Kalite
Performans Ölçme ve Değerlendirme	Bireysel Amaçlar Nezarete Dayalı Değerleme	Ekip Amaçları Müşteri, İş Arkadaşları ve Nezaretçinin Değerlemesi Kalite ve Hizmeti Öne Çıkarma
Ödüller	Bireysel Ödüller	Ekip Bazlı Ödüller Finansal Ödüller ve Finansal Olmayan Ödüller (Takdir Gibi)
Sağlık ve Güvenlik	Problemlerle Uğraşmak	Problemleri Önlemek Güvenlik Programları İşgören Asistanlığı Huzur Programları
Seçme / Terfi Kariyer Geliştirme	Yöneticiler Tarafından Seçilme Dar İş Ustalıkları Bireysel Başarmaya Dayalı Terfi Doğrusal Kariyer Basamağı	İş arkadaşları Tarafından Seçilme Problem Çözme Ustalıkları Grup Başarısına Dayalı Terfi Yatay Kariyer Basamağı

Örgütlerde kalite bilincinin artması ve örgütsel kültürün bir parçası haline gelmesi insan kaynakları yönetimi anlayışında önemli değişikliklere yol açmaktadır. Kalite yönetim sistemi, müşteri tatmini yoluyla uzun dönemli başarı sağlamayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Organizasyonun bütün üyelerinin; proseslerin, ürünlerin, hizmetlerin ve içinde yaşadıkları kültürün iyileştirilmesine katılımına dayanır. Ürünler ve hizmetler, tasarımdan teslimat kadar tüm aşamalarda, müşteri ve kalite tatminini tam olarak sağlarken; mümkün olan en az maliyetle, tasarlanan kalitede üretilen ve kalitesi sürdürülen ürünler imal etmek amaçlanmaktadır. Bu amaçlara firma içindeki bütün proseslerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesi ile ulaşılabilir¹⁸⁰.

¹⁸⁰ İsmail Hakkı BİÇER, Dilek ERERTEM, **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Uygulamasından Örnekler ve Öneriler**, İkinci Yönetim Kongresi, İzmir, 1994, s. 112

Kalite yönetim sistemi alt kademelerin katılımını sağlayarak, örgüt içindeki güç merkezinin pozisyon ile birlikte uzmanlığa da bağlı olmasını sağlamıştır. Burada uzmanlık, işe en yakın kişinin işi en iyi bilmesi anlamındadır. Böylece, bulunulan pozisyon yerine sahip olunan uzmanlık, bilgi ve beceri, kariyer ilerleme ve yükselmeye ana kriter olarak ele alınmaktadır. Güç, örgütün üst kademeleri yerine daha alt kademelere bırakıldığı için, örgütsel ortamlarda yatay ilerlemelerin benimsenmesi ve uygulanması daha kolay olmaktadır. Kalite yönetim sistemi anlayışının hakim olduğu örgütsel kültürlerde, hiyerarşik yükselme yerine yatay ilerleme ve uzmanlığa bağlı yükselme daha kolay kabul görmektedir¹⁸¹.

Geleneksel kariyer geliştirme sistemleri, doğrusal kariyer üzerinde durmaktadır. Hiyerarşik kademeler arası belirli bir fonksiyon boyunca ilerleme, tercih edilen bir kariyer yolu olmuştur. Bugünün şartlarında ise, doğrusal ilerleme yerine yatay ilerlemelerde kariyer yolu olarak yaygın biçimde kullanılmaktadır. Sistem anlayışının yaygınlaşması ve toplam kalite anlayışının uygulanması sonucu, örgütün tamamını görebilmek önem kazanmıştır. Örgütün tamamını bir bütün olarak görebilme becerisinin önem kazanmasıyla, dikey ilerleme yerine yatay ve bölümler arası ilerlemeler yaygınlaşmaya başlamıştır. Sistemin çalışabilmesi için üretim hattındaki işçiye, sorumluluk, yetki ve inisiyatif verilmektedir. İşyerinde işçiler yoğun bir eğitime tabi tutularak üretim bilgisine sahip kılınmakta ve işçilerin çok çeşitli becerilere sahip olması amaçlanmaktadır.

4.2 ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SORUMLULUĞU

ISO 9000, 2000 yılı revizyonu ile birlikte 21nci yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirildi. Ancak bu faydaları maksimize etmek yine yönetime düşüyor. Eğer yönetim işleri “eskisi gibi” yürütmekte kararlıysa burada standardın yapabileceği pek bir şey yok. İşletmelerde bu tür bir anlayış hakimse revizyonun işletmelere ekstra bürokrasiden başka bir şey getirmeyeceğini söyleyebiliriz. Oysaki ISO 9000 “duvara asılı bir belgeden” daha fazla anlam ifade etmektedir.

¹⁸¹ Nihat ERDOĞMUŞ, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1999/1, s, 18

ISO 9000 kuruluşun yönetimi ile ilgilidir. Kuruluşun tüm faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesini öngörür. ISO 9001:2000 standardında, etkin bir kalite yönetim sisteminin sahip olması gereken minimum şartlar tanımlanmıştır.

Örneğin;

- ne yapacağını bilen personel,
- herkes tarafından anlaşılan açık politikalar,
- şartları karşılayacak yeterlilikte prosesler,
- müşteri, tedarikçi ve çalışanlarla sağlıklı iletişim,
- müşteri ve proses bilgisinin kullanımı,
- personelin işin gereklerine uygun eğitimi,
- tedarikçilerle sağlıklı ilişkilerin kurulması,
- karar alma sürecinde performans verilerinin kullanımı,

yalnız standardın değil, başarılı bir yönetimin ön şartlarıdır. Bu şartların sağlanması ise yönetimin sorumluluğudur.

Bir kuruluşun varolabilmesi için en azından gelirlerinin giderlerini karşılaması gerekmektedir. Bu ise müşteri ve çalışanların ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve karşılanması ile sağlanabilir. Kalite hedefleri bu ihtiyaçları, kalite politikası ise bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını genel hatları ile ortaya koyar. ISO 9001:2000'in de temel şartları arasında yer alan "kalite politikası ve hedeflerinin belirlenmesi" bir yönetim sorumluluğudur.

Yönetim belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmek için iyi bir planlama yapmalıdır. Planın uygulanması ise geri besleme ve kontrolü gerekli kılar. Sistem kontrol sağlar.Yapılan iş karmaşıktıkça sistem de karmaşılaşır.Yaşayan bir sistemi olmayan bir kuruluş, okyanusta yol alan dümensiz bir gemiden farksızdır. Kalite yönetim sistemi bir kontrol sistemidir. Bu sistem işlerin olması gerektiği gibi yürütülmesini sağlar. Bu şekilde kaliteli ürün, kaliteli hizmet, kaliteli personel ve kaliteli yönetim anlayışının belli bir seviyenin altına düşmemesi sağlanır.

Kalite sistemi ayrıca, çalışanların rol, sorumluluk ve ilişkilerini tanımlar. Bireyler birarada çalışırlar fakat ayrı görevleri vardır. Aralarında bir müşterisi – tedarikçisi ilişkisi söz konusudur. Birbirlerine sağladıkları hizmetin kalitesi, kuruluşun amaçlarına ulaşmasında büyük önem taşır. Bunun için yapısal hiyerarşi için rekabet etmektense birbirlerinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya

çalışmalıdırlar. Ancak bu, sözle olmaz. Bunu destekleyecek bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Bu da yönetimin sorumluluğundadır.

İşler kötü gittiğinde hemen çalışanlar suçlanır. Bununla birlikte çalışanların, kötü malzeme, yetersiz ekipman, karmaşık talimatlar, yetersiz bakım konularında yapacakları pek bir şey yoktur. Ancak tüm bunlar kaliteyi doğrudan etkiler ve yönetimin sorumluluğudur. Ayrıca çalışanların işe yönetim tarafından alındığı, görevlendirmelerinin yönetim tarafından yapıldığı, eğitim ihtiyaçlarının yönetim tarafından belirlendiği, iş tatmini ve motivasyon üzerindeki en önemli faktörün yönetim politikası olduğu düşünüldüğünde, insan kaynaklarındaki problemlerin de (devamsızlık, düşük üretkenlik, kurallara aykırı davranışlar vb.) yönetimin sorumluluğu olduğu söylenebilir.

Büyük bir teslimatın reddinden sonra bir üst yöneticinin, “Bu olaydan ben sorumlu değilim fakat bir daha tekrarlanmamasını sağlayacağım” demesi hayret edilecek bir husustur. Eğer problemin bir daha tekrarlanmamasını sağlayabiliyorsa bunu ilk seferde önlemesi gerekirdi.

Üst yönetim kuruluşun tüm faaliyetlerinden sorumludur. Bunun için kalite sisteminin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olmasını sağlamalıdır. Üst yönetimin tüm kararları vermesi tabii ki beklenemez. Yetki devri esastır. Fakat yetkinin devredilmesi sorumluluğun da devredildiği anlamına gelmez. Bir kontrol içermelidir. İşte bu kontrolü kalite yönetim sistemi sağlar. ISO 9001:2000’in şartları genel içerikli olup bağlayıcı değildir. İyi bir kalite yönetim sisteminin özelliklerini tanımlar. Büyüklük ve türüne bakılmaksızın tüm kuruluşlar aynı şartlara tabidirler. Kuruluşun bu şartları nasıl karşılayacağı ise yönetim tarafından belirlenir.

Bir yelkenli ve nükleer denizaltının her ikisi de Atlas Okyanusunu geçebilirler. Fakat kaptanları şüphesiz farklı rota ve farklı kontrol sistemleri kullanacaklardır. Her ikisi de nereye gittiklerini bilmelidirler. Mevcut koordinatları ölçecek teçhizatları ve eğitilmiş personeli vardır. Tüm faaliyetleri seyir defterine kaydederek. Bu sayılanlar, her ikisi için de geçerlidir. Fakat her bir kaptan, bunları içinde bulunduğu ortamın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak farklı bir yolla başarır. İş dünyasında da bu böyledir. Tüm kalite sistemleri farklıdır ve farklı olmak zorundadır. Kuruluşlar amaçlarını gerçekleştirecek bir kalite sistemine ihtiyaç duyarlar. Bu sistemin oluşturulması ve etkin bir şekilde çalıştırılması yönetimin sorumluluğudur.

4.3 ARAŞTIRMANIN DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALARDAN FARKLILIĞI

ISO konusunda yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bu çalışmaların çoğunluğu ISO'nun 1994 versiyonu ile ilgilidir. 2000 yılında revize edilen ve yenilenen ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili yapılmış çalışma sayısı daha azdır.

Yapılan çalışmaların çoğunluğu ISO sisteminin bir işletmeye uygulanması şeklindedir. Araştırma şeklinde yapılan çalışmalarda ise genellikle ISO'nun Toplam Kalite Yönetimi üzerine etkileri araştırılmıştır. Ayrıca ISO sisteminin işletmelere sağladığı yararlar ve ISO uygulamalarında karşılaşılan sorunlar sıkça araştırılan konular arasındadır. Kalite güvence sistemlerinin ürün kalitesine bağlı müşteri memnuniyeti üzerine etkisi, ISO sisteminin rekabetçi avantajları, ISO'nun kalite maliyetlerine etkisi gibi konular da araştırılmış konular arasındadır.

Bu bağlamda işletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Araştırma olması dolayısıyla araştırmamız diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir.

4.4 ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI

Günümüzde dünyada ve ülkemizde kalite ve estetik evresi başlamıştır. Rekabet bunların gerektirdiği şartları yerine getirmekle mümkün olacaktır. Globalleşen dünyada, ülkemizin ihtiyacı olan ve endüstrimizi yaşatacak ihracatın gerçekleşmesi ISO 9000 standartlarına uygun üretim ve yönetim yapabilmemize bağlıdır.

Bu çalışmada işletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve sistemin uygulamalarında insan ögesi, dolayısıyla İnsan Kaynakları Yönetiminin rolü üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın amacı; sistemin işletmelere ve insan kaynakları yönetimine olan katkılarını araştırarak, ISO 9001:2000 uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin etkenliğini ne yönde etkilediğini ortaya koymaktır. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin firmalarda uygulanması, uygulama sonucunda elde edilen kazanım ve kayıpların neler olduğu, Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının insan kaynakları üzerine olumlu ya da olumsuz etkilerinin ölçülebilmesi amacıyla yapılmıştır.

4.5 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. İşletmeler genellikle zorunluluktan (Devletin ya da müşterilerin zorlaması) ISO 9001:2000 belgesine sahip olmak istemektedirler.
2. Son yıllarda ISO 9001:2000 belgeleri alan KOBİ sayısında artış vardır.
3. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, işletmelerin gelişmesini, pazarda rekabet eder duruma gelmesini sağlamıştır.
4. İşletmeler ISO 9001:2000 belgesini gerçekten istedikleri için ve kalite sistemi kurmak amacıyla alıyorsa işletmedeki çalışanlar da konunun bilincine varıyorlar. Zorunluluktan bu belgeye sahip olan işletmelerde ise çalışanların sistemle ilgili bilgileri yetersiz.
5. İhracat yapan firmalar ISO belgesine daha çok ihtiyaç duymaktadırlar.
6. İşletmeler genellikle ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Belgesine sahip olabilmek için dışarıdan danışmanlık hizmeti alırlar.
7. ISO 9001:2000 Kalite Sistemini uygulayan işletmeler, insan kaynakları departmanları olmasa bile, insan kaynakları ile ilgili bazı faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Zira bu, kalite sisteminin gereğidir.
8. ISO sistemi, işletmelerdeki çalışan profilini olumlu etkilemektedir.
9. İşletmeler, ISO belgesine çok kısa sürede sahip olmalarına karşın, sistemin tam olarak anlaşılması ve işlerlik kazanması zaman almaktadır.
10. Genel olarak bakıldığında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları, işletmelerdeki çalışanları “Kaynak” olma yolunda sevk etmekte ve İnsan Kaynakları Yönetimini de olumlu yönde etkilemektedir.
11. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, işletmelerde bilinçli bir şekilde uygulandığında fazlasıyla yararlı olacak ve kişilerin memnuniyeti ile sonuçlanacaktır.
12. İnsan Kaynaklarını en iyi yöneten işletmeler ISO sistemini bilinçli bir şekilde uygulayan işletmelerdir ve ISO sistemini bilinçli bir şekilde uygulayan işletmeler insan kaynaklarını en iyi yöneten işletmelerdir.

4.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Araştırma çok geniş bir alanı kapsadığından araştırma alanı daraltılmış ve anket yalnızca Konya ilindeki işletmelere uygulanmıştır.
- Ankete katılan işletmelerin tamamı ISO 9001:2000 belgesine sahip işletmelerdir.
- Konya ilindeki ISO 9001:2000 belgesine sahip işletmelerin listesine yalnızca TSE Konya Bölge Müdürlüğü ve KOSGEB Konya İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü kayıtlarından ulaşılabilmektedir.
- Araştırmanın güvenilirliği açısından anket uygulanan işletmelerin farklı sanayi bölgelerinden, farklı sektörlerden ve farklı büyüklüklerden olmasına özen gösterilmiştir.
- Araştırmada gözlem de yapabilmek amacıyla işletmelerin hepsiyle yüzyüze görüşülmüş ve anket yapılmıştır. Bu da uzun zaman almıştır.
- TSE ve KOSGEB'den alınan listelerde bulunan yaklaşık 150 işletmeden 85 tanesine ulaşılabilmek ve bunlardan yalnızca 60 tanesi görüşmeyi kabul etmiştir.
- Ankete katılanların çoğunluğu alt-orta ve üst kademe yöneticilerdir.
- Anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplama tekniklerinin özellikleri ile sınırlıdır.

4.7 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, Konya il sınırları içerisinde bulunan çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesine sahip, küçük - orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılmıştır.

Araştırmanın yapılabilmesi için gerekli olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem belgesine sahip işletmelerin isimleri ve adresleri TSE Konya Bölge Müdürlüğü ve KOSGEB Konya İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğünden temin edilmiştir. Yaklaşık olarak 150 işletmeden 85 tanesine ulaşılmış ve bunlardan 60 tanesi görüşmeyi kabul etmiş ve anket doldurarak çalışmaya katkıda bulunmuşlardır. 150 işletmeden 60 tanesinin ankete katılımı % 40'lık bir oranı ifade etmekte olup, Konya il sınırları içerisinde faaliyet gösteren firmalar için bir genelleme yapmaya yeterli bir orandır. Bu

çalışmaya katılan 60 işletme ile yüz yüze görüşülerek anket formları doldurtturulmuş ayrıca konu ile ilgili anket haricinde işletmelerde gözlem yapılmış ve fikir alışverişinde bulunulmuştur.

Anket sorularının hazırlanmasında daha önceden yapılmış anket formları incelenmiş ve amaç doğrultusunda sorular hazırlanmıştır. Bu aşamada anketi cevaplayacak kişilerin zamanlarının sınırlı olduğu düşünülerek kısa, anlaşılır ve amaca yönelik sorular sorulmaya çalışılmıştır.

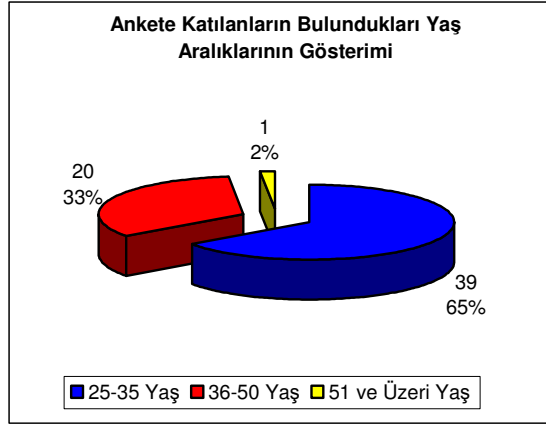
Anket toplamda 32 sorudan oluşmakta olup bu sorulardan ilk 4 tanesi görüşülen kişiye ilişkin bilgileri tespit etmeye yönelik olup, kalan 28 tanesi amacımıza yönelik işletme ile ilgili bilgileri ölçmeye yöneliktir. Anket soruları çoktan seçmeli ve likert ölçekli sorulardan oluşmaktadır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümünden yardım alınmıştır. Değerlendirmede sonuçlar SPSS 13.0 bilgisayar programına girilmiştir. Anket sonuçlarını değerlendirmek için kullanılan istatistik programı SPSS'e ilave olarak daha gelişmiş grafikler elde edebilmek için Microsoft Excel 2000 programından da faydalanılmıştır. Değerlerin analizinde çapraz tablolama yöntemi kullanılmış, ki – kare testleri anlamlı çıkmakla beraber, denek sayısının az olmasından kaynaklanan hücre boşlukları nedeni ile p (pearson ch-square) kullanılmayıp, bunun yerine tablolardaki sayılar ve bunlara ilişkin yüzdelik değerler yorumlarda dikkate alınmıştır.

4.8 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Görüşülen Kişilere Ait Bilgiler:

“İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Araştırma” isimli tez çalışmasının uygulamasına yönelik Konya'daki ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem belgesine sahip olan 150 işletmeden 60 işletmeye anket uygulanmıştır. Ankete cevap verenlerin %65'i 25- 35 yaş aralığında, %33'ü ise 36-50 yaş aralığındadır. Anketi cevaplayanların yaş dağılımlarına ait pay grafiği aşağıda şekil 21'de verilmiştir.



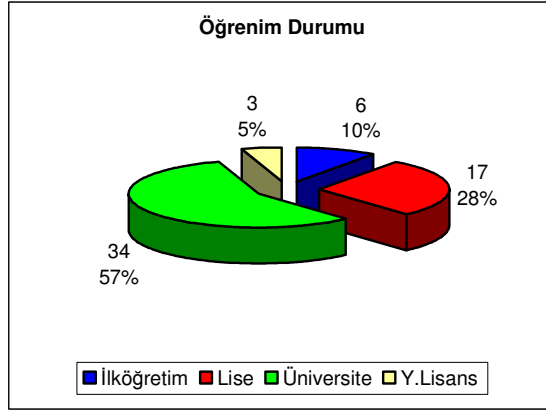
Şekil 21. Katılımcıların Yaş Grupları

Ankete cevap veren kişilerin %85'i erkek, %15'i ise kadındır. Ankete katılan erkeklerin %16'sı işletme sahibi, %63'ü üst düzey yönetici ve %21'i orta veya alt kademe yöneticidir. Anket için görüşülen kişilerin cinsiyetlerine göre işletmedeki görevlerinin tanımlandığı çapraz tablo aşağıda tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İşletmedeki Görevlerinin Dağılımı

Cinsiyet	İşletmedeki Görevi		
	İşletme Sahibi	Üst Kademe Yönetici	Orta/Alt Kademe Yönetici
Erkek	8 %16	32 %63	11 %21
Kadın	----	1 %11	8 %89

Ankete katılan kişiler öğrenim durumlarına göre incelendiğinde, %57'sinin üniversite mezunu, %5'inin yüksek lisans eğitimi gördüğü görülmüştür. Ankete katılan kişiler arasında doktora eğitimi alan yönetici bulunmamaktadır. Ankete katılanların öğrenim durumlarına göre oluşturulan pay grafiği aşağıda şekil 22'de verilmiştir.



Şekil 22. Katılımcıların Öğrenim Durumları

Görüşülen kişilere ait bilgiler incelendiğinde; Konya'daki işletmelerde işletme sahibi ya da yönetici konumunda çalışanların çoğunluğu orta yaş sınıfına girmektedir. Bu da geneli aile şirketi olan işletmelerin ikinci ya da üçüncü kuşağa geçtiklerini göstermektedir.

Yeni gelen kuşaklar ile, geleneksel ve tabulaşmış katı yönetim anlayışında; günümüzün modern yönetim anlayışlarına doğru bir geçiş olmakla birlikte, maalesef bu işletmelerin bir çoğu tam anlamıyla kurumsallaşamamış ve kökten gelen birtakım alışkanlıklarını değiştirememişlerdir.

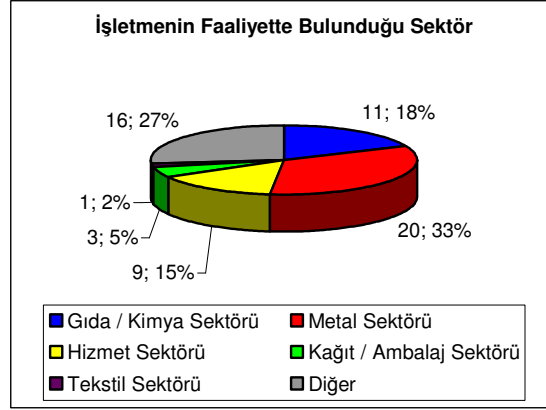
Görüşülen kişilerin çoğunluğu alt-orta ve üst kademe yöneticilerdir. Bu da firma ile ilgili bilgilerin doğruluğu açısından önem taşımaktadır. Görüşülenlerden işletme sahibi olanların sadece %16'lık bir kısım olması da araştırmamızın objektif olması açısından önemlidir. Zira işletme sahipleri hissi davranarak işletmelerini olduğundan daha iyi gösterme eğiliminde olabilirler.

Görüşülen kişilerin öğrenim durumlarına bakıldığında %62'sinin lisans ve yüksek lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmaları, araştırmamıza daha bilimsel bakmaları ve soruları bu çerçevede yanıtlamaları açısından önem taşımaktadır.

Görüşülen kişilerden %15'i kadın yöneticidir ve bu oran Konya ilindeki işletmelerin yapısı düşünüldüğünde iyi bir orandır.

İşletmeye Ait Bilgiler

Anket çalışmasına dahil edilen ISO standart belgesine sahip 60 firmanın sektörel dağılımını gösteren pasta grafiği aşağıda şekil 23’de verilmiştir.



Şekil 23. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektör

Grafik incelendiğinde, metal sektöründen 20 işletme ile, gıda/kimya sektöründe 11 işletme ile, hizmet sektöründen 9 işletme ile, kağıt/ambalaj sektöründen 3 işletme ile ve tekstil sektöründen 1 işletme ile görüşüldüğü görülmektedir.

Ankete katılan firmaların hepsinin de ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem belgesine sahip oldukları göz önünde bulundurulduğunda, ağırlık metal sektörü olmak üzere gıda ve kimya sektöründeki firmaların belgelendirme konusunda daha duyarlı olduklarını söylemek yanlış olmaz. Ancak burada dikkati çeken önemli bir nokta Avrupa Birliği’ne giriş süreciyle birlikte devletin birtakım sektörlerle ve firmalara belgelendirme konusunda yaptığı dayatmadır.

Ankete katılan 60 işletmenin 58’si özel teşebbüs iken, 2’si kamu teşebbüsüdür. Ankete katılan işletmelerin çalıştırdıkları personel sayısına göre sınıflandırılması aşağıdaki tablo 13’de verilmiştir. TOBB, DİE ve KOSGEB’in çalışan personel sayısı dikkate alınarak yapmış oldukları işletme büyüklüğü tanımlamalarına göre ankete katılan işletmelerden 34 tanesi (%57) Küçük ölçekli işletme, 14 tanesi (%23) orta ölçekli işletme ve 12 tanesi (%20) ise büyük ölçekli işletme sınıfına girmektedir. Bu da KOBİ’lerin Kalite Yönetim Sistemi’ne ve belgelendirmeye verdikleri önemi göstermektedir.

Tablo 13. İşletmelerin Çalışan Personel Sayısına Göre Sınıflandırılması

Çalışan Personel Sayısı	Frekans	%
1-9 arası personel	6	10
10-49 arası personel	28	47
50-99 arası personel	14	23
100 ve üzeri personel	12	20

Ankete katılan 60 işletmeden 59’u çalışan personelinin öğrenim ve cinsiyet bilgilerini bildirmiştir. Çalışanların cinsiyet ve öğrenim durumu göz önünde tutularak hazırlanan çapraz tablo aşağıda Tablo 14’deki gibidir.

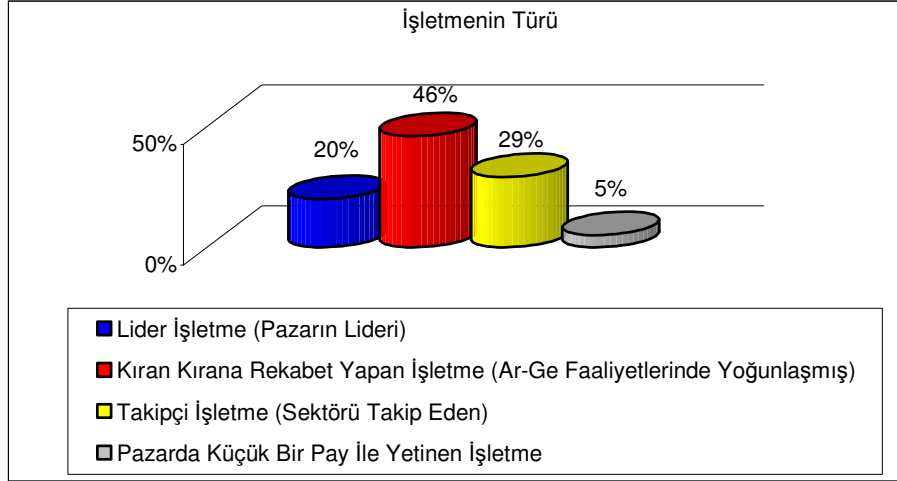
Tablo 14. Çalışanların Cinsiyet ve Öğrenim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
Okur/Yazar Değil	18	1	19
Okur/Yazar	72	1	73
İlkokul	1182	82	1264
Orta Okul/İlköğretim	631	40	671
Çıraklık Okulu	168	---	168
Lise	449	41	490
Endüstri Meslek Lisesi	139	11	150
Teknik Lise	123	1	124
Meslek Yüksek Okulu	126	14	140
Üniversite/Lisans	206	56	262
Yüksek Lisans	27	6	33
Doktora	---	---	---
Genel Toplam	3141	253	3394

Tablo 14 incelendiğinde çalışan personelin sadece %9’luk kısmının üniversite ve üstü bir eğitim aldığı görülmektedir. Üniversite ve üstü eğitim alanlar içerisinde erkeklerin oranı %79, kadınların oranı ise %21’dir. Yüksek öğrenim görenlerin sayısının azlığı henüz gelişmekte olan bir ülke olmamızdan kaynaklanmakla birlikte işletmelerde çalışanların çoğunluğunu mavi yakalıların oluşturduğu göstermekte, insan kaynaklarının mektepli olmasa da alaylı olabileceğini ve firmalarda yapılacak eğitimlerle mesleklerinde uzmanlaşabileceklerini göstermektedir. Zira Şekil 24 incelenecek olursa işletmelerin %46’sı kendisini “kıran kırana rekabet yapan işletme” olarak nitelendirmiştir. Öğrenim durumu ne olursa olsun, kalifiye olmayan işgücü ile çalışan firmaların da kıran kırana rekabet yapması mümkün değildir. Dolayısıyla ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi işletmelerdeki işgücü profilini değiştirmiş ve

Çalışanların eğitim almalarını zorunlu tutarak işletmelerin gelişmesini, pazarda rekabet eder duruma gelmesini sağlamıştır.

Ankete katılan işletmelere yneltlen “Sektörünüzdeki Rekabet Dikkate Alındığında İşletmenizi Aşağıdaki Türlerden Hangisi İle İfade Edebilirsiniz?” sorusuna verilen cevaplara göre oluşturulan işletme türü bar grafiği aşağıda şekil 24’de verilmiştir.



şekil 24. İşletmelerin Pazardaki Konumları

Ankete katılan işletmelerden %46’sı kendini “Kıran Kırana Rekabet Yapan İşletme” olarak görmektedir. Kendini pazarda küçük bir pay ile yetinen olarak gören işletmelerin yüzdesi ise sadece %5’dir. şekil 24, üçüncü varsayımımızı doğrular niteliktedir.

Ankete katılan işletmelerden %77’si 1 ile 3 yıldan beri ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahipken, %13’ 3 ile 5 yıldan beri bu belgeye sahiptir. 5 yıldan daha uzun süredir bu belgeye sahip işletmelerin oranı ise %10’dur.

Ülkemizde son yıllarda ekonominin lokomotif konumundaki KOBİ’lere devletin yardımları yadsınamaz boyutlardadır. KOBİ’lerimizde küreselleşen rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilmek ve küresel pazarda yer bulabilmek için sürekli yenilik, sürekli değişim ve sürekli büyümeyi kendilerine hedef almış, tüm dünyadaki kalite ve estetik evresine uyarak firmalarında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini kurmuş ve belgesini almıştır. Dolayısıyla aşağıda Tablo 15’de de görüleceği üzere 1-3 yıldan beri ISO belgesine sahip firmalar KOBİ’lerimizdir. Tablo 15, ikinci varsayımımızı doğrular niteliktedir.

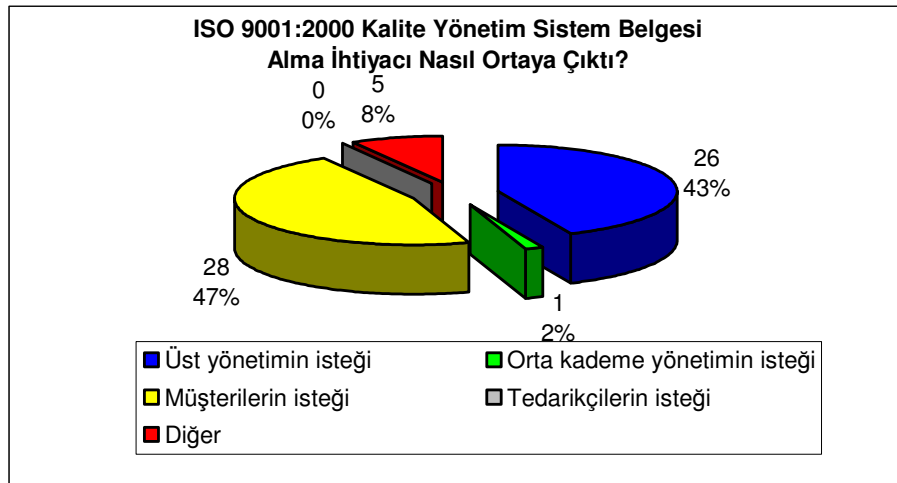
Çalışan personel sayısına göre ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olma süresi göz önünde tutularak elde edilen çapraz tablo aşağıda Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Personel Sayısı ile Belgeye Sahip Olma Süresinin Karşılaştırılması

Çalışan Personel Sayısı	ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Kaç Yıldır Sahipsiniz?		
	1-3 yıl	3-5 yıl	5 yıldan fazla
1-9 arası personel	4	2	---
10-49 arası personel	25	3	---
50-99 arası personel	9	2	3
100 ve üzeri personel	8	1	3

Tablo 15 incelendiğinde 5 yıldan daha fazla süredir ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip olan 6 firmanın 50 ve üzerinde çalışan personele sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla büyük ölçekli işletmelerin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesine daha erken sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelere yönelttiğimiz “Kuruluşunuzda ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi Alma İhtiyacı Nasıl Ortaya Çıktı?” sorusuna verilen cevaplara göre oluşturulan pay grafiği aşağıdaki şekil 25’deki gibidir.



Şekil 25. İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi Alma İhtiyacının Ortaya Çıkış Nedenleri

Şekil 25 incelendiğinde, ankete katılan işletmeler arasında tedarikçilerin isteği ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi alan hiçbir işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin kalite yönetim sistemi belgesi alma isteğinde en fazla %47 ile müşteri istekleri olduğu görülmektedir. Belge alma ihtiyaçlarında ikinci öneme sahip olan unsur %43'lük oranla üst yönetim isteğidir. Bu oranlar firmaların çoğunlukla müşteri istekleri doğrultusunda faaliyet gösterdiklerinin bir göstergesidir. Zira küresel rekabet ortamında müşteri odaklı olan ve müşteri ilişkileri yönetimini en iyi uygulayan firmalar ayakta kalabilmekte ve ilerleyebilmektedir. Ayrıca üst yönetimin isteği de kalite bilincinin oluşmaya başladığını, yöneticilerin ve işletmelerin değişime ayak uydurmaya başladıklarını göstermektedir. Ancak bu işletmelerin genellikle zorunluluktan ISO 9001 belgesine sahip olmak istemeleri gerçeğini değiştirmemektedir. İşletmeler ya devletin dayatması, ya da müşterilerin dayatması sonucunda bu belgeyi almak istemektedirler. Ancak her ne amaçla alınırsa alınsın, işletmelere fayda sağladığı tartışılmaz bir gerçektir. Şekil 25, birinci varsayımımızı doğrular niteliktedir.

İşletmelerde kaliteden sorumlu olanların frekans tablosu aşağıdaki gibi elde edilmiştir. İşletmede kaliteden kimin sorumlu olduğunun sorulduğu bu soru tamamen bir kontrol sorusudur. Bu soru ile ankete katılanların ciddiyeti ve konu hakkındaki bilgi seviyeleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 16. İşletmelerde Kaliteden Sorumlu Olanların Dağılımı

İşletmenizde “Kalite”den Kim Sorumludur?	Frekans	%
A:Kalite Yönetim Temsilcisi	14	23
B:Tepe Yönetim	9	15
C:Her Departman kendi içinde bir sorumlu seçmiştir	15	25
D:Her çalışan kişi işletmedeki kaliteden sorumludur	22	37

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcılar kendilerinden beklenen “her çalışan işletmedeki kaliteden sorumludur” cevabını büyük çoğunlukla %37 oranında vermişlerdir. Bu da göstermektedir ki süreç içerisinde uygulanan eğitimlerde Kalite Yönetim Sistemi anlayışı başarıyla empoze edilmiştir. Kaliteden sorumlu bulunan tepe yönetimin bulunduğu işletme oranı ise %15'dir.

Kaliteden sorumlu olan bölümler ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler göz önünde tutularak oluşturulan çapraz tablo aşağıda tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Sektörlere Göre İşletmelerde Kaliteden Sorumlu Olanların Dağılımı

İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör	İşletmenizde “Kalite”den Kim Sorumludur?				Toplam
	A	B	C	D	
Gıda / Kimya Sektörü	2 (%18)	2 (%18)	2 (%18)	5 (%44)	11
Metal Sektörü	5 (%25)	1 (%5)	5 (%25)	9 (%45)	20
Hizmet Sektörü	4 (%44)	2 (%22)	---	3 (%34)	9
Kâğıt / Ambalaj Sektörü	1 (%33)	---	1 (%33)	1 (%33)	3
Tekstil Sektörü	---	1 (%100)	---	---	1
Diğer	2 (%13)	3 (%19)	7 (%44)	4 (%24)	16

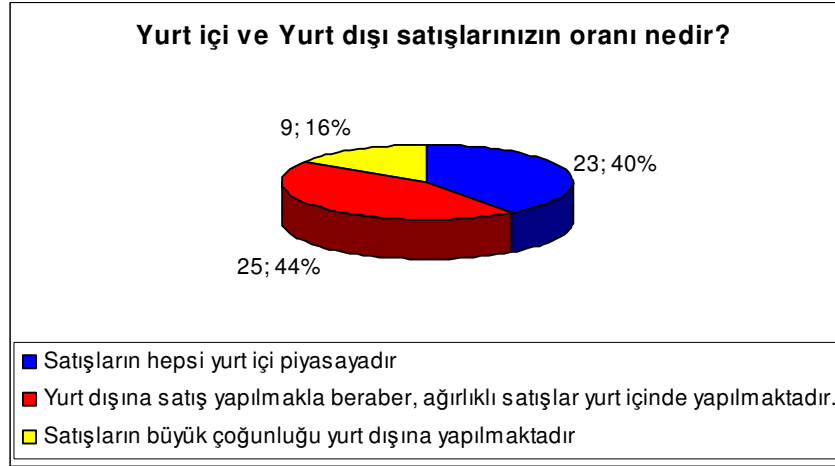
A:Kalite Yönetim Temsilcisi
B:Tepe Yönetim
C:Her Departman kendi içinde bir sorumlu seçmiştir
D:Her çalışan kişi işletmedeki kaliteden sorumludur

Ankete metal sektöründe faaliyet gösteren 20 işletme katılmış ve bu işletmelerden %45’i kaliteden sorumlu olarak çalışan personelin tamamını göstermiştir. Tabloda dikkat edilmesi gereken bir nokta da hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların %44’ünün kaliteden sorumlu olan kalite yönetim temsilcisinin bulunmasıdır. Bu durum göstermektedir ki birtakım kamu ve özel sektör ihalelerine giren hizmet sektörü firmaları ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesine zorunluluktan sahip olmuşlar ve maalesef konunun bilincine varmamış durumdalar. İşletmeler ISO 9001:2000 belgesini gerçekten istedikleri için ve kalite sistemi kurmak amacıyla alıyorlarsa işletmedeki çalışanlar da konunun bilincine varıyorlar. Zorunluluktan bu belgeye sahip olan işletmelerde ise çalışanların sistemle ilgili bilgileri yetersiz. Tablo 16 ve 17, dördüncü varsayımımızı doğrular niteliktedir.

“Yurt içi ve Yurt dışı satışlarınızın oranı nedir?” sorusu yöneltilen 60 firmadan 57’si bu soruyu yanıtlamıştır. İşletmelerden %44’ünde “Yurt dışına satış yapılmakla beraber, ağırlıklı satışlar yurt içinde yapılmaktadır”, %40’ında “Satışların hepsi yurt içi piyasayadır”, satışlarının büyük çoğunluğunu yurt dışına yapan işletmelerin oranı ise

%16'dır. Burada ihracat yapan ISO belgeli firmaların % 60 oranında olduğunu görmekteyiz. Şekil 26 da beşinci varsayımımızı doğrulamaktadır.

Türkiye ile AB arasındaki ticarete teknik engellerin ortadan kaldırılması, ancak Türk sanayi ürünlerinin Avrupa Birliği'nde uygulanan standartlara uyum gösterebilecek bir kalitede olması ile mümkün olacağından kalite standartlarına uyum önem kazanmaktadır. CE işareti alınması sırasında firmalara ISO belgeli işletmeler olmaları bir avantaj sağlamaktadır. Ülke ihracatımızın büyük çoğunluğu gelişmiş ülkelere yapıldığından dolayı, gelişmiş ülkelerdeki firmalar Türkiye'de yer alan şirketleri kaliteye daha fazla önem vermeye ve hatta ISO 9001 belgesi almaya zorlamaktadırlar. Şekil 26'da da bu oranın yüksekliği yani ihracatın şirketlerin satışları içerisindeki payı görülmektedir. Yurt dışına yarından fazladır.



Şekil 26. İşletmelerin Yurt İçi ve Yurt Dışı Satış Oranları

İhracata yönelik kaliteli mal ve hizmet üretiminde insan unsuru çok önemlidir. İşletmedeki her birey, “uygun kaliteye ulaşmak için ne yapılması gerektiğini ve sorumluluğunu iyi bilmelidir”. İhraç ürünlerinde ortaya çıkan kalite ile ilgili sorunların birçoğunun üretim sürecindeki personelden kaynaklandığı düşünülebilir. Ancak, bu gibi durumlarda koşullar, talimatlar ve sistemin yetersizliği de değerlendirilmelidir.

İşletme yöneticilerinin temel görevi örgütsel performansı yükseltecek sistemler oluşturup, bunları amaçlar doğrultusunda çalıştırmaktır. Üst yönetim, sistem geliştirmek ve örgüt bireylerinin sorumluluğunu üstlenmek durumundadır. Eğer, insan faktörü dolayısı ile bazı faaliyetler aksıyor ve belli hatalar meydana geliyorsa, yöneticiler

gerekli tedbirleri almalıdırlar. Bu tedbirler, “kişileri yönlendirme, motive etme, bilgilendirme, düşünme ve sorgulama becerilerini artırma, eğitim verme, vb. gibi sistemleri oluşturup, sonuçta denetleme”dir.

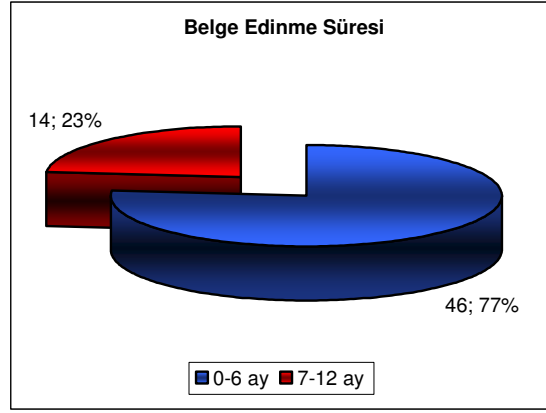
ISO 9000 sistemini ve gerekli modüllerini bilmek, bunları şirkete adapte edip uygulamaya sokmak çok zahmetli ve uzun bir çabanın sonucudur. Bu aşamada birçok firma doğru yolda olup olmadığını öğrenmek ve destek almak amacıyla dışarıdan danışmanlık hizmeti alır. Ankete katılan işletmelerden 52’si yani %87’si belgelendirme sürecinde işletme dışından danışmanlık hizmeti almıştır. Danışmanlık hizmeti alan firmaların sektörel dağılımını gösteren tablo aşağıda tablo 18’de verilmiştir. Bu da altıncı varsayımımızı doğrulamaktadır.

Tablo 18. Danışmanlık Hizmeti Alan Firmaların Sektörel Dağılımı

Dışardan danışmanlık hizmeti alan firmaların sektörel dağılımı	Frekans	%
Gıda / Kimya Sektörü	9	%17
Metal Sektörü	19	%36
Hizmet Sektörü	5	%10
Kâğıt / Ambalaj Sektörü	3	%6
Tekstil Sektörü	---	---
Diğer	16	%31

Tablo 18 incelendiğinde danışmanlık hizmeti alan firmalardan %36’sının metal sektöründe, %17’sinin gıda/kimya sektöründe, %10’nun hizmet sektöründe, %6’sının kâğıt/ambalaj sektöründe ve geri kalan %31’inde diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır.

Ankete katılan işletmelerden %77’sinin ISO 9001:2000 kalite yönetim sistem belgesi edinme süresi 0-6 aydır. Geri kalan %23’ünün ise belgeyi edinme süresi 7-12 aydır. Görüşülen firmalardan hepsi belge almak için başvurduktan sonra en fazla 1 yıl içerisinde belgeyi almıştır. Bu durum aşağıda şekil 27’de verilmiştir.



Şekil 27. İşletmelerin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi Edinme Süreleri

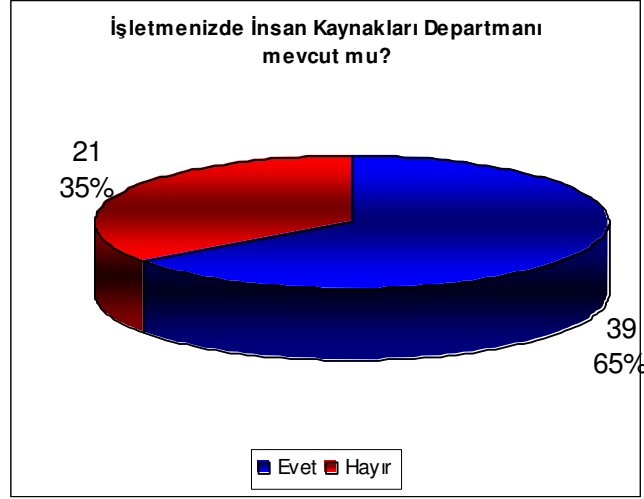
“ISO 9001:2000 belgelendirme çalışmalarına başlamanızda aşağıdaki maddeler ne ölçüde etkili olmuştur?” sorusu yöneltilen 60 işletmenin verdiği cevapların dağılım tablosu aşağıda Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. İşletmelerin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Çalışmasına İten Faktörler

ISO 9001:2000 belgelendirme çalışmalarına başlamanızda aşağıdaki maddeler ne ölçüde etkili olmuştur?	Etkili	Fikrim yok	Etkisiz
Tepe Yönetimin İsteği	53 (%88)	3 (%5)	4 (%7)
Müşterilerden Gelen İstekler	53 (%88)	4 (%7)	3 (%5)
İşletme Çalışanlarından Gelen İstekler	23 (%38)	12 (%20)	25 (%42)
İç ve Dış Müşteri Memnuniyetini Artırmak Düşüncesi	58 (%98)	1 (%1)	1 (%1)
Rakip veya ilişkide Bulunulan İşletmelerdeki Pozitif Uygulamaları Görerek Özenme, Örnek Alma	34 (%57)	7 (%11)	19 (%32)
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artacağı Düşüncesi	54 (%90)	3 (%5)	3 (%5)
İşletmenin Pazardaki İmajının İyileştirilmesi	50 (%83)	4 (%7)	6 (%10)

Bu soru ankette 13. sorudur ve 8. soruyu kontrol etmek amacıyla sorulmuştur. 8. sorunun bulguları Şekil 25’de ortaya konmuştur ve Tablo 19’dan çıkan bulgular Şekil 25’i doğrular niteliktedir.

Ankete katılan işletmelerden %65'inde insan kaynakları departmanı bulunurken, %35'inde insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Bu da işletmelerin genel olarak insan kaynaklarına önem verdiklerinin bir göstergesidir. Bu durum aşağıda şekil 28'de verilmiştir.



Şekil 28. İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmama Oranı

ISO sisteminin işletmelerdeki çalışan profilini nasıl etkilediğini tespit etmek amacı ile sorulan soruya verilen cevapların frekans dağılım tablosu aşağıda tablo 20'deki gibidir.

Tablo 20. ISO Sisteminin İşletme Çalışanlarına Etkisi

ISO sistemi işletmenizdeki çalışan profilini nasıl etkiledi?	Frekans	%
Olumlu etkiledi	54	90
Olumsuz etkiledi	2	3
Hiç etkisi olmadı	4	7

Tablo 20 incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %90'unda çalışan profili olumlu olarak etkilenmiştir. Çalışan profilinin olumsuz etkilendiğini düşünen işletmelerin toplam içersindeki oranı %3'dür. Burada olumlu etkilenmekten kasıt; belli bir takım gereklilikleri yerine getirebilecek, gerekli bilgilerle donatılmış, eğitilmiş ve

eğitim almaya devam eden, “kaynak” vasfına ulaşmış işgücü artışıdır. Tablo 20, sekizinci varsayımımızı doğrulamaktadır.

Ankete katılan işletmelere insan kaynakları ile ilgili verdikleri bilgilerin genel olarak değerlendirilmesi için düzenlenen tablo 21 incelendiğinde; işletmelerin %53’ünde hizmet öncesi eğitim, %95’inde hizmet içi eğitim, %98’inde iş başında eğitim, %85’inde iş ve çevre güvenliği çalışmaları, %37’sinde personel devir hızı tespiti, %67’sinde ücret maaş yönetimi, %78’inde performans yönetimi, %68’inde insan kaynağı geliştirme programları, %83’ünde disiplin yönetmeliği ve %62’sinde insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.

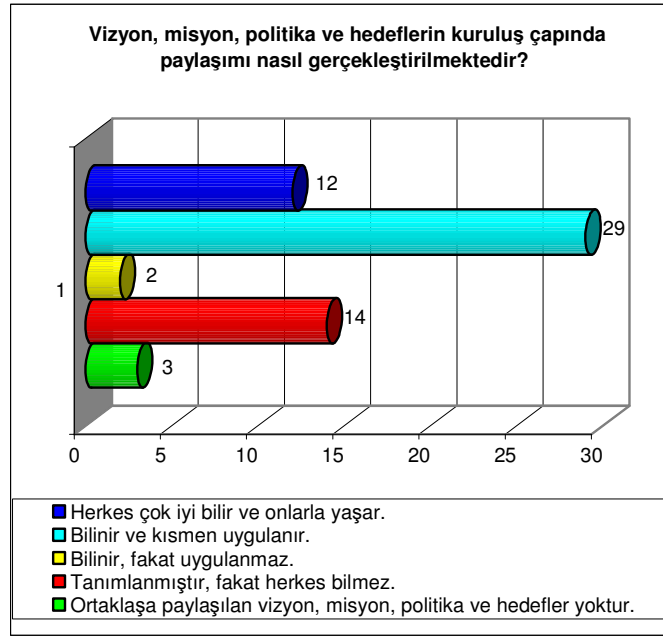
Tablo 21. İnsan Kaynakları ile İlgili İşletme Bilgileri

İnsan Kaynakları İle İlgili Aşağıdaki Bilgilerden İşletmenize Uygun Olanlarını İşaretleyiniz.	Yapılıyor	Yapılmıyor	Bilmiyorum
Hizmet Öncesi Eğitim	32 (%53)	25 (%42)	3 (%5)
Hizmet İçi Eğitim	57 (%95)	3 (%5)	---
İş Başında Eğitim	59 (%98)	1 (%2)	---
İş ve Çevre Güvenliği Çalışmaları	51 (%85)	6 (%10)	3 (%5)
Personel Devir Hızı Tespiti	22 (%37)	26 (%43)	12 (%20)
Ücret Maaş Yönetimi	40 (%67)	9 (%15)	11 (%18)
Performans Yönetimi	47 (%78)	12 (%20)	1 (%2)
İnsan Kaynağı Geliştirme Programları	41 (%68)	15 (%25)	4 (%7)
Disiplin Yönetmeliği	50 (%83)	9 (%15)	1 (%2)
İnsan Kaynakları Planlaması	37 (%62)	17 (%28)	6 (%10)

Ankete katılan firmaların %65’inde İnsan Kaynakları Departmanı olduğu düşünüldüğünde Tablo 21’den çıkan sonuçlar, firmalarında insan kaynakları departmanı olmasa dahi işletmelerin çoğunluğunun insan kaynaklarına ilişkin birtakım faaliyetlerde bulunduğunu doğruluyor. Zira ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar Madde 6.2 (bkz. Ek-1 6.2) insan kaynaklarına ilişkindir ve ISO 9001:2000 sistemini uygulayan firmalarda insan kaynakları departmanı olmasa dahi insan kaynaklarına ilişkin

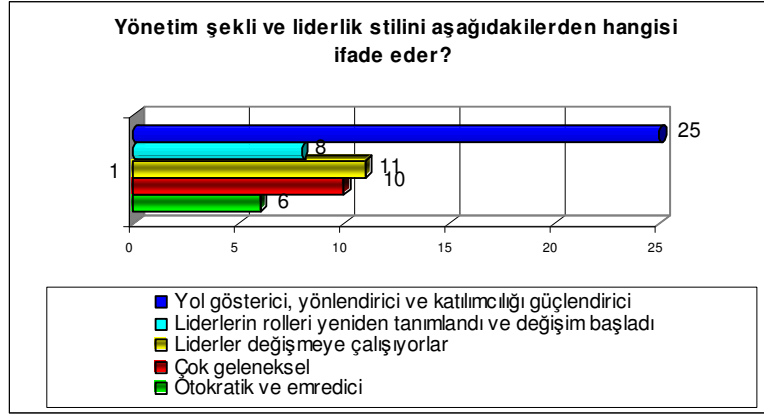
faaliyetler yürütölmek zorundadır. Şekil 28 ve Tablo 21, yedinci varsayımımızı doğrulamaktadır.

“Vizyon, misyon, politika ve hedeflerin kuruluş çapında paylaşımı nasıl gerçekleştirilmektedir?” sorusunu yönelttiğimiz 60 işletmenin %48’i, “Bilinir ve kısmen uygulanır” cevabı vermiştir. Verilen cevapların bar grafiğı aşağıda şekil 29’daki gibidir.



Şekil 29. İşletmelerde Vizyon, Misyon, Politika ve Hedeflerin Kuruluş Çapında Paylaşımı

Ankete katılan işletmelerden %42’si, yönetim şekli ve liderlik stilini, Yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendirici olarak tanımlamıştır. Bu durum aşağıda şekil 30’da gösterilmiştir.



Şekil 30. İşletmelerde Yönetim Şekli ve Liderlik Stilinin İfadesi

Anketin 19. sorusunda işletmelere katılımcılıkla ilgili görüşleri sorulmuştur. Alınan cevaplara göre oluşturulan frekans tablosu aşağıda tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. İşletmelerin Katılımcılık ile İlgili Görüşleri

Katılımcılık ile ilgili görüşünüzü aşağıdakilerden hangisi ifade ediyor?	Frekans	%
Yetki paylaşımına kapalı, merkeziyetçi bir yönetim anlayışı	8	13
Sadece belirli kişi ve grupların katılımcılığı destekleniyor	6	10
Katılımcılığın güçlenebilmesi için fırsatlar mevcut	20	33
Katılımcılık giderek güçleniyor ve yaygınlaşıyor	16	27
Katılımcılık çok güçlü	10	17

Tablo 22 incelendiğinde işletmelerin %33’ünde, katılımcılığın güçlenebilmesi için fırsatların mevcut olduğu görülmektedir. Katılımcılığın giderek güçlendiği ve yaygınlaştığı işletmeler, görüşülen işletmelerin %27’sini oluşturmaktadır.

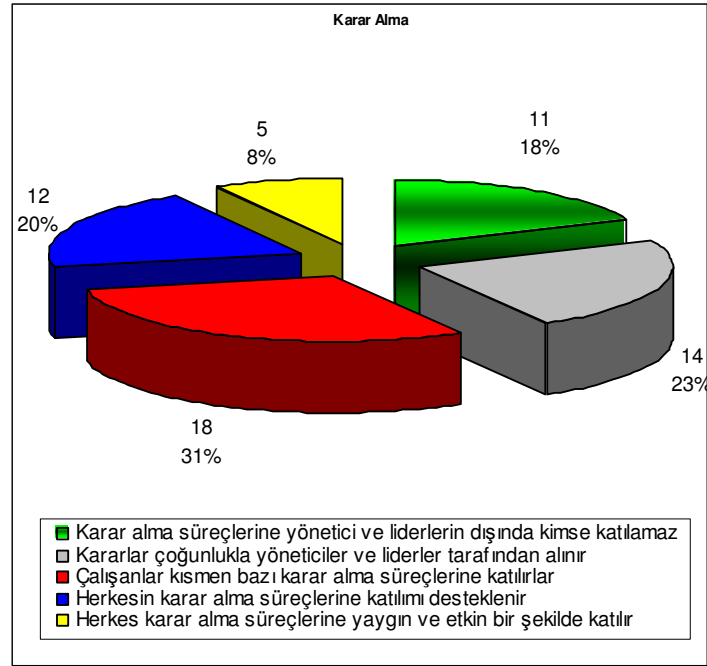
İşletmelere ekip çalışması ile ilgili yöneltilen sorunun frekans tablosu aşağıda tablo 23’de düzenlenmiştir.

Tablo 23. İşletmelerin Ekip Çalışmasına İlişkin Düşünceleri

Ekip çalışması;	Frekans	%
Organizasyonel yapı ve yönetim anlayışı, ekip oluşumuna ve ekip çalışmasına uygun değil	5	8
Bazı geçici çalışma grupları var, fakat gerçek manada ekip çalışması yok	1	2
Kısmen var	13	22
Bazı alanlarda var ve daha etkin olma çabasındalar	20	33
Tüm organizasyonel düzeyde yaygın ve etkin ekip çalışmaları var	21	35

İşletmelerden %35'i, "Tüm organizasyonel düzeyde yaygın ve etkin ekip çalışmaları var" olduğunu ifade etmiştir. "Organizasyonel yapı ve yönetim anlayışı, ekip oluşumuna ve ekip çalışmasına uygun değil" bilgisini veren işletmelerin oranı ise %8'dir.

Karar alma fonksiyonları ile ilgili soruya işletmelerin %31'i "Çalışanlar kısmen bazı karar alma süreçlerine katılırlar" cevabını vermiştir. İşletmelerin verdikleri cevaplar arasında "Herkes karar alma süreçlerine yaygın ve etkin bir şekilde katılır" seçeneğinin oranı sadece %8'dir. Karar alma fonksiyonları ile ilgili pay grafiği aşağıda şekil 31'de verilmiştir.



Şekil 31. İşletmelerin Karar Almaya İlişkin Düşünceleri

Tablo 24. İşletmelerin Eğitime İlişkin Düşünceleri

Eğitim;	Frekans	%
Eğitimler faydasız ve gereksiz masraf yerleri olarak görülür ve hiç kimse eğitim alamaz	2	3
Bazı kişiler biraz eğitim alır	9	15
Çoğunluk biraz eğitim alır	5	8
Eğitimlerin tüm çalışanlara sürekli ve planlı bir biçimde verilmesi gerektiği düşünülüyor	24	40
İnsan kaynakları kuruluşun en değerli varlığı olarak görülür, herkesin sürekli eğitime ihtiyacı olduğuna inanılır ve bunun için gerekli kaynaklar tahsis edilir	20	33

Eğitim ile ilgili tablo 24 incelendiğinde, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesine sahip 60 işletmeden 24'nün yani %40'nın eğitimlerin tüm çalışanlara sürekli ve planlı bir biçimde verilmesi gerektiği düşüncesine sahip olduğu görülmektedir. Eğitimler faydasız ve gereksiz masraf yerleri olarak gören ve hiç kimse eğitim alamaz diyen işletmelerin oranı ise sadece %3'dür.

Ödüllendirme ile ilgili sorulan 23. soruya verilen cevapların frekans tablosu aşağıda tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25. İşletmelerin Ödüllendirmeye İlişkin Düşünceleri

Ödüllendirme;	Frekans	%
Ödüllendirme yapılmamaktadır	14	23
Ödüllendirme gerçek performansa dayalı olmayıp, subjektif kriterlere göre yapılmaktadır	5	8
Ödüllendirmenin gerçek performansa ve objektif kriterlere göre yapılması gerektiği düşünülüyor	15	25
En uygun ödüllendirme sisteminin hangisi olduğu araştırılıyor	10	17
Ödüllendirilme belirli bir sistem içinde gerçek performansa göre yapılıyor	16	27

İşletmelerin %27'sinde ödüllendirilme belirli bir sistem içinde gerçek performansa göre yapılmaktadır. İşletmelerin %23 ise ödüllendirme yapmamaktadır.

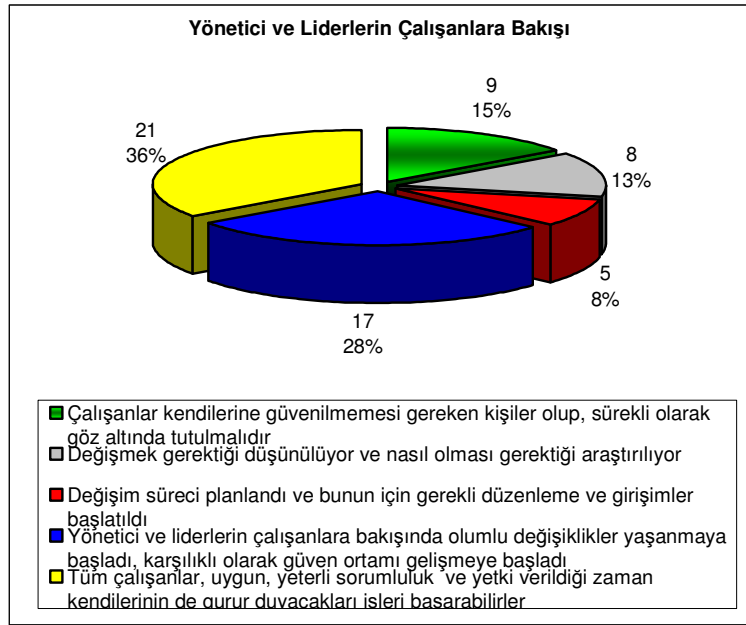
ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesine sahip 60 işletmeye yöneltilen organizasyon yapısı sorusuna verilen cevapların frekans tablosu aşağıda tablo 26'daki gibidir.

Tablo 26. İşletmelerin Organizasyon Yapısına İlişkin Düşünceleri

Organizasyon yapısı;	Frekans	%
Çok kademeli, aşırı bürokratik, dikey, geleneksel ve karar süreçlerini yavaşlatıcı	4	7
Organizasyonel düzeyde yeniden yapılanma ihtiyacı hissediliyor	7	12
Yeniden yapılanma planlandı	14	23
Yeniden yapılanma gerekçesi tüm çalışanlara anlatıldı, destek sağlandı, yatay iletişimi, ekip çalışmasını ve organizasyonel etkinliği güçlendirici uygulamalar başlatıldı	16	27
Organizasyonel yapı yatay, kademe sayısı az, esnek, ekip çalışmalarına açık, karar süreçleri hızlı ve çalışma grupları müşterilerle doğrudan temas halinde	19	31

İşletmelerin %7'sinde; çok kademeli, aşırı bürokratik, dikey, geleneksel ve karar süreçlerini yavaşlatıcı organizasyon yapısı bulunmaktadır. Yine aynı şekilde işletmelerin %12'si, organizasyonel düzeyde yeniden yapılanma ihtiyacı hissettiğini ifade etmiştir.

İşletmelerin %36'sı, yöneticilerin çalışanlara bakış açısı sorusunu "Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler" şeklinde cevaplamıştır. İşletmelerin %15'inde ise, "Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak göz altında tutulmalıdır" görüşü hakimdir. İşletmelerin %8'inde yönetici ve liderlerin bakış açısı ile ilgili olarak, değişim süreci planlanmış ve bunun için gerekli düzenleme ve girişimler başlamıştır. Yine aynı şekilde işletmelerin %13'ünde yönetici ve liderlerinin bakış açısının değişmesi gerektiği anlaşılmıştır. Bu durum aşağıda şekil 32'de verilmiştir.



Şekil 32. İşletmelerde Yönetici ve Liderlerin Çalışanlarına Bakış Açıları

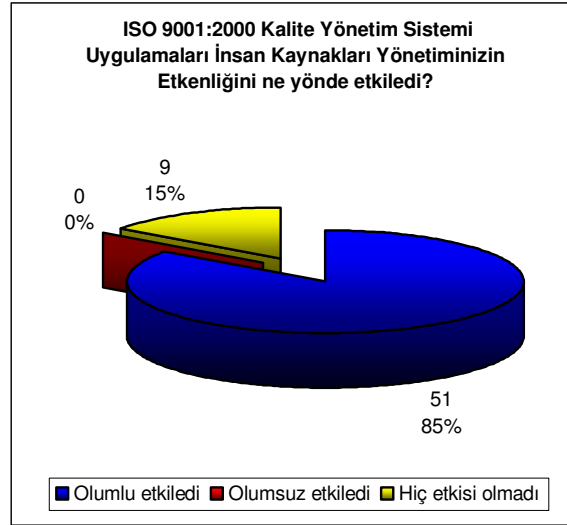
Şekil 29, Şekil 30, Tablo 22, Tablo 23, Şekil 31, Tablo 24, Tablo 25, Tablo 26, Şekil 32 incelendiğinde görülmektedir ki; çoğunluğu 1-3 yıldan beri Kalite Yönetim Sistem Belgesine sahip olan firmalarımız değişime ayak uydurmaya başlamışlar ve ISO sistemini öğreniyorlar. Sistem henüz yeni yeni firmalarda oturuyor. Beş yıldan uzun süredir belgeye sahip olan firmalarda ise sistem yerine oturmuş durumdadır.

İşletmeler, ISO belgesine çok kısa sürede sahip olmalarına karşın, sistemin tam olarak anlaşılması ve işlerlik kazanması zaman almaktadır. Çünkü; sistem donanım ile yönetimin bileşkesidir. İnsan gücü ve sistem sonuçta kaliteyi doğuracak ana öğelerdir ve insanların alışkanlıklarını değiştirmek kolay değildir. Küresel rekabet ortamında değişimi başarmış ve kaliteyi yakalamış, kaynak vasfına haiz işgücü çalıştıran ve bu işgücünün seçiminden eğitimine kadar her şeyini planlayan insan kaynakları yönetimi gerçekleştiren firmaların ayakta kalıp, sürekli gelişip, sürekli büyüyeceği düşünüldüğünde; ilk olarak tepe yöneticilerinin değişmesi gerektiği unutulmamalıdır. Zira ISO sisteminin tepeden tabana doğru çalışması esastır. Tepe yönetim kalite politikasına sahip çıkarken, orta kademenin prosedürlere, iş yapanların işletme talimatlarına uygun faaliyette bulunmaları gerekir. Şekil 27, 29, 30, Tablo 22,23, Şekil 31, Tablo 24, 25, 26, Şekil 32, dokuzuncu varsayımımızı doğrular niteliktedir.

Tablo 27. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgelendirmesi ile İlgili Görüşleri

ISO 9000 Standartları ve buna dayalı kalite sistem belgelendirmesi konusunda aşağıda verilen görüşlerin doğruluğuna katılıp katılmama	Katılım	%	Katılmama	%
Katılımcılığı güçlendirdi	43	72	17	28
Bize sürekli iyileştirmeyi öğretti	44	73	16	27
Otokontrol mekanizmalarına işlerlik kazandırdı	40	67	20	33
İşlerin ilk seferinde doğru yapılmasını sağladı	35	58	25	42
Çalışma ortamının fiziksel koşullarını iyileştirdi	44	73	16	27
Çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırdı	38	63	22	37
Kuruluşun içinde haberleşme ve iletişimi geliştirdi	41	68	19	32
Müşteri odaklı olmamızı sağladı	41	68	19	32
Neleri yanlış yaptığımızı öğretti	37	62	23	38
Hatalarımızı düzeltmemize yardımcı oldu	35	58	25	42
Kaynaklarımızı daha verimli kullanmayı öğretti	35	58	25	42
Kaynak israfına neden oldu	3	5	57	95
Kalitesizliği önleme mekanizmalarına işlerlik kazandırdı	33	55	27	45
Öğrenmeyi hızlandırdı	38	63	22	37
Kuruluş içinde karmaşa yarattı	1	2	59	98
Görev, yetki ve sorumlulukların uyumlu bir şekilde dağıtılmasını sağladı	46	77	14	23
Karar alma süreçlerini hızlandırdı	25	42	35	58
Tedarikçilerimizle ilişkilerimizi geliştirdi	45	75	15	25
Girdilerimizin kalitesini iyileştirdi	37	62	23	38
Müşteri şikâyetlerini ve iadelerini azalttı	47	78	13	22
Üretim sırasında hurda, fire ve atık oranını azalttı	40	67	20	33
Test ve muayene girdileri azaldı	11	18	49	82
Test ve muayene girdileri arttı	14	23	46	77

Ankete katılan işletmelerin %85'i, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi uygulamalarının insan kaynakları yönetimini olumlu yönde etkilediğini düşünürken, Etkisi olmadığını ifade edenlerin oranı %15'dir. Ankete katılan hiçbir işletme uygulamaların insan kaynakları yönetimini olumsuz etkilediğini düşünmemektedir. Bu durum aşağıda şekil 33'de verilmiştir. Araştırma ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin daha etken çalışmasını sağladığını ortaya koymaktadır. Genel olarak bakıldığında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları, işletmelerdeki çalışanları "Kaynak" olma yolunda sevk etmekte ve İnsan Kaynakları Yönetimini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum onuncu varsayımımızı doğrulamaktadır.



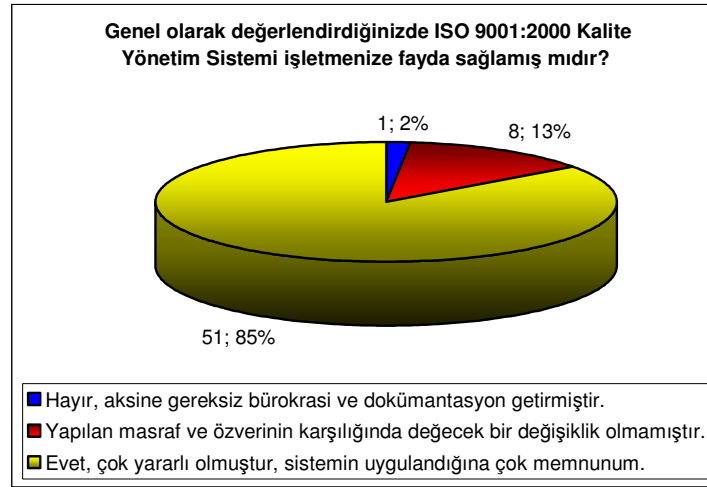
Şekil 33. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliğini Ne Yönde Etkilediği

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip 60 işletmeye anket sonunda genel olarak sistem uygulamalarının işletmeye fayda sağlayıp sağlamadığı sorulmuştur. Verilen cevapların frekans tablosu aşağıda tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İşletmenize
Fayda Sağlamış mıdır?

Genel olarak değerlendirdiğinizde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi işletmenize fayda sağlamış mıdır?	Frekans	%
Hayır, aksine gereksiz bürokrasi ve dokümantasyon getirmiştir.	1	2
Yapılan masraf ve özverinin karşılığında degecek bir değişiklik olmamıştır.	8	13
Evet, çok yararlı olmuştur, sistemin uygulandığına çok memnunum.	51	85

Tablo 28 ve şekil 34 incelendiğinde firmaların %85'inin genel olarak ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin işletmesi için çok yararlı olduğunu ve sistemi uyguladığından memnun olduğu görülmektedir. Firmaların %13'ü ise, yapılan masraf ve özverinin karşılığında degecek bir değişiklik olmadığı görüşünde olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 27 incelenecek olursa, tablo 27'den çıkan sonuçlar da tablo 28'i ve şekil 34'ü doğrular niteliktedir.



Şekil 34. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İşletmenize
Fayda Sağlamış mıdır?

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, işletmelerde bilinçli bir şekilde uygulandığında fazlasıyla yararlı olacak ve kişilerin memnuniyeti ile sonuçlanacaktır. Onbirinci varsayımımız doğrulanmaktadır.

İnsan Kaynaklarını en iyi yöneten işletmeler ISO sistemini bilinçli bir şekilde uygulayan işletmelerdir ve ISO sistemini bilinçli bir şekilde uygulayan işletmeler insan kaynaklarını en iyi yöneten işletmelerdir.

Çünkü insan kaynakları, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamasında ve başarılı olmasında kilit konumdadır. Kalite Yönetim Sistemi, insan kaynakları temelinde hareket etmekte ve başarıyı insan kaynakları yönetiminin performansına bağlamaktadır. Böylece onikinci varsayımımız da doğrulanmaktadır.

Tablo 29. Araştırma Varsayımlarına Ait Sonuçlar

VARSAYIMLAR	KABUL RED
Varsayım 1: İşletmeler genellikle zorunluluktan (Devletin ya da müşterilerin zorlaması) ISO 9001:2000 belgesine sahip olmak istemektedirler.	KABUL
Varsayım 2: Son yıllarda ISO 9001:2000 belgeleri alan KOBİ sayısında artış vardır.	KABUL
Varsayım 3: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, işletmelerin gelişmesini, pazarda rekabet eder duruma gelmesini sağlamıştır.	KABUL
Varsayım 4: İşletmeler ISO 9001:2000 belgesini gerçekten istedikleri için ve kalite sistemi kurmak amacıyla alıyorsa işletmedeki çalışanlar da konunun bilincine varıyorlar. Zorunluluktan bu belgeye sahip olan işletmelerde ise çalışanların sistemle ilgili bilgileri yetersiz.	KABUL
Varsayım 5: İhracat yapan firmalar ISO belgesine daha çok ihtiyaç duymaktadırlar.	KABUL
Varsayım 6: İşletmeler genellikle ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Belgesine sahip olabilmek için dışarıdan danışmanlık hizmeti alırlar.	KABUL
Varsayım 7: ISO 9001:2000 Kalite Sistemini uygulayan işletmeler, insan kaynakları departmanları olmasa bile, insan kaynakları ile ilgili bazı faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Zira bu, kalite sisteminin gereğidir.	KABUL
Varsayım 8: ISO sistemi, işletmelerdeki çalışan profilini olumlu etkilemektedir.	KABUL
Varsayım 9: İşletmeler, ISO belgesine çok kısa sürede sahip olmalarına karşın, sistemin tam olarak anlaşılması ve işlerlik kazanması zaman almaktadır.	KABUL
Varsayım 10: Genel olarak bakıldığında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları, işletmelerdeki çalışanları “Kaynak” olma yolunda sevk etmekte ve İnsan Kaynakları Yönetimini de olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
Varsayım 11: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, işletmelerde bilinçli bir şekilde uygulandığında fazlasıyla yararlı olacak ve kişilerin memnuniyeti ile sonuçlanacaktır.	KABUL
Varsayım 12: İnsan Kaynaklarını en iyi yöneten işletmeler ISO sistemini bilinçli bir şekilde uygulayan işletmelerdir ve ISO sistemini bilinçli bir şekilde uygulayan işletmeler insan kaynaklarını en iyi yöneten işletmelerdir.	KABUL

SONUÇ

İnsanoğlunun varolduğu günden bugüne kadar gösterdiği sosyal, ekonomik ve tarihsel gelişimi ilginç olaylarla doludur. Genelde ekonomik gelişim süreciyle özdeşleşen tarihi akış, insanoğlunu ilkel topluluklardan (kabilelerden) bilgi toplumuna (küreselleşmeye) getirmiştir. Bu süreç içerisinde genel ve özel ihtiyaçlar, teknolojik gelişimin imkan tanıdığı, ekonomik ve toplumsal yapının elverdiği ölçüde karşılanagelmıştır. Sanayi devrimi sonrası kitleleşen üretimin gerçekleştiği ve pazarlandığı işletmeler (örgütlü yapılar) hayatımıza iyice girmiştir.

1900'lere kadar üretim yönlü bir yaklaşımın görüldüğü işletmelerde, işletmeler ne üretirsem satarım anlayışıyla hareket etmekte, talep daima arzdan fazla gerçekleşmekteydi. Ancak 1950'lere gelindiğinde artan rekabet koşulları, pazarlanabilir ürün ve hizmetlerin üretilmesini zorunlu kılmıştır. Bu dönemde arz talepten fazla hale gelmiştir. 1960'lardan sonra oluşmaya başlayan küresel rekabet müşteriye daha bilinçli ve seçici bir hale getirmiştir. Piyasadaki çok çeşitli mal ve hizmetler arasından kalite ve uygun fiyatı olan talep edilmeye başlanmıştır.

1970'lerden itibaren dünyanın gündemine oturan kalite Japonlara uluslararası alanda avantaj sağlayan bir araç haline gelmiştir. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının merkez alınarak üretildiği ürünler, daha çok talep edilir hale gelmiştir. Bu kavrama düşük maliyet, uluslararası rekabet ve hız kavramları da eklendiğinde başarıya ulaşmak daha da çok mümkün olmaktadır.

Küreselleşme dünyadaki rekabeti etkilemiş ve rekabet kurallarını değiştirmiştir. Günümüzde artık firmalar sadece kendi ülkelerindeki rakipleriyle değil, tüm dünyadaki işletmelerle rekabet etmek zorundadırlar. Makro anlamda ülkeler mikro manada işletmeler temel yeteneklerini geliştirmek ve rekabet üstü olmak zorundadırlar. Sadece kaliteli mal üretmek günümüzde fark yaratmak için yeterli değildir. İşletmeler kalite kavramını, firma işleyişinin her noktasına uygulamak zorundadırlar.

Kalite Yönetim Sistemi mal ve hizmetlerin, tasarım aşamasından başlayarak, satış ve satış sonrası tüm safhaları kapsadığından, mükemmelliği ve müşteri mutluluğunu hedef aldığından dolayı, işletmelerin kullandığı bir araç hatta bir rekabet silahı haline gelmiştir.

Kalite Yönetim Sisteminin başarısı sadece müşteri odaklı olmakla sağlanamamakta, çalışanları da yönetime katmak ve onların sonsuz yeteneklerinden faydalanmakla mümkündür. Son zamanlarda gelişen yönetim anlayışı, gerçek kalitenin elde edilebilmesinin çalışanların mutluluğu yani çalışanların içsel motivasyonlarının sağlanması ile mümkün olabileceğini ortaya çıkarmıştır.

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen isteklendirme (motivasyon); örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsan ihtiyaçları sınırsız ve karmaşıktır. Bu nedenledir ki; insan davranışlarını anlamak ve etkilemek için onların ihtiyaçlarını bilmek gerekir. İhtiyaçlar insan davranışlarının temelini oluşturur. Yöneticilerin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için onları güdülemek gereklidir. Güdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve iş görenleri teşvik etmektir.

Kalite Yönetim sistemi çalışanların tam katılımını, gönüllülüğünü, yaratıcılıklarını ve kişisel gelişimlerini sağlamak isteyen, bu yönüyle kuruluşun amaçlarına ulaşmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir. Bu yönetim tarzında çalışanların isteklendirilmesi daha kolay olmakla birlikte, motive edici unsurlar içsel tatmine dayanmaktadır. Bu konuda yönetimin çalışanlarına karşı yaklaşımı ve yönetim modeli ön plana çıkmaktadır.

Kalite üstadı Dr. Juran hataların %85'inin sistemden, %15'inin de insandan (operatörlerden) kaynaklandığını söylemiş ve yönetimin esas görevinin sistemi geliştirmek olduğunu vurgulamıştır. Bir başka ifadeyle, nihai başarıda temel etken sistem olduğuna göre, yönetimin de bu konuya eğilmesini, hata durumunda kişileri suçlamamasını öğütlemektedir. Yönetim, sistemin gelişmesini hedeflemelidir. Fakat bu gelişmeyi kendisi değil, çalışan tüm işgörenler, özellikle de sistemi işleten operatörler gerçekleştireceklerdir. Kısaca yönetim, sistemi insan vasıtasıyla ve dolaylı geliştirecektir.

Şu halde denilebilir ki, yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bunu başarmak için yönetim çabasını ve zamanını büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. İnsan ögesinin sistemi geliştirmek için yeni yeni ürünler, pazarlar ve yöntemler yaratmak için yüksek motivasyona sahip olması gerekmektedir.

Dr. Herzberg'in ortaya attığı motivasyon teorisinde iddia ettiği gibi, motivasyonu en fazla etkileyen unsur başarıdır. Kalite Yönetim Sisteminde yönetim çalışanlara önem vermekte ve onlar sayesinde sistemi geliştirmektedir. İçsel motivasyona sahip çalışanlar, kendilerini en iyi motive eden faktörün başarı olduğunu bildiklerinden, yönetimin desteği ve yetki göçerimi ile sistemi tasarlamakta, başarı sistemin mükemmelliğinden gelmektedir.

Ülkemizde 1980'li yılların ortalarından itibaren işletmelerimizin gündemine gelen kalite kavramı, 1990'lı yılların ortasından sonra küçük ve orta ölçekli işletmelerimizde de ISO 9000 uygulamaları ile kendini göstermiştir. Büyük ölçekli işletmelerimiz ise uygulamadaki başarılarıyla Avrupa Kalite Vakfı Ödülünü birçok defalar ülkemize getirmişlerdir.

Günümüzde yaşanan değişim sürecinin getirdiği dinamik ortamda varlıklarını devam ettirme amacındaki işletmeler üretimden yönetime kadar her aşamada değişikliğe gitmek zorundadır. Artık başarı, değişimin hızını yakalayabilmekten geçmektedir. Değişimin hızı ise işletmelerin farklılıklar geliştirmelerini öngörmektedir. İşletmelerin farklılığı yakalayabilmeleri ise; teknoloji, patent, stratejik konum ya da maliyet düşürme teknikleri gibi rakip şirketler tarafından hızla taklit edilebilen sistemler yerine, insan kaynakları ve örgüt kültürü gibi taklidi güç faktörlere yönelmeleri ile mümkün olmaktadır.

Bu gelişim ve hızlı değişim içerisindeki çalışandan beklenen, mesleki uzmanlık yerine şirket uzmanlığı, yani çeşitlendirilmiş becerilere sahip bir işgören olmasıdır. Hiyerarşik yönetim tarzı, yerini projelerle yönetime; emreden ve kontrol eden yönetici tipi, yerini yardım eden, destek olan, çalıştığı kişilerin öğrenme kapasitesini yükselten liderlere terk etmektedir. Dikey çalışma tarzı, yerini yatay çalışma şekline bırakmakta ve organizasyonlarda kademe sayısı azalmaktadır.

İnsan kaynakları, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamasında ve başarılı olmasında kilit konumdadır. Çünkü, Kalite Yönetim Sistemi, insan kaynakları temelinde hareket etmekte ve başarıyı insan kaynakları yönetiminin performansına bağlamaktadır.

Türkiye uluslararası arenada ucuz, yetenekli ve iyi eğitilmiş iş gücü ile dikkat çekmektedir. Uluslararası sermaye ülkemize yatırım yaparken Türkiye'nin sözü edilen

temel yeteneklerini göz önüne alarak yatırımlarını gerçekleştirmektedir. Bu çalışmada işletmelerin insan kaynaklarının önemi üzerinde durulmuş ve küreselleşme sürecindeki rekabet ortamında işletmelerin en önemli kaynağı olan insan gücünün iyileştirilmesi ve iş kalitesinin arttırılmasında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının önemi dile getirilmiştir.

Bu alan araştırmasında elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

1- Bu alan araştırmasının orta ve uzun vade de tekrar yapılması bu çalışmada elde edilen bulguların niteliğini test etmemizde yararlı sonuçlar verebilir. Çünkü Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ülkemizde çoğunlukla belli bir dönemde ciddiyle ele alındıktan sonra belgelendirme çalışmalarının tamamlanması ile gereken önemi kaybetmektedir. Bu anlamda kurulan sistemin devam edip etmeyeceği, ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığının orta ve uzun vade de analiz edilmesi gerekir.

2- Araştırma evrenini genişletilmesi ile (Örneğin İstanbul'daki işletmelerinde alınması ile) elde edilecek bulguların projeksiyonunun daha açıklayıcı olacağı açıktır. Özel bir proje konusu olacak bu çalışmanın yapılmasında yarar vardır.

3- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının işletmeler tarafından bir zorunluluk değil bir yaşam stili olarak algılanmasının sağlanabilmesi için başta KOSGEB ve MPM olmak üzere kamu ve özel kuruluşların bir ortak bilincin oluşturulması konusunda daha etkili davranmaları sağlanmalıdır.

4- Ülkemizde yaşanan ekonomik çalkantı dönemlerinin tüm dünyada olduğu gibi rekabet üstünlüğü ile anlaşılabilceği açıktır. Uluslararası rekabete açılacak işletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır.

5- Bu çalışmada işletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim sistemi uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin etkenliği üzerine bir araştırma yapıldığından ISO ve Kalite konularında yapılmış benzer çalışmalara göre farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular göz önüne alınacak olursa çalışmanın bu amaca yaklaştığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Ancak çalışmanın daha ileri boyutlarda yapılması daha sonraki tarihler için düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun Can; **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: 3-İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999
- AKTAŞ, Rabia; “Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M.Yayımları, 2002/1
- AKYÜZ, Ömer Faruk; **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001
- ALDEMİR, Ceyhan; ATAOL, Alpay; BUDAK, Gönül; **İnsan Kaynakları Yönelimi**, IV. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001
- ALMEMAN, Arif Adnan; **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine Geçiş Rehberi**, Unicon Yayınları, Ankara, 2001
- ANTON, Carole; ANTON, Doug; **ISO 9000:2000 Survival Guide**, AEM Publishing, 2001
- ARIBAY, Canan; BOZKURT, Rıdvan; “Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslararası Standartları ve Getirdikleri”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002/3
- ARKIŞ, N.; “Grup Davranışlarını Organizasyon Açısından Önemi ve Kalite Kontrol Grupları”, **Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:320, Ankara, 1995
- AŞÇIGİL, S. F.; “ISO 9000 ve TKY:ISO 9000 TKY’ne Başlangıç olabilir mi?”, **6. Ulusal Kalite Kontrol Kongresi**, Cilt: 4, İstanbul, 1997
- AYDEMİR, Zekiye; “ISO 9000 Kalite Sistemi”, **Makine Mühendisleri Odası Yayınlanmamış Notları**, İzmir, 2000
- AYDIN, Vahdet; **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402, Ankara, 1977

- BAŞARIR, Enver; ÇAKIR, Harun; ÖZKAN, F. Zehra; MUTLU, Aydın;
Standardizasyon ve Kalite, TSE Yayınları, PYS Matbaası, Ankara, 2001
- BERRY, T. H.; **Managing the Total Quality Transformation**, Mc Graw-Hill Inc.,
New York, 1991
- BİÇER, İsmail Hakkı; ERERTEM, Dilek; “Toplam Kalite Yönetimi Türkiye
Uygulamasından Örnekler ve Öneriler”, **İkinci Yönetim Kongresi**, İzmir,
1994
- BİNGÖL, Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi
Yayınları, No:676, Erzurum, 1990
- BOWEN, David A.; LAWLER, Edward E.; “III, Total Quality-Oriented Human
Resources Management”, **Organizational Dynamics**, Vol. 20, Issue 4, Spring
1992
- BOZKURT, R.; ODAMAN, A.; **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Milli
Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:549, Ankara, 1998
- BROWN, M.G.; HİLCHCOCK, D.E.; WILLIARD, M.L.; **Why TQM Fails and What
To Do About It?**, Çeviren: ALTUNTERİM, B.; Irvin Professional
Publishing, 1994
- BURNAK, Nimetullah; **Toplam Kalite Yönetimi, İstatistiksel Süreç Kontrolü**,
Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997
- CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet; KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde
İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001
- CANMAN, Doğan; **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları No:260,
1995
- COHEN, S.; BRAND, R.; **Total Quality Management in Government**, Jossey-Bass
Publishers, San Francisco, 1993

- CURKOVİC, Sime; PAGELL, Mark; “A Critical Examination of the ağabeylity of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage”, **Journal of Quality Management**, Vol:4, No:1, 1999
- ÇETİN, C.; AKIN, B.; EROL, V.; **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- DE NİŞİ, Angelo S.; GRIFFİN, Ricky W.; **Human Rcsource Management**, USA: Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2001
- DESSLER, Gary; **Human Resource Management**, 8th Edition, USA: Prentice Hail, Upper Saddle River, New Jersey 07458, February 2000
- DİKEN, Ahmet; **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları No:8, 1998
- DİNLER, Zeynel; **İktisada Giriş**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998
- EFİL, İsmail; **Toplam Kalite Yönetimi ve TKY’ye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**; Uludağ Üniversitesi
- ELLİ, N.; **Kalite Yönetiminde Gelişmeler**, Milli Savunma Bakanlığı TKY Semineri, Ankara, 1998
- ERDOĞMUŞ, Nihat; “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1999/1
- EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- ERERTEM, D.; **Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de Uygulanması Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü), 1994
- ERKUT, Haluk; **Stratejilerle Yönetim**, Anadolu Grubu İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü – Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi, Yayın no:1, İstanbul, 1997

ERNST & YOUNG; **Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda?**, Çeviren: ZAIMLER, Damla; insankaynaklari.com

ERNST&YOUNG; **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Kitap Editörü: TAHİROĞLU, Figen; Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi: 35, İstanbul, 2002

ERSEN, H.; **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Alfa Yay. İlan: 619, Dizi No: 12, İstanbul, Ocak 2001

FIRATLI, Erdoğan; **Yeni Mamul Kalite Kontrolü**, Eskişehir, A.Ü. Yay. No:7,1983

FRENCH, Wendell L.; **Human Resources Management**, USA: Houghton Mifflin Company, Boston, NewYork, 1998

GEYLAN, Ramazan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:501, Eskişehir, 1998

GÖZLÜ, S.; **Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, Üniform Matbacılık, İstanbul, 1994

HAN, S. Bruce; **The Effects Of ISO 9000 Registration Efforts On Total Quality Management Practices and Business Performance**, A Dissertation Submitted to the University of Rhode Island for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, UMI Number: 9988221, 2000

ISO 9000 Fırsatı, www.kaliteofisi.com, E-Kitap, Erişim Tarihi: 02.08.2006

ISO 9001 Quality Management Systems – Requirements, 2000

İMAİ, Masaiki; **Kaizen**, Brissa Yayınları, İstanbul, 1994

- İRMİŞ, Ayşe; BAYRAK, Sabahat; **Toplam Kalite Yönetiminde Lider**, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Denizli’de Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Denizli, 1999
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; BALKIR, Melike; **ISO 9000 Deneyimi Türkiye, Belçika, İsrail**, Kal-Der Yayınları, 2000
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, Kalder Yayınları, 1998
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, No:2, İstanbul, 1994
- KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000
- KAYALIOĞLU, Aliye Ayça; **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Denizli, 2003
- KELLEÇİOĞLU, Atalay; “Kalite Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Önemli Hususlar”, **Mühendis ve Makine Dergisi**, Cilt 29, Sayı 344
- KESER, K.; **ISO 9000**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999
- KETOLA, Jeanne; ROBERTS, Kathy; **ISO 9000:2000 In a Nutshell**, Second Edition, Paton Press, California, 2001
- KLINE, James J.; “The Development of Human Resources Management in Quality Award Winnings Governments”, **Journal of Organizational Excellence**, Vol.21, Issue 4

- KOBU, Bülent; **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, 2. Baskı İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:182, İstanbul, 1987
- KOBU, Bülent; **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım, İstanbul, 1996
- KOVANCI, Ahmet; **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001
- KULOĞLU, A.; **Değişim ve Organizasyon**, Milli Savunma Bakanlığı TKY Semineri, Ankara, 1998
- KURTULMUŞ, Numan; **Sanayi Ötesi Değişim**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996
- LARSEN, Boje; HAVERSJÖ, Tord; “The Year 2000 Problem of ISO 9000: Will the Quality Standarts Survive the Proposed Year 2000 Revision”, **The TQM Magazine**, Vol:12, No:4
- MEDEİROS, Denise Dumke de; “Preparing an Enterprise for ISO 9000 Certification”, **Work Study**, Volume:49, Number:5, 2000
- MESS Seminer Notları, Ankara, 1998
- ÖĞÜT, Adem; **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003
- ÖZÇELİKEL, Hamdi; **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, No:177, İstanbul, 1994
- ÖZEVREN, Mina; **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
- PEŞKİRCİOĞLU, N.; **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:60, Ankara, 1997
- PINAR, Abdulkaki; **Elektronik Ticaretin KOBİ’ler Üzerine Olası Etkilerinin Analizi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Konya, 2005
- PRICE, Alan; **Human Resource Management in a Business Context**, Second Edition, 2004, <http://www.hrmguide.co.uk>.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, I. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- SADULLAH, Ömer; **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276, İstanbul, 1998
- SANDERS, Donald A.; **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**, Çeviren: YENERSOY, Gönül; Rota yayınları, İstanbul, 1994
- SELAMOĞLU, Ahmet; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Kurtuluş Ofset Basımevi, İstanbul, 1998
- SEYİDOĞLU, Halil; **Uluslar arası İktisat Teori Politika ve Uygulamalar**, Geliştirilmiş 13. baskı, İstanbul, 1999
- SHECTER, E. S.; **Managing For World – Class Quality**, New Jersey, 1992
- SPİTZER, R.D.; **Vauling TQM Through Rigorous Financial Analysis**, Quality Progress, 1993
- SULLIVAN, Sherry E.; GARDEN, William A.; MARTIN, David F.; “Careers in the Next Millennium: Directions for Future Research”, **Human Resource Management Review**, Vol. 8, Number 2, 1998
- ŞİMŞEK Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, Kasım 1999
- TAN, Serdar; PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin; **Kalitesizliğin Maliyeti**, MPM Yayını No:316, Ankara,1991
- TEKİN, Mahmut; **Kalite Güvence ve Standartlar**, Günay Ofset, Konya, 2006
- TEKİN, Mahmut; **Toplam Kalite Yönetimi**, Günay Ofset, Konya, 2002
- TEKİN, Mahmut; **Üretim Yönetimi**, Arı Ofset Matbaacılık, Cilt 2, Konya, 1996

THAVER, Ismat; **The Role of ISO 9000 Registration in Canadian Apparel Buyers' Vendor Selection**, A Thesis Presented to the Faculty of Graduate Studies of the University of Guelph for the Degree of Master of Science, August 2001

TORTOP, Nuri; **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, 1999

TSE, **TS – EN – ISO 9000 Kalite Kitapçığı**, Ankara, 1997

TUTTLE, G.L.; **Cascading Quality Through The Training Process**, Quality Progress, 1993

TÜKENMEZ, Kevser Mine; “Toplam Kalite Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, 1996

Türk Standartları Enstitüsü, **25 Soruda Kalite Güvence Sistemleri (TS-ISO 9000 Serisi)**, TSE Kalite Yayınları

Türk Standartları Enstitüsü, **Kalite Sözlüğü**, Ankara, 1991

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Eğitim ve Meslek Geliştirme Dairesi Başkanlığı, **Pazarlama, Kurs Ders Notları**, 2003, <http://egitim.telekom.gov.tr/derskitaplari/pazarlama/top.kalite/iso9000stand2bolum.htm>, Erişim Tarihi: 12.03.2006

TÜRKEL, Asuman; **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998

TÜRKMEN, İbrahim; “KOBİ’ler de TKY amaçlı Katılımcı Yönetim ve Örgüt Geliştirme Uygulamaları”, **6.Ulusal Kalite Kongresi**, Cilt:4, İstanbul, 1997

UZEL, Betül; SEÇKİN, Celal; “ISO 9000:2000 Revizyonu ve Getirdiği Yenilikler”, **Önce Kalite Dergisi**, Kal-Der Yayınları, Mart-Nisan 2000

ÜLSEVER, Cüneyt; **21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**, Om Yayınevi, İstanbul, 2003

- ÜRETEN, S.; **Üretim / İşlemler Yönetimi Planlama – Denetim Kararları Karar Modelleri Ve İyileştirme Yaklaşımları**, Gazi Üniversitesi Yayınları, No:234, Ankara, 1998
- WING, Kam Chak; **Quality Assurance of Construction Works in Hong Kong, A Thesis for the Degree of Civil and Structural Engineering**, The Hong Kong Polytechnic University, UMI Number:9989518, March, 2000, Part:2-4
- WINSLOW, Robert I.; **Design Control: ISO 9001 in Architectural Practice, A Thesis Submitted to the Faculty of Graduate Studies**, University of Manitoba for the Degree of Master of Achitecture, August 2001
- WIELLE, A. Van der; WILLIAMS, A.R.T.; “ISO 9000 Series Registration to Business Excellence : the Migratory Path”, **Business Process Management**, Journal, Vol:6, No:5, 2000, www.iso.ch, Erişim Tarihi: 06.03.2006
- YAMAK, Oygur; **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998
- YENERSOY, Gönül; **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- YÜKSEL, M.; **TKY Uygulamasında Karşılaşılan bazı Örnek Sorunlar ve Başarılı Bir TKY Sürecinin Oluşturulmasında Yönetimin Rolü**, Milli Savunma Bakanlığı TKY Semineri, Ankara, 1998
- ZAİM, Halil; **Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1998

EK – 1

TS EN ISO 9001:2000

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ-ŞARTLAR

ÖNSÖZ

– Bu standart, Brüksel’de bulunan Avrupa Standartlar Teşkilatı CEN (European Committee for Standardization) tarafından kabul edilen EN ISO 9001 (2000) standardı esas alınarak TSE Mühendislik Hizmetleri Hazırlık Grubu’na bağlı Akreditasyon ve Belgelendirme Özel Daimî Komitesi’nce TSEN ISO 9001 (1994)’ün revizyonu olarak hazırlanmış ve TSE Teknik Kurulunun 19 Nisan 2001 tarihli toplantısında Türk Standardı olarak kabul edilmiş ve 14 Kasım 2001 tarihli toplantısında da tadil edilerek yayımına karar verilmiştir.

– Bu standardın kabulü ile TS EN ISO 9001 (1994), TS EN ISO 9002 (1994) ve TS EN ISO 9003 (1994) standartları 3 yıllık geçiş süresi sonunda iptal edilecektir.

0. GİRİŞ

0.1 Genel

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

Bu standartta belirtilen kalite yönetim sistemi şartları, ürün şartlarını tamamlayıcıdır. “Not” olarak belirtilen bilgiler anlaşılma rehberlik sağlamak veya bağlantılı şartların açıklığa kavuşturulması içindir.

Bu standart, belgelendirme kuruluşları da dahil olmak üzere, iç ve dış taraflarca kuruluşun müşteri, mevzuat ve kuruluşun kendi şartlarını karşılamadaki yeterliliğini değerlendirmek için kullanılabilir.

ISO 9004’te belirtilen kalite yönetim prensipleri bu standardın geliştirilmesi aşamasında dikkate alınmıştır.

0.2 Proses yaklaşımı

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

Bir kuruluş, etkin çalışması için, birçok bağlantılı faaliyetleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Kaynakları kullanan ve girdilerin, çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyet, proses olarak değerlendirilebilir. Genellikle, bir prosesin çıktısı, bir sonrakine doğrudan girdi oluşturur.

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

Proses yaklaşımının avantajı, proseslerin oluşturduğu hem prosesler sistemi dahilindeki bireysel prosesler arası bağlantı ve hem de bunların bileşimi ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır.

Böyle bir yaklaşım, kalite yönetim sisteminde kullanıldığında;

- a) Şartların anlaşılmasının ve yerine getirilmesinin,
- b) Proseslerin değer katma açısından dikkate alma gereksiniminin,
- c) Proses performans ve etkinliğinin sonuçlarının elde edilmesinin ve,
- d) Objektif ölçüme dayanan proseslerin sürekli iyileştirilmesinin önemini vurgular.

Şekil’de gösterilen proses temeline dayanan kalite yönetim sistemi modeli Madde 4’ten Madde 8’e kadar verilen proses bağlantılarını gösterir. Bu gösterim, şartların girdi olarak tanımlanmasında müşterinin önemli bir rol oynadığını gösterir. Müşteri memnuniyetinin izlenmesi, müşteri algılamaları ile ilgili bilgilerin, kuruluşun müşteri isteklerini karşılayıp karşılamadığı açısından değerlendirilmesini gerektirir. Şekil’de gösterilen model, bu standardın tüm şartlarını kapsar, ancak bu prosesleri detaylı seviyede göstermez.

Not - Ek olarak, “Plânla - Uygula - Kontrol et - Önlem al” olarak bilinen (PUKÖ) metodolojisi, bütün proseslere uygulanabilir. PUKÖ kısaca şöyle açıklanabilir;

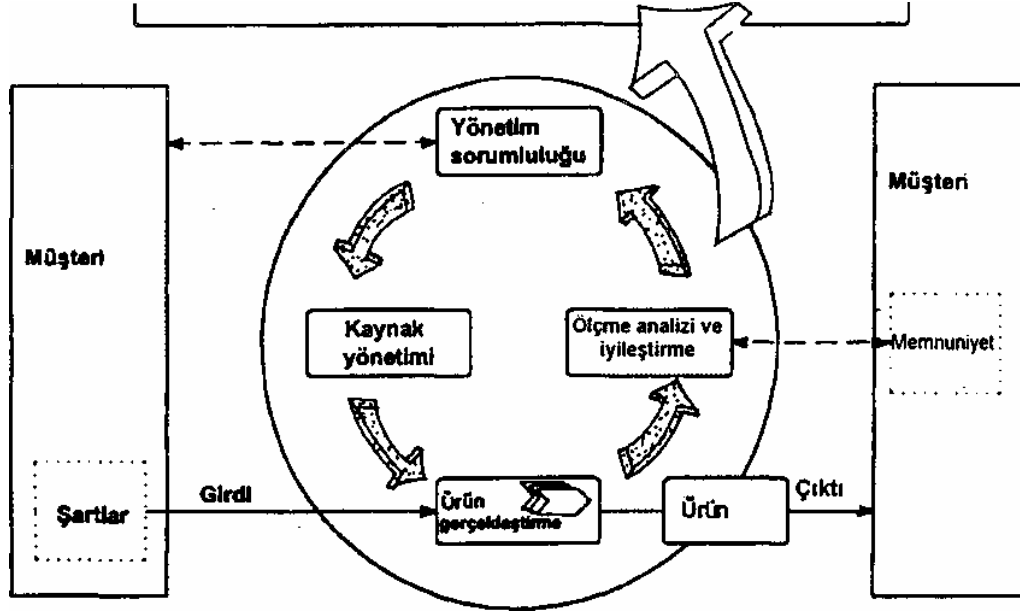
Plânla: Müşteri istekleri ve kuruluşun politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için gerekli objektif hedefleri ve prosesleri oluştur,

Uygula: Prosesleri uygula,

Kontrol et: Prosesleri ve ürünü, politikalar, hedefler ve ürünün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor et,

Önlem al: Proses performansını sürekli iyileştirmek için gerekli tedbirleri al.

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ



Anahtar

→ Değer Katma Faaliyetleri

--> Bilgi Akışı

Şekil 1 : Proses temeline dayanan kalite yönetim sistemi modeli

0.3 ISO 9004 ile ilişkiler

ISO 9001 ve ISO 9004'ün mevcut baskıları birbirini tamamlayacak şekilde tasarlanmış, tutarlı kalite yönetim sistemi standartları olarak geliştirilmelerine rağmen bağımsız olarak da kullanılabilirler.

ISO 9001, bir kalite sistemi için kuruluş tarafından içerdeki uygulamalarda veya belgelendirme için veya sözleşme amaçları için kullanılmak üzere, şartları belirler ve müşteri şartlarının karşılanmasında kalite yönetim sisteminin etkinliğine odaklanır.

ISO 9004, Kalite Yönetim Sisteminin hedefleri için, özellikle bir kuruluşun genel performansı, verimliliğinin ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi bakımından, ISO 9001'in yaptığından daha geniş bir biçimde rehberlik sağlar. ISO 9004, üst yönetimleri ISO 9001 şartlarının ötesine geçmek isteyen kuruluşlara performansı sürekli iyileştirmenin takibinde kılavuz olarak önerilir. Bununla birlikte bu Standard belgelendirme ve sözleşme amaçlı değildir.¹⁸²

0.4Diğer Yönetim Sistemleri İle Uyumluluk

Bu Standard ile ISO 14001:1996 kullanıcı topluluğunun yararına bu iki standardın uyumluluğunu artırmak için aynı çizgiye getirilmiştir.

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

¹⁸² <http://www.iso.ch>

1. KAPSAM

1.1 Genel

Bu Standard, bir kuruluşun;

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

b) Sistemin sürekli iyileştirilmesi ve müşteriye yürürlükteki mevzuat şartlarına uyulduğu güvencesinin verilmesi için, prosesler de dahil olmak üzere, sistemin etkin uygulanması yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yöneldiği durumlarda kalite yönetim sistemi için şartları kapsar.

Not - Bu standartta “ürün” terimi, yalnızca müşteri için amaçlanan veya müşteri tarafından talep edilen ürüne uygulanır.

1.2 Uygulama

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

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

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

2. ATIF YAPILAN STANDARD VE/VEYA DOKÜMANLAR

Bu standardda, tarih belirtilerek veya belirtilmeksizin diğer Standard ve/veya dokümanlara atıf yapılmaktadır. Bu atıflar metin içerisinde uygun yerlerde belirtilmiş ve aşağıda liste halinde verilmiştir. Tarih belirtilen atıflarda daha sonra yapılan tadil veya revizyonlar, atıf yapan bu standardda da tadil veya revizyon yapılması şartı ile uygulanır. Atıf yapılan Standard ve/veya dokümanın tarihinin belirtilmemesi halinde en son baskısı kullanılır.¹⁸³

IEC,ISO,EN vb No.	Adı (İngilizce)	TS No.	Adı (Türkçe)
ISO 9000:2000	Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary	TS EN ISO 9000	Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar ve Sözlük

3. TERİMLER VE TARİFLER

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

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

Tedarikçi → Kuruluş → Müşteri

“Kuruluş” terimi ISO 9000:1994 baskısındaki, “tedarikçi” terimi yerine geçer ve bu standardın uygulandığı birimi gösterir. Aynı şekilde “tedarikçi” terimi ise “taşeron “ terimi yerine geçer. Bu standardın bütün metninde her nerede “ürün” terimi yer alıyorsa bu “ürün” terimi aynı zamanda “hizmet” anlamını da taşıyabilir.¹⁸⁴

4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

4.1 Genel Şartlar

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

Kuruluş;

a) Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan prosesleri ve bunların bütün kuruluştaki uygulamalarını belirlemeli (Madde 1.2).

b) Bu proseslerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini belirlemeli,

c) Bu proseslerin, birbirine olan etkisini, sırasını ve operasyonların etkinliğini belirlemeli,

¹⁸³ <http://www.iso.ch>

¹⁸⁴ <http://www.iso.ch>

d) Bu proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı,

e) Bu prosesleri izlemeli, ölçmeli ve analiz etmeli ve

f) Plânlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.

Bu prosesler, kuruluş tarafından bu standardın şartlarına uygun olarak yönetilmelidir.

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

Not- Yukarıda söz konusu olan kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan prosesler; yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili prosesleri içermelidir.

4.2 Dokümantasyon şartları

4.2.1 Genel

Kalite yönetim sistemi dokümantasyonu;

a) Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin doküman haline getirilmiş beyanlarını,

b) Kalite el kitabını,

c) Bu standardın öngördüğü dokümanite edilmiş prosedürleri,

d) Proseslerin etkin planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü sağlamak için kuruluşun ihtiyaç duyduğu dokümanları,

e) Bu standardın öngördüğü kayıtları (Madde 4.2.4) içermelidir.¹⁸⁵

Not 1- Bu standardda “dokümanite edilmiş prosedür” ifadesi görüldüğü yerlerde, bu prosedürün oluşturulmuş, dokümanite edilmiş, uygulanmış ve sürekliliğinin sağlanmış olduğu anlaşılır.

Not 2- Bir kalite yönetim sisteminin dokümantasyonunun içeriği aşağıda verilenlere bağlı olarak bir kuruluştan bir diğerine farklılık gösterir.

a) Kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerin özelliği,

b) Proseslerin karmaşıklığı ve bunların aralarındaki etkileşim,

c) Personelinin yeterliliği.

Not 3- Dokümantasyon herhangi bir ortam veya yapıda olabilir.

4.2.2 Kalite El Kitabı

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

a) Herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve gerekçeleri dahil olmak üzere kalite yönetim sisteminin kapsamı (Madde 1.2)

b) Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dokümanite edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları.

c) Kalite yönetim sistemi proseslerinin birbirine olan etkilerinin tarif edilmesi.

4.2.3 Dokümanların kontrollü

Kalite yönetim sistemi tarafından gerekli görülen dokümanlar kontrol edilmelidir. Kayıtlar, özel dokümanlar olup Madde 4.2.4'te belirtilen şartlara uygun olarak kontrol edilmelidir.¹⁸⁶

Aşağıdaki ihtiyaç duyulan kontrolleri tanımlamak için dokümanite edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır:

a) Yayımlanmadan önce dokümanların yeterlilik açısından onaylanması,

b) Dokümanların gözden geçirilmesi, gerektiğinde güncelleştirilmesi ve tekrar onaylanması,

c) Doküman değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun belirlenmesinin sağlanması,

d) Yürürlükteki dokümanların ilgili baskılarının kullanım noktalarında bulunabilir olmasının sağlanması,

e) Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla belirlenebilmesinin sağlanması,

¹⁸⁵ <http://www.iso.ch>

¹⁸⁶ <http://www.iso.ch>

f) Dış kaynaklı dokümanların belirlenmiş olması ve bunların dağıtımının kontrol edilmesinin sağlanması,

g) Güncelliğini yitirmiş dokümanların, herhangi bir amaçla saklanmaları durumunda, istenmeyen kullanımının önlenmesi için bunlara uygun bir işaretleme uygulanması.

4.2.4 Kayıtların kontrolü

Kayıtlar, kalite yönetim sisteminin şartlara uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulmalı ve muhafaza edilmelidir. Kayıtlar okunabilir olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır. Kayıtların muhafazası, korunması, tekrar elde edilebilir olması, saklama süresi ve elden çıkarılması için gereken kontrollerin belirlenmesi amacıyla dokümanite edilmiş prosedür oluşturulmalıdır.

5. YÖNETİM SORUMLULUĞU

5.1 Yönetimin taahhüdü

Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerine dair kanıtlarını aşağıdaki yollarla sağlamalıdır:

a) Kuruluşa, yasal şartlar ve mevzuat şartları da dahil olmak üzere, müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletmekle,

b) Kalite politikasını oluşturmakla,

c) Kalite hedeflerinin oluşturmasını sağlamakla,

d) Yönetimin gözden geçirmesini yapmakla,

e) Kaynakların bulunabilirliğini sağlamakla.

5.2 Müşteri odaklılık

Üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır (Madde 7.2.1 ve Madde 8.2.1).

5.3 Kalite politikası

Üst yönetim, kalite politikasının;

a) Kuruluşun amacına uygunluğunu,

b) Kalite yönetim sisteminin şartlarına uyma ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi taahhüdü içermesini,

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

d) Kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını,

e) Sürekli uygunluk için gözden geçirilmesini sağlamalıdır.

5.4 Plânlama

5.4.1 Kalite hedefleri

Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün [Madde 7.1 a)] şartlarının karşılanması için gerekli olan şartlar da dahil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir olmalı ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır.

5.4.2 Kalite yönetim sisteminin planlanması

Üst yönetim;

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

b) Kalite yönetim sisteminde, değişiklikler plânlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamalıdır.

5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim

5.5.1 Sorumluluk ve yetki

Üst yönetim, sorumlulukların ve yetkilerin, tanımlanmasını ve kuruluş içinde iletimini sağlamalıdır.

5.5.2 Yönetim temsilcisi

Üst yönetim, diğer sorumluluklarına bakılmaksızın aşağıdakileri içeren yetki ve sorumluluklara sahip olan yönetimden bir üyeyi temsilci olarak atamalıdır:

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

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

c) Kuruluşta, müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak.

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

5.5.3 İç iletişim

Üst yönetim, kuruluşda uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasının ve iletişimin, kalite yönetim sisteminin etkinliğini de dikkate alarak gerçekleşmesini sağlamalıdır.

5.6 Yönetimin gözden geçirmesi

5.6.1 Genel

Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sistemini ve bu sistemin, sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için plânlanmış aralıklarla gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içermelidir.

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

5.6.2 Gözden geçirme girdisi

Yönetimin gözden geçirme girdisi, aşağıda belirtilen konulardaki bilgileri içermelidir:

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

5.6.3 Gözden geçirme çıktısı

Yönetim gözden geçirme çıktısı, aşağıdakilerle ilgili karartan ve faaliyetleri içermelidir

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

6. KAYNAK YÖNETİMİ

6.1 Kaynakların sağlanması

Kuruluş;

- a) Kalite yönetim sistemini uygulama, sürdürme ve etkinliğini sürekli iyileştirme,
- b) Müşteri şartlarının yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini artırmak, için gerekli olan kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır.¹⁸⁷

6.2 İnsan kaynakları

6.2.1 Genel

Ürün kalitesini etkileyen işleri yapan personel, uygun öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır.

6.2.2 Yeterlilik, farkında olma (bilinç) ve eğitim

Kuruluş;

- a) Ürün kalitesini etkileyen işleri yürüten personel için gerekli yeterliliği belirlemeli,
- b) Eğitimi sağlamalı veya bu gibi ihtiyaçları karşılamak için diğer tedbirleri almalı,

¹⁸⁷ <http://www.iso.ch>

- c) Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli,
- d) Personelinin yaptıkları işlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı ve kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemeli,
- e) Öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim (Madde 4.2.4) ile ilgili uygun kayıtları muhafaza etmelidir.

6.3 Altyapı

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeli, oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Alt yapı, uygulanabildiğinde aşağıdakileri kapsar:

- a) Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler;
- b) Proses teçhizatı (yazılım ve donanım),
- c) Destek hizmetleri (ulaştırma veya iletişim gibi).

6.4 Çalışma ortamı

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir.

7. ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME

7.1 Ürün gerçekleştirilmenin planlanması

Kuruluş, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri plânlamalı ve geliştirmelidir. Ürün gerçekleştirme plânlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olmalıdır (Madde 4.1).

Ürün gerçekleştirme plânlamasında, kuruluş uygun olduğunda aşağıdakileri belirlemelidir.

- a) Kalite hedefleri ve ürün için şartları,
- b) Proseslerin, dokümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması için ihtiyaçları,
- c) Ürüne özgü gerekli doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve ürün kabulü için kriterleri,
- d) Gerçekleştirme proseslerinin ve bunun sonucu meydana gelen ürünün şartları karşıladığına dair kanıtları sağlamak için gereken kayıtları (Madde 4.2.4).

Bu plânlamanın çıktısı, kuruluşun çalışma metoduna uygun bir formda olmalıdır.

Not 1- Kalite yönetim sisteminin proseslerini (ürün gerçekleştirme proseslerini içeren) ve belirli bir ürüne, projeye veya sözleşmeye uygulanan kaynakları belirten bir doküman, kalite plâni olarak adlandırılabilir.

Not 2- Kuruluş, Madde 7.3te verilen şartları, ürün gerçekleştirme proseslerinin geliştirilmesine de uygulayabilir.

7.2 Müşteri ile ilişkili prosesler

7.2.1 Ürüne bağlı şartların belirlenmesi

Kuruluş;

- a) Teslim ve teslim sonrası faaliyetler için şartları da dahil olmak üzere müşteri tarafından belirtilmiş olan şartları,
- b) Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak, biliniyorsa tanımlanan veya amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları,
- c) Ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını,
- d) Varsa gerek göreceği ilâve şartları belirlemelidir.

7.2.2 Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi

Kuruluş, ürüne bağlı şartları gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, kuruluşun müşteriye ürünü sağlamayı taahhüt etmesinden önce (meselâ; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişteki değişikliklerin kabulü) yapılmalı ve,

- a) Ürün şartlarının tanımlanmasını,
- b) Önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesini,
- c) Kuruluşun tanımlanan şartları karşılama yeterliliğine sahip olmasını sağlamalıdır.

Gözden geçirme ve bu gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Müşteri şartlarının dokümanite edilmiş beyanının sağlanmadığı durumlarda, müşteri şartları, kabulden önce kuruluş tarafından teyit edilmelidir.

Ürün şartları değiştiğinde, kuruluş, ilgili dokümanların tadil edilmesini ve ilgili personelin bu değişen şartlardan haberdar edilmiş olmasını sağlamalıdır.

Not- Bazı durumlarda, mesela internet ortamında satışta olduğu gibi, resmî bir gözden geçirme, her sipariş için pratik değildir. Onun yerine gözden geçirme, ilgili ürün bilgilerini (kataloglar veya reklam malzemeleri gibi) kapsayabilir.

7.2.3 Müşteri ile iletişim

Kuruluş, aşağıdakilerle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için etkin düzenlemeleri belirlemeli ve uygulamalıdır:

- a) Ürün bilgisi,
- b) Tadiller de dahil olmak üzere, başvurular, sözleşmeler veya sipariş alımı,
- c) Müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere müşteri geri beslemesi.

7.3 Tasarım ve geliştirme

7.3.1 Tasarım ve geliştirme plânlaması

Kuruluş, ürünün tasarımını ve geliştirilmesini plânlamalı ve kontrol etmelidir.

Tasarım ve geliştirme plânlaması aşamasında, kuruluş aşağıdakileri belirlemelidir.

- a) Tasarım ve geliştirme aşamalarını,
- b) Her tasarım ve geliştirme aşamasına uygun gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılma,
- c) Tasarım ve geliştirme sorumlulukları ve yetkileri.

Kuruluş, etkin iletişimi ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini sağlamak için tasarım ve geliştirmenin içinde yer alan farklı gruplar arasındaki etkileşimleri (bağlantıları) yönetmelidir.

Plânlama çıktısı, uygun olduğunda, tasarım ve geliştirme ilerledikçe güncelleştirilmelidir.

7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri

Ürün şartları ile ilgili girdiler belirlenmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). Bu girdiler aşağıdakileri içermelidir:

- a) Fonksiyon ve performans şartları,
- b) Uygulanabilen yasal ve mevzuat şartları,
- c) Uygulanabildiğinde önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgileri,
- d) Tasarım ve geliştirme için esas olan diğer şartları.

Bu girdiler, yeterlilik bakımından gözden geçirilmelidir. Şartlar, tam, tek anlamlı olmalı ve birbiri ile çelişkili olmamalıdır.

7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları

Tasarım ve geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdisine karşı doğrulamayı sağlayabilecek bir formda temin edilmeli ve önce onaylanmalıdır.

Tasarım ve geliştirme çıktıları;

- a) Tasarım ve geliştirme için girdi şartlarını karşılamalı,
- b) Satın alma, üretim ve hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlamalı,
- c) Ürün kabul kriterlerini içermeli veya atıf yapmalı,
- d) Ürünün güvenli ve uygun kullanımı için esas olan ürün karakteristiklerini belirtmelidir.

7.3.4 Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi

Uygun aşamalarda (Madde 7.3.1), tasarım ve geliştirmenin sistematik gözden geçirilmesi, aşağıda verilen amaçlar için plânlı düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir

- a) Şartların karşılanmasında, tasarım ve geliştirme sonuçlarının yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- b) Herhangi bir problemin belirlenmesi ve önerilen faaliyetlerin tanımlanması.

Bu gözden geçirme faaliyetine katılanlar, gözden geçirilmekte olan tasarım ve geliştirme aşamaları ile ilgili fonksiyonların temsilcilerini de içermelidir. Gözden geçirme ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

7.3.5 Tasarım ve geliştirmenin doğrulanması

Tasarım ve geliştirme çıktılarının, tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşıladığından emin olmak için plânlı düzenlemelere (Madde 7.3.1) uygun olarak doğrulama yapılmalıdır. Doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

7.3.6 Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması (geçerliliği)

Nihaî ürünün bilindiğinde amaçlanan kullanımı veya belirtilmiş uygulama şartlarını karşılayacak yeterlilikte olmasını sağlamak için plânlanan düzenlemelere (Madde 7.3.1) göre tasarım ve geliştirme geçerliliği yapılmalıdır.

Uygulanabildiği yerlerde, geçerli kılma, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlanmış olmalıdır. Geçerli kılma ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü

Tasarım ve geliştirme değişiklikleri belirlenmeli ve kayıtları muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulamaya konulmadan önce, uygun olduğunda gözden geçirilmeli, doğrulanmalı, geçerli kılınmalı ve onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geçirilmesi, değişikliklerin önceden teslim edilmiş ürün ve ürünü oluşturan parçalar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir.

Değişikliklerin gözden geçirilmesi ve gerekli faaliyetlerin sonuçları ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4.)

7.4 Satın alma

7.4.1 Satın alma prosesi

Kuruluş, satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygunluğunu sağlamalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihaî ürüne bağımlı olmalıdır.

Kuruluş, tedarikçilerini, kuruluş şartlarını karşılayan ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeli ve seçmelidir. Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmalıdır. Değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

7.4.2 Satın alma bilgisi

Satın alma bilgisi, satın alınacak ürünü açıklamalı ve uygun olduğu yerlerde aşağıdakileri içermelidir

- a) Ürün onayı, prosedürler, proses ve donanımlar için şartlar,
- b) Personelin niteliği için şartları,
- c) Kalite yönetim sistemi şartları.

Kuruluş, tedarikçilere iletilmeden önce belirlenmiş satın alma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır.

7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması

Kuruluş, satın alınan ürünün belirtilmiş satın alma şartlarını karşılamasını sağlamak için, gerekli muayene veya diğer faaliyetleri oluşturmali ve uygulamalıdır.

Kuruluş veya onun müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulama yapmak istediğinde, satın alma bilgisinde, talep edilen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma metodunu belirtmelidir.

7.5 Üretim ve hizmetin sağlanması (sunulması)

7.5.1 Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü

Kuruluş, kontrollü şartlar altında üretim ve hizmet sağlamayı plânlamalı ve yürütmelidir. Kontrollü şartlar, uygulanabildiğinde;

- a) Ürünün karakteristiklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliğini,
- b) Gerekli olduğunda, çalışma talimatlarının bulunabilirliğini,
- c) Uygun teçhizatın kullanımını,

- d) İzleme ve ölçme cihazlarının bulunabilirliğini ve kullanımını,
- e) İzleme ve ölçmenin uygulanmasını,
- f) Serbest bırakma, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını kapsamalıdır.

7.5.2 Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği

Kuruluş, elde edilen çıktının, sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı yerlerdeki üretim ve hizmet sağlama proseslerini geçerli kılmalıdır. Bu, ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra kusurların görünür olduğu yerlerdeki prosesleri içerir.

Geçerli kılma, bu proseslerin plânlanmış sonuçları elde edebilme yeteneğini göstermelidir.

Kuruluş, uygulanabilir olduğunda aşağıdakiler de dahil olmak üzere, bu prosesler için düzenlemeler yapmalıdır:

- a) Bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,
- b) Teçhizatın ve personelin yeterliliğinin onaylanması,
- c) Belirli metotların ve prosedürlerin kullanılması,
- d) Kayıtlar için şartlar (Madde 4.2.4),
- e) Yeniden geçerli kılma.

7.5.3 Belirleme ve izlenebilirlik

Uygun durumlarda, kuruluş, ürünü, ürün gerçekleştirilmesi sırasında uygun yollarla tanımlamalıdır.

Kuruluş, ürün durumunu izleme ve ölçme şartlarına göre belirlemelidir.

İzlenebilirlik bir şart olduğunda, kuruluş, ürünün tek olarak belirlenmesini, kontrol ve kayıt etmelidir (Madde 4.2.4).

Not- Bazı endüstri sektörlerinde, konfigürasyon yönetimi, belirleme ve izlenebilirliğin sürdürülebildiği bir araçtır.

7.5.4 Müşteri mülkiyeti

Kendi kontrolü altında olduğu veya kullanıldığı sürece, kuruluş müşteri mülkiyetine dikkat göstermelidir. Kuruluş, kullanım için veya ürün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri mülkiyetini tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. Herhangi bir müşteri mülkü kaybolursa, zarar görürse veya kullanım için uygun olmayan halde bulunursa, bu durum müşteriye bildirilmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Not- Müşteri mülkiyeti, fikri mülkiyeti de kapsayabilir,

7.5.5 Ürünün muhafazası

Kuruluş, iç proses süresince ve amaçlanan teslimatın yerine ulaşıncaya kadar ürünün uygunluğunu muhafaza etmelidir. Bu koruma, tanımlamayı, taşımayı, ambalajlamayı, depolamayı ve muhafazayı içermelidir. Muhafaza, ürünü teşkil eden parçalara da uygulanmalıdır.

7.6 İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü

Kuruluş, taahhüt edilen izleme ve ölçmeyi ve ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu kanıtlamak için gereken izleme ve ölçme cihazlarını belirlemelidir (Madde 7.2.1).

Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak prosesleri oluşturmalıdır.

Gerekli olduğunda, geçerli sonuçların sağlanması için ölçme teçhizatı;

a) Belirlenmiş aralıklarla veya kullanımdan önce uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına kesintisiz bir zincirle izlenebilir ölçme standartları ile kalibre edilmeli veya doğrulanmalıdır. Bu tipte standartların bulunmadığı yerlerde kalibrasyon ve doğrulamada esas alınan hususlar kaydedilmelidir,

b) Ayarlanmalı veya gerekli olduğunda tekrar ayarlanmalıdır.

c) Kalibrasyon durumunu tespit etmeye imkan verecek şekilde tanımlanmış olmalıdır.

d) Ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak biçimde ayarlanmama!) ve bundan kaçınılmalıdır.

e) Taşıma, bakım ve depolanma sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmalıdır.

Ek olarak, kuruluş, teçhizatın şartlara uygunluğu bulunmadığında, daha önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve bu sonuçların geçerliliğini kaydetmelidir. Kuruluş, bu durumdan etkilenen teçhizat ve ürün hakkında uygun tedbiri almalıdır. Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Belirlenmiş şartların izlenmesinde ve ölçülmesinde kullanıldığında bilgisayar yazılımının, amaçlanan uygulamayı yerine getirme yeteneği teyit edilmelidir. Bu işlem, ilk kullanımdan önce yapılmalı ve gerektiğinde yeniden teyit edilmelidir.

Not- Kılavuzluk için ISO 10012-1 ve ISO 10012-2 standartlarına bakınız.

8. ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME

8.1 Genel

Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini plânlamalı ve uygulamalıdır

- a) Ürünün uygunluğunu göstermek,
- b) Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,
- c) Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek.

Bu, istatistiksel teknikler ve bunların kullanım derecesini de kapsayan, uygulanabilir metotların tayin edilmesini kapsamalıdır.¹⁸⁸

8.2 İzleme ve ölçme

8.2.1 Müşteri memnuniyeti

Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir.

8.2.2 İç tetkik

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin;

- a) Plânlanmış düzenlemelere (Madde 7.1), bu standart m şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını ve
- b) Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp sürdürülmediğini belirlemek için plânlı aralıklarla iç tetkikler yerine getirmelidir.

Bir tetkik programı, geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere, tetkik edilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak planlanmalıdır. Tetkik kriterlerinin, kapsamı, sıklığı ve metottan tanımlanmalıdır. Tetkikçilerin seçimi ve tetkikin uygulanması, tetkik prosesinin objektifliğini ve tarafsızlığını sağlamalıdır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemelidir.

Tetkiklerin planlanması ve yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların (Madde 4.2.4) muhafaza edilmesi için sorumluluklar ve şartlar dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır.

Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz gecikmelerden kaçınarak tedbirler alınmasını sağlamalıdır. Takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsamalıdır (Madde 8.5.2).

Not- Kılavuzluk için ISO 10011-1, ISO 10011-2 ve ISO 10011-3 standartlarına bakınız.

8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi

Kuruluş, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları uygulamalıdır. Bu metotlar, proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir. Plânlanmış sonuçlar başarısız olduğunda, ürünün uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler başlatılmalıdır.

8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi

Kuruluş, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürünün özellikleri izlemeli ve ölçmelidir. Bu doğrulama, ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında plânlanan düzenlemelere göre gerçekleştirilmelidir (Madde 7.1).

Kabul kriterleri ile birlikte uygunluğun kanıtları muhafaza edilmelidir. Kayıtlar, ürünün serbest bırakılmasında yetkili kişi / kişileri göstermelidir (Madde 4.2.4).

Ürünün serbest bırakılması ve hizmetin sunumu, ilgili yetkili tarafından ve uygulanabilen durumlarda müşteri tarafından onaylanmadıkça plânlı düzenlemelerin (Madde 7.1) memnuniyet verici olarak tamamlanmasına kadar yapılmamalıdır.

8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü

Kuruluş, ürün şartlarına uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için tanımlanmasını ve kontrol edilmesini sağlamalıdır. Kontroller ve uygun olmayan ürünün ele alınmasıyla ilgili sorumluluk ve yetkiler, dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır.

¹⁸⁸ <http://www.iso.ch>

Kuruluş, uygun olmayan ürünü; aşağıdaki yollardan biri veya birden fazlası ile ele almalıdır:

- a) Tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alınması ile.
- b) İlgili yetkili ve uygulanabildiği durumlarda müşteri ile mutabakatla kullanımı, serbest bırakılması veya kabulü için yetkilendirme ile.
- c) Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli önlemlerin alınması ile.

Uygunsuzlukların yapısı ve sonra alınan tedbirlere ait kayıtlar, alman izinlerin kayıtları da dahil olmak üzere, muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için yeniden doğrulamaya tâbi tutulmalıdır.

Teslimattan veya kullanmaya başladıktan sonra uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, kuruluş, uygunsuzluğun etkilerine veya uygunsuzluğun potansiyel etkilerine karşı uygun tedbirler almalıdır.

8.4 Veri analizi

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamalıdır.

Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır

- a) Müşteri memnuniyeti (Madde 8.2.1),
- b) Ürün şartlarına uygunluk (Madde 7.2.1),
- c) Önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri,
- d) Tedarikçiler.

8.5 İyileştirme

8.5.1 Sürekli iyileştirme

Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

8.5.2 Düzeltici faaliyet

Kuruluş, tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini giderecek düzeltici faaliyetleri başlatmalıdır. Düzeltici faaliyetler karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümanite edilmiş prosedür;

- a) Uygunsuzlukların gözden geçirilmesi (müşteri şikayetleri dahil),
- b) Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,
- c) Uygunsuzlukların tekrarlanmamasını sağlamak için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- d) Gereken faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması,
- e) Başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),
- f) Başlatılan düzeltici faaliyetin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır.

8.5.3 Önleyici faaliyetler

Kuruluş, potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için, sebeplerini ortadan kaldıracak faaliyetleri belirlemelidir. Önleyici faaliyetler, potansiyel problemlerin etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümanite edilmiş bir prosedür;

- a) Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,
- b) Uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- c) İhtiyaç duyulan faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması,
- d) Başlatılan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),
- e) Başlatılan önleyici faaliyetlerin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır.

Ek A

ISO 9001:2000 ve ISO 14001:1996 arasındaki eşleme

Çizelge A.1 –ISO 9001:2000 ve ISO 14001:1996 arasındaki eşleme

ISO 9001:2000		ISO 14001:1996	
Giriş	0.1		Giriş
Proses yaklaşımı	0.2		
ISO 9004 ile olan ilişki	0.3		
Diğer yönetim sistemleriyle uygunluk	0.4		
Kapsam	1	1	Kapsam
Genel	1.1		
Uygulama	1.2		
Atıf yapılan standartlar	2	2	Atıf yapılan standartlar
Terimler ve tarifler	3	3	Tarifler
Kalite yönetim sistemi	4	4	ÇYS'nin şartları ve başlıca unsurları
Genel şartlar	4.1	4.1	Genel şartlar
Dokümantasyon şartları	4.2		
Genel	4.2.1	4.4.4	ÇYS ile ilgili belgeye bağlama işlemleri
Kalite el kitabı	4.2.2	4.4.4	ÇYS ile ilgili belgeye bağlama işlemleri
Dokümanların kontrolü	4.2.3	4.4.5	Belge kontrolü
Kayıtların kontrolü	4.2.4	4.5.3	Kayıt
Yönetim sorumluluğu	5	4.4.1	Bünye (Yapı) ve sorumluluk
Yönetimin taahhüdü	5.1	4.2	Çevre politikaları
		4.4.1	Yapı ve sorumluluk
Müşteri odaklılık	5.2	4.3.1	Çevre boyutları
		4.3.2	Kanuni ve diğer şartlar
Kalite politikası	5.3	4.2	Çevre politikası
Plânlama	5.4	4.3	Plânlama
Kalite hedefleri	5.4.1	4.3.3	Amaçlar ve hedefler
Kalite yönetim sistemi plânlaması	5.4.2	4.3.4	Çevre yönetim programı veya programları
Sorumluluk, Yetki ve İletişim	5.5	4.1	Genel şartlar
Sorumluk ve yetki	5.5.1	4.4.1	Bünye (Yapı) ve sorumluluklar
Yönetim temsilcisi	5.5.2		
İç iletişim	5.5.3	4.4.3	iletişim
Yönetimin gözden geçirmesi	5.6	4.6	Yönetimce yürütülen gözden geçirme
Genel	5.6.1		
Gözden geçirme girdisi	5.6.2		
Gözden geçirme çıktısı	5.6.3		
Kaynak yönetimi	6	4.4.1	Bünye (Yapı) ve sorumluluklar
Kaynakların sağlanması	6.1		
İnsan kaynakları	6.2		
Genel	6.2.1		
Yeterlilik, bilinç (farkında olma) ve eğitim	6.2.2	4.4.2	Eğitim, bilinç ve ehliyet
Alt yapı	6.3	4.4.1	Bünye (Yapı) ve sorumluluklar
Çalışma ortamı	6.4		
Ürün gerçekleştirme	7	4.4	Uygulama ve işlem
		4.4.6	İşlem kontrolü
Ürün gerçekleştirmenin planlanması	7.1	4.4.6	İşlem kontrolü
Müşteri ile ilişkili prosesler	7.2		
Ürüne bağlı şartların belirlenmesi	7.2.1	4.3.1	Çevre boyutları Kanuni ve diğer şartlar işlem
		4.3.2	kontrolleri
		4.4.6	
Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi	7.2.2	4.4.6	İşlem kontrolü Çevre boyutları
		4.3.1	

ISO 9001:2000		ISO 14001:1996	
Müşteri ile iletişim	7.2.3	4.4.3	İletişim
Tasarım ve geliştirme	7.3		İşlem kontrolü
Tasarım ve geliştirme plânlaması	7.3.1	4.4.6	
Tasarım ve geliştirme girdileri	7.3.2		
Tasarım ve geliştirme çıktıları	7.3.3		
Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi	7.3.4		
Tasarım ve geliştirme doğrulaması	7.3.5		
Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması (geçerliliği)	7.3.6		
Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü	7.3.7		
Satın alma	7.4	4.4.6	İşlem kontrolü
Satın alma prosesi	7.4.1		
Satın alma bilgisi	7.4.2		
Satın alınan ürünün doğrulanması	7.4.3		
Üretim ve hizmetin sağlanması	7.5	4.4.6	İşlem kontrolü
Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü	7.5.1		
Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği	7.5.2		
Belirleme ve izlenebilirlik	7.5.3		
Müşteri mülkiyeti	7.5.4		
Ürünün muhafazası	7.5.5		
İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü	7.6	4.5.1	İzleme ve ölçme
Ölçme, analiz ve iyileştirme	8	4.5	Kontrol ve düzeltici faaliyet
Genel izleme ve ölçme	8.1	4.5.1	İzleme ve ölçme
Müşteri memnuniyeti	8.2		
	8.2.1		
İç tetkik	8.2.2	4.5.4	ÇYS denetimi
Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi	8.2.3	4.5.1	İzleme ve ölçme
Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi	8.2.4		
Uygun olmayan ürünün kontrolü	8.3	4.5.2	Riayetsizlik.düzeltilici -önleyici faaliyetler
		4.4.7	Acil hal hazırlığı ve bu hailerde yapılması gereken işler
Veri analizi	8.4	4.5.1	İzleme ve ölçme
İyileştirme	8.5	4.2	Çevre politikası
Sürekli iyileştirme	8.5.1	4.3.4	Çevre yönetim programı veya programları
Düzeltilici faaliyet	8.5.2	4.5.2	Riayetsizlik.düzeltilici -önleyici faaliyetler
Önleyici faaliyet	8.5.3		

Çizelge A.2 - ISO 14001:1996 ve ISO 9001:2000 arasındaki eşleme

ISO 14001:1996		ISO 9001:2000	
Giriş		0.1 0.2 0.3 0.4	Giriş Proses yaklaşımı ISO 9004 ile ilişki Diğer yönetim sistemleri ile uygunluk
Kapsam	1	1 1.1 1.2	Kapsam Genel Uygulama
Atıf yapılan standartlar	2	2	Atıf yapılan standartlar
Tarifler	3	3	Terimler ve tarifler
ÇYS'nin şartları ve başlıca unsurları	4	4	Kalite yönetim sistemi
Genel şartlar	4.1	4.1 5.5 5.5.1	Genel şartlar Sorumluluk, yetki ve iletişim Sorumluluk ve yetki
Çevre politikası	4.2	5.1 5.3 8.5	Yönetimin taahhüdü Kalite politikası İyileştirme
Plânlama	4.3	5.4	Plânlama
Çevre boyutları	4.3.1	5.2 7.2.1 7.2.2	Müşteri odaklılık Ürünle bağlı şartların belirlenmesi Ürünle bağlı şartların gözden geçirilmesi
Kanunî ve diğer şartlar	4.3.2	5.2 7.2.1	Müşteri odaklılık Ürünle bağlı şartların belirlenmesi
Amaçlar ve hedefler	4.3.3	5.4.1	Kalite hedefleri
Çevre yönetim programı veya programları	4.3.4	5.4.2 8.5.1	Kalite yönetim sistemi planlanması Sürekli iyileştirme
Uygulama ve işlem	4.4	7 7.1	Ürün gerçekleştirme Ürün gerçekleştirilmesinin planlanması
Bünye (Yapı) ve sorumluluk	4.4.1	5 5.1 5.5.1 5.5.2 6 6.1 6.2 6.2.1 6.3 6.4	Yönetim sorumluluğu Yönetimin taahhüdü Sorumluluk ve yetki Yönetim temsilcisi Kaynak yönetimi Kaynakların sağlanması insan kaynakları Genel Altyapı Çalışma ortamı
Eğitim, bilinç ve ehliyet	4.4.2	6.2.2	Yeterlilik, bilinç (farkında olma) ve eğitim
İletişim	4.4.3	5.5.3 7.2.3	İç iletişim Müşteri ile iletişim
Çevre yönetimi sistemi ile ilgili belgeye bağlama işlemleri	4.4.4	4.2 4.2.2	Dokümantasyon şartları Genel Kalite el kitabı
Belge kontrolü	4.4.5	4.2.3	Dokümanların kontrolü

ISO 14001:1996		ISO 9001:2000	
İşlem kontrolü	4.4.6	7 7.1 7.2 7.2.1 7.2.2 7.3 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6	Ürün gerçekleştirme Ürün gerçekleştirmenin planlanması Müşteri ile ilişkili prosesler Ürüne bağlı şartların belirlenmesi Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi Tasarım ve geliştirme Tasarım ve geliştirme plânlanması Tasarım ve geliştirme girdileri Tasarım ve geliştirme çıktıları Tasarım ve gerçekleştirmenin gözden geçirilmesi Tasarım ve geliştirme doğrulanması Tasarım ve gerçekleştirmenin geçerli kılması
		7.3.7 7.4 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5	Tasarım ve geliştirme değişikliklerin kontrolü Satın alma Satın alma prosesi Satın alma bilgisi Satın alınan ürünün doğrulanması Üretim ve hizmetin sağlanması Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerinin geçerliliği Belirleme ve izlenebilirlik Müşteri mülkiyeti Ürünün muhafazası
Acil hal hazırlığı ve bu hallerde yapılması gereken işler	4.4.7	8.3	Uygun olmayan ürünün kontrolü
Kontrol ve düzeltici faaliyet	4.5	8	Ölçme, analiz ve iyileştirme
izleme ve ölçme	4.5.1	7.6 8.1 8.2 8.2.1 8.2.3 8.2.4 8.4	İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü Genel İzleme ve ölçme Müşteri memnuniyeti Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi Veri analizi
Riayetsizlik, düzeltici-önleyici faaliyet	4.5.2	8.3 8.5.2 8.5.3	Uygun olmayan ürünün kontrolü Düzeltilici faaliyet Önleyici faaliyet
Kayıt	4.5.3	4.2.4	Kayıtların kontrolü
ÇYS denetimi	4.5.4	8.2.2	İç tetkik
Yönetimce yürütülen gözden geçirme	4.6	5.6 5.6.1 5.6.2 5.6.3	Yönetimin gözden geçirmesi Genel Gözden geçirme girdisi Gözden geçirme çıktısı

Ek B

ISO 9001:2000 ve ISO 9001:1994 arasındaki eşleme

Çizelge B.1 - ISO 9001:1994 ve ISO 9001:2000 arasındaki eşleme

ISO 9001:1994	ISO 9001:2000
1 Kapsam	1
2 Hüküm ifade eden referanslar	2
3 Tarifler	3
4 Kalite sistem şartları [sadece başlıklar]	
4.1 Yönetim Sorumluluğu [sadece başlıklar]	
4.1.1 Kalite politikası	5.1 + 5.3 + 5.4.1
4.1.2 Organizasyon [sadece başlıklar]	
4.1.2.1 Sorumluluk ve yetki	5.5.1
4.1.2.2 Kaynaklar	6.1 + 6.2.1
4.1.2.3 Yönetim temsilcisi	5.5.2
4.1.3 Yönetimin gözden geçirmesi	5.6.1 + 8.5.1
4.2 Kalite sistemi [sadece başlıklar]	
4.2.1 Genel	4.1 + 4.2.2
4.2.2 Kalite sistemi prosedürleri	4.2.1
4.2.3 Kalite plânlaması	5.4.2 + 7.1
4.3 Sözleşmenin gözden geçirilmesi [sadece başlıklar]	
4.3.1 Genel	
4.3.2 Gözden geçirme	5.2 + 7.2.1 + 7.2.2 + 7.2.3
4.3.3 Sözleşmede değişiklik	7.2.2
4.3.4 Kayıtlar	7.2.2
4.4 Tasarım kontrolü [sadece başlıklar]	
4.4.1 Genel	
4.4.2 Tasarım ve geliştirme plânlaması	7.3.1
4.4.3 Kuruluşla ilgili ve teknik ilişkiler	7.3.1
4.4.4 Tasarım girdileri	7.2.1 + 7.3.2
4.4.5 Tasarım çıktıları	7.3.3
4.4.6 Tasarımın gözden geçirilmesi	7.3.4
4.4.7 Tasarımın doğrulanması	7.3.5
4.4.8 Tasarımın geçerliliği	7.3.6
4.4.9 Tasarım değişiklikleri	7.3.7
4.5 Doküman ve veri kontrolü [sadece başlıklar]	
4.5.1 Genel	4.2.3
4.5.2 Doküman ve veri onayı ve yayını	4.2.3
4.5.3 Doküman ve verilerin değişiklikleri	4.2.3
4.6 Satın alma [sadece başlıklar]	
4.6.1 Genel	
4.6.2 Taşeronların değerlendirilmesi	7.4.1
4.6.3 Satın alma verileri,	7.4.2
4.6.4 Satın alınan ürünün doğrulanması	7.4.3
4.7 Müşterinin temin ettiği ürünün kontrolü	7.5.4
4.8 Ürünün tanımı ve izlenebilirliği	7.5.3
4.9 Proses kontrol	6.3 + 6.4 + 7.5.1 + 7.5.2
4.10 Muayene ve deney [sadece başlıklar]	
4.10.1 Genel	7.1 + 8.1
4.10.2 Girdi muayene ve deneyleri	7.4.3 + 8.2.4
4.10.3 Proses sırasında muayene ve deney	8.2.4
4.10.4 Son muayene ve deneyler	8.2.4
4.10.5 Muayene ve deney kayıtları	7.5.3 + 8.2.4

ISO 9001:1994	ISO 9001:2000
4.11 Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü[sadece başlıklar]	
4.11.1 Genel	7.6
4.11.2 Kontrol prosedürü	7.6
4.12 Muayene ve deney durumu	7.5.3
4.13 Uygun olmayan ürünün kontrolü [sadece başlıklar]	
4.13.1 Genel	8.3
4.13.2 Uygun olmayan ürünün incelenmesi ve elden çıkarılması	8.3
4.14 Düzeltici ve önleyici faaliyetler [sadece başlıklar]	
4.14.1 Genel	8.5.2 + 8.5.3
4.14.2 Düzeltici faaliyetler	8.5.2
4.14.3 önleyici Faaliyetler	8.5.3
4.15 Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat] sadece başlıklar]	
4.15.1 Genel	7.5.5
4.15.2 Taşıma	7.5.5
4.15.3 Depolama	7.5.5
4.15.4 Ambalajlama	7.5.5
4.15.5 Muhafaza	7.5.1
4.15.6 Sevkiyat	
4.16 Kalite kayıtlarının kontrolü	4.2.4
4.17 Kuruluş içi kalite tetkikleri	8.2.2 + 8.2.3
4.18 Eğitim	6.2.2
4.19 Servis	7.5.1
4.20 istatistiksel Teknikleri	
4.20.1 ihtiyaçların belirlenmesi	8.1 + 8.2.3 + 8.2.4 + 8.4
4.20.2 Prosedürler	8.1 + 8.2.3 + 8.2.4 + 8.4

Çizelge B.2 - ISO 9001:2000 ve ISO 9001:1994 arasındaki eşleme

ISO 9001:2000	ISO 9001:1994
1. Kapsam	1
1.1 Genel	
1.2 Uygulama	
2 Atıf yapılan standartlar	2
3 Terimler ve tarifler	3
4 Kalite yönetim sistemi [sadece başlıklar]	
4.1 Genel şartlar	4.2.1
4.2 Dokümantasyon şartları [sadece başlıklar]	
4.2.1 Genel	4.2.2
4.2.2 Kalite el kitabı	4.2.1
4.2.3 Dokümanların kontrolü	4.5.1 + 4.5.2 + 4.5.3
4.2.4 Kayıtların kontrolü	4.16
5 Yönetim sorumluluğu [sadece başlıklar]	
5.1 Yönetimin taahhüdü	4.1.1
5.2 Müşteri odaklılık	4.3.2
5.3 Kalite politikası	4.1.1
5.4 Plânlama[sadece başlıklar]	
5.4.1 Kalite hedefleri	4.1.1
5.4.2 Kalite yönetim sistemi plânlaması	4.2.3
5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim [sadece başlıklar]	
5.5.1 Sorumluluk ve yetki	4.1.2.1
5.5.2 Yönetim temsilcisi	4.1.2.3
5.5.3 iç iletişim	
5.6 Yönetimin gözden geçirmesi [sadece başlıklar]	
5.6.1 Genel	4.1.3
5.6.2 Gözden geçirme girdisi	
5.6.3 Gözden geçirme çıktısı	
6 Kaynak yönetimi [sadece başlıklar]	
6.1 Kaynakların sağlanması	4.1.2.2
6.2 insan kaynakları	
6.2.1 Genel	4.1.2.2
6.2.2 Yeterlilik, bilinç (farkında olma) ve eğitim [sadece başlıklar]	4.18
6.3 Altyapı	4.9
6.4 Çalışma ortamı	4.9
7. Ürün gerçekleştirme [sadece başlıklar]	
7.1 Ürün gerçekleştiriminin planlanması	4.2.3 + 4.10.1
7.2 Müşteri ile ilişkili prosesler [sadece başlıklar]	
7.2.1 Ürüne bağlı şartların belirlenmesi	4.3.2 + 4.4.4
7.2.2 Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi	4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4
7.2.3 Müşteri ile iletişim	4.3.2
7.3 Tasarım ve geliştirme [sadece başlıklar]	
7.3.1 Tasarım ve geliştiriminin plânlaması	4.4.2 + 4.4.3
7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri	4.4.4

Çizelge B.2 - ISO 9001:2000 ve ISO 9001:1994 arasındaki eşleme (devamı)

ISO 9001:2000	ISO 9001:1994
7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları	4.4.5
7.3.4 Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi	4.4.6
7.3.5 Tasarım ve geliştirmenin doğrulanması	4.4.7
7.3.6 Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması	4.4.8
7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerin kontrolü	4.4.9
7.4 Satın alma [sadece başlıklar]	
7.4.1 Satın alma prosesi	4.6.2
7.4.2 Satın alma bilgisi	4.6.3
7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması	4.6.4 + 4.10.2
7.5 Üretim ve hizmetin sağlanması [sadece başlıklar]	
7.5.1 Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü	4.9 + 4.15.6 + 4.19
7.5.2 Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği	4.9
7.5.3 Belirleme ve izlenebilirlik	4.7 + 4.10.5 + 4.12
7.5.4 Müşteri mülkiyeti	4.7
7.5.5 Ürünün muhafazası	4.15.2 + 4.15.3 + 4.15.4 + 4.15.5
7.6 izleme ve ölçme cihazlarının kontrolü	4.11.1 + 4.11.2
8 Ölçme, analiz ve iyileştirme [sadece başlıklar]	
8.2 izleme ve ölçme [sadece başlıklar]	
8.2.1 Müşteri memnuniyeti	
8.2.2 iç tetkik	4.17
8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi	4.17 + 4.20.1 + 4.20.2
8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi	4.10.2 + 4.10.3 + 4.10.4 + 4.10.5 + 4.20.1 + 4.20.2
8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü	4.13.1 + 4.13.2
8.4 Veri analizi	4.20.1 + 4.20.2
8.5 iyileştirme [sadece başlıklar]	
8.5.1 Sürekli iyileştirme	4.1.3
8.5.2 Düzeltici faaliyet	4.14.1 + 4.14.2
8.5.3 Önleyici faaliyet	4.14.1 + 4.14.3

Kaynak: TSE, TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar Kasım 2001 Dahil Standart Kitapçığı.

EK – 2

Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Elinizdeki anket formu, hazırlamakta olduğum “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi” ile ilgili Yüksek Lisans tezimin uygulama kısmında kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Zamanınızın kısıtlı olması dikkate alınarak, soruların basit ve anlaşılır olmasına çalışılmıştır. Vereceğiniz bilgiler toplu olarak değerlendirilip, yorumlanacaktır. Ankete verilen cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Mehmet Emin DEMİR
Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET FORMU**Görüşülen Kişiyeye Ait Bilgiler**

1. Yaşınız : ☐ 25 – 35 ☐ 36 – 50 ☐ 50 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz : ☐ Erkek ☐ Kadın
3. Öğrenim Durumunuz : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite
☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4. İşletmedeki Göreviniz :
☐ İşletme Sahibi ☐ Üst Kademe Yönetici ☐ Orta / Alt Kademe Yönetici

İşletmeye Ait Bilgiler

1. İşletmenizin Adı :
.....
2. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör :
☐ Gıda / Kimya Sektörü
☐ Metal Sektörü
☐ Hizmet Sektörü
☐ Kağıt / Ambalaj Sektörü
☐ Tekstil Sektörü
☐ Diğer
3. İşletmenizin mülkiyet açısından durumu nedir?
☐ Özel ☐ Kamu ☐ Diğer
4. İşletmenizde çalışan personel sayısı :
☐ 1 – 9 arası ☐ 10 – 49 arası ☐ 50 – 99 arası ☐ 100 – 150 arası
5. Mevcut Personel Cinsiyet ve Öğretim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
Okur/Yazar Değil			
Okur/Yazar			
İlkokul			
Orta Okul/İlköğretim			
Çıracılık Okulu			
Lise			
Endüstri Meslek Lisesi			
Teknik Lise			
Meslek Yüksek Okulu			
Üniversite/Lisans			
Yüksek Lisans			
Doktora			
Genel Toplam			

6. Sektörünüzdeki Rekabet Dikkate Alındığında İşletmenizi Aşağıdaki Türlerden Hangisi İle İfade Edebilirsiniz?

- ☐ Lider İşletme (Pazarın Lideri)
☐ Kıran Kırana Rekabet Yapan İşletme (Ar-Ge Faaliyetlerinde Yoğunlaşmış)
☐ Takipçi İşletme (Sektörü Takip Eden)
☐ Pazarda Küçük Bir Pay İle Yetinen İşletme

7. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Kaç Yıldır Sahipsiniz?

- ☐ 1 – 3 yıl ☐ 3 – 5 yıl ☐ 5 yıldan fazla

8. Kuruluşunuzda ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi alma ihtiyacı nasıl ortaya çıktı?

- ☐ Üst yönetimin isteği
☐ Orta kademe yönetimin isteği
☐ Müşterilerin isteği
☐ Tedarikçilerin isteği
☐ Diğer

9. İşletmenizde “Kalite”den Kim Sorumludur?

- ☐ Kalite Yönetim Temsilcisi
☐ Tepe Yönetim
☐ Her Departman kendi içinde bir sorumlu seçmiştir
☐ Her çalışan kişi işletmedeki kaliteden sorumludur.

10. Yurt içi ve Yurt dışı satışlarınızın oranı nedir?

- ☐ Satışların hepsi yurt içi piyasadır
☐ Yurt dışına satış yapılmakla beraber, ağırlıklı satışlar yurt içinde yapılmaktadır.
☐ Satışların büyük çoğunluğu yurt dışına yapılmaktadır.

11. Belgelendirme süreci içerisinde işletme dışından danışmanlık hizmeti aldınız mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

12. İşletmenizde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi edinme süresinin uzunluğu nedir?

- ☐ 0 – 6 ay ☐ 7 – 12 ay ☐ 13 – 18 ay ☐ 19 – 24 ay ☐ 24 aydan daha fazla

13. ISO 9001:2000 belgelendirme çalışmalarına başlamanızda aşağıdaki maddeler ne ölçüde etkili olmuştur?

	Etkili	Fikrim yok	Etkisiz
Tepe Yönetimin İsteği	☐	☐	☐
Müşterilerden Gelen İstekler	☐	☐	☐
İşletme Çalışanlarından Gelen İstekler	☐	☐	☐
İç ve Dış Müşteri Memnuniyetini Artırmak Düşüncesi	☐	☐	☐
Rakip veya ilişkide Bulunulan İşletmelerdeki Pozitif Uygulamaları Görerek Özenme, Örnek Alma	☐	☐	☐
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artacağı Düşüncesi	☐	☐	☐
İşletmenin Pazardaki İmajının İyileştirilmesi	☐	☐	☐

14. İşletmenizde İnsan Kaynakları Departmanı mevcut mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

15. ISO sistemi işletmenizdeki çalışan profilini nasıl etkiledi?

- ☐ Olumlu Etkiledi ☐ Olumsuz Etkiledi ☐ Hiç Etkisi Olmadı

16. İnsan Kaynakları İle İlgili Aşağıdaki Bilgilerden İşletmenize Uygun Olanlarını İşaretleyiniz

	Yapılıyor	Yapılmıyor	Bilmiyorum
Hizmet Öncesi Eğitim	☐	☐	☐
Hizmet İçi Eğitim	☐	☐	☐
İş Başında Eğitim	☐	☐	☐
İş ve Çevre Güvenliği Çalışmaları	☐	☐	☐
Personel Devir Hızı Tespiti	☐	☐	☐
Ücret Maaş Yönetimi	☐	☐	☐
Performans Yönetimi	☐	☐	☐
İnsan Kaynağı Geliştirme Programları	☐	☐	☐
Disiplin Yönetmeliği	☐	☐	☐
İnsan Kaynakları Planlaması	☐	☐	☐

17. Vizyon, misyon, politika ve hedeflerin kuruluş çapında paylaşımı nasıl gerçekleştirilmektedir?

- ☐ Ortaklaşa paylaşılan vizyon, misyon, politika ve hedefler yoktur.
☐ Tanımlanmıştır, fakat herkes bilmez.
☐ Bilinir, fakat uygulanmaz.
☐ Bilinir ve kısmen uygulanır.
☐ Herkes çok iyi bilir ve onlarla yaşar.

18. Yönetim şekli ve liderlik stilini aşağıdakilerden hangisi ifade eder?

- ☐ Otokratik ve emredici
☐ Çok geleneksel
☐ Liderler değişmeye çalışıyorlar
☐ Liderlerin rolleri yeniden tanımlandı ve değişim başladı
☐ Yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendirici

19. Katılımcılık ile ilgili görüşünüzü aşağıdakilerden hangisi ifade ediyor?

- ☐ Yetki paylaşımına kapalı, merkeziyetçi bir yönetim anlayışı
☐ Sadece belirli kişi ve grupların katılımcılığı destekleniyor
☐ Katılımcılığın güçlenebilmesi için fırsatlar mevcut
☐ Katılımcılık giderek güçleniyor ve yaygınlaşıyor
☐ Katılımcılık çok güçlü

20. Ekip çalışması;

- ☐ Organizasyonel yapı ve yönetim anlayışı, ekip oluşumuna ve ekip çalışmasına uygun değil
- ☐ Bazı geçici çalışma grupları var, fakat gerçek manada ekip çalışması yok
- ☐ Kısmen var
- ☐ Bazı alanlarda var ve daha etkin olma çabasındalar
- ☐ Tüm organizasyonel düzeyde yaygın ve etkin ekip çalışmaları var

21. Karar alma;

- ☐ Karar alma süreçlerine yönetici ve liderlerin dışında kimse katılamaz
- ☐ Kararlar çoğunlukla yöneticiler ve liderler tarafından alınır
- ☐ Çalışanlar kısmen bazı karar alma süreçlerine katılırlar
- ☐ Herkesin karar alma süreçlerine katılımı desteklenir
- ☐ Herkes karar alma süreçlerine yaygın ve etkin bir şekilde katılır

22. Eğitim;

- ☐ Eğitimler faydasız ve gereksiz masraf yerleri olarak görülür ve hiç kimse eğitim alamaz
- ☐ Bazı kişiler biraz eğitim alır
- ☐ Çoğunluk biraz eğitim alır
- ☐ Eğitimlerin tüm çalışanlara sürekli ve planlı bir biçimde verilmesi gerektiği düşünülüyor
- ☐ İnsan kaynakları kuruluşun en değerli varlığı olarak görülür, herkesin sürekli eğitime ihtiyacı olduğuna inanılır ve bunun için gerekli kaynaklar tahsis edilir

23. Ödüllendirme;

- ☐ Ödüllendirme yapılmamaktadır
- ☐ Ödüllendirme gerçek performansa dayalı olmayıp, subjektif kriterlere göre yapılmaktadır
- ☐ Ödüllendirmenin gerçek performansa ve objektif kriterlere göre yapılması gerektiği düşünülüyor
- ☐ En uygun ödüllendirme sisteminin hangisi olduğu araştırılıyor
- ☐ Ödüllendirilme belirli bir sistem içinde gerçek performansa göre yapılıyor

24. Organizasyon yapısı;

- ☐ Çok kademeli, aşırı bürokratik, dikey, geleneksel ve karar süreçlerini yavaşlatıcı
- ☐ Organizasyonel düzeyde yeniden yapılanma ihtiyacı hissediliyor
- ☐ Yeniden yapılanma planlandı
- ☐ Yeniden yapılanma gerekçesi tüm çalışanlara anlatıldı, destek sağlandı, yatay iletişimi, ekip çalışmasını ve organizasyonel etkinliği güçlendirici uygulamalar başlatıldı
- ☐ Organizasyonel yapı yatay, kademe sayısı az, esnek, ekip çalışmalarına açık, karar süreçleri hızlı ve çalışma grupları müşterilerle doğrudan temas halinde

25. Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışı;

- ☐ Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak göz altında tutulmalıdır
- ☐ Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor
- ☐ Değişim süreci planlandı ve bunun için gerekli düzenleme ve girişimler başlatıldı
- ☐ Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler yaşanmaya başladı, karşılıklı olarak güven ortamı gelişmeye başladı
- ☐ Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler

26. ISO 9000 Standartları ve buna dayalı kalite sistem belgelendirmesi konusunda aşağıda verilen görüşlerin doğruluğuna katıldıklarınızın yanındaki kutuya “X” işareti koyunuz.

- ☐ Katılımcılığı güçlendirdi
- ☐ Bize sürekli iyileştirmeyi öğretti
- ☐ Otokontrol mekanizmalarına işlerlik kazandırdı
- ☐ İşlerin ilk seferinde doğru yapılmasını sağladı
- ☐ Çalışma ortamının fiziksel koşullarını iyileştirdi
- ☐ Çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırdı
- ☐ Kuruluşun içinde haberleşme ve iletişimi geliştirdi
- ☐ Müşteri odaklı olmamızı sağladı
- ☐ Neleri yanlış yaptığımızı öğretti
- ☐ Hatalarımızı düzeltmemize yardımcı oldu
- ☐ Kaynaklarımızı daha verimli kullanmayı öğretti
- ☐ Kaynak israfına neden oldu
- ☐ Kalitesizliği önleme mekanizmalarına işlerlik kazandırdı
- ☐ Öğrenmeyi hızlandırdı
- ☐ Kuruluş içinde karmaşa yarattı
- ☐ Görev, yetki ve sorumlulukların uyumlu bir şekilde dağıtılmasını sağladı
- ☐ Karar alma süreçlerini hızlandırdı
- ☐ Tedarikçilerimizle ilişkilerimizi geliştirdi
- ☐ Girdilerimizin kalitesini iyileştirdi
- ☐ Müşteri şikayetlerini ve iadelerini azalttı
- ☐ Üretim sırasında hurda, fire ve atık oranını azalttı
- ☐ Test ve muayene girdileri azaldı
- ☐ Test ve muayene girdileri arttı

27. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetiminizin Etkenliğini ne yönde etkiledi?

- ☐ Olumlu Etkiledi
- ☐ Olumsuz Etkiledi
- ☐ Hiç Etkisi Olmadı

28. Genel olarak değerlendirdiğinizde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi işletmenize fayda sağlamış mıdır?

- ☐ Hayır, aksine gereksiz bürokrasi ve dökümantasyon getirmiştir.
- ☐ Yapılan masraf ve özverinin karşılığında degecek bir değişiklik olmamıştır.
- ☐ Evet, çok yararlı olmuştur, sistemin uygulandığına çok memnunuz.

TEŞEKKÜRLER...