

**SÜREKLİ İYİLEŞTİRME AÇISINDAN ISO 9000 (1994) KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNE VE ISO 9000
(2000) KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE BAKIŞ**

Cengiz DURAN

Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, e-mail: cduran35@gmail.com

Aysel ÇETİNDERE

Balıkesir Üniversitesi, Dursunbey MYO, e-mail: acetindere@bau.edu.tr

ÖZET: Bu çalışmada, ISO 9000:1994 kalite güvence standardı ile ISO 9000:2000 kalite yönetimi sistemi sürekli iyileştirme açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre, ISO 9000:2000'nin sürekli iyileştirme çalışmalarında; üst yönetime daha fazla görev yüklenmesi ve müşteri memnuniyetinin izlenmesi ve sistemin müşteri memnuniyetinin ne kadarını karşıladığını kanıtlaması istenmektedir. Ayrıca kalite el kitabı bölümünde kalite sistemini oluşturan süreçler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması istenmektedir. Buna ek olarak ISO 9000:2000 sisteminin hem anlaşılabilirlik hem de uygulanabilirlik açısından ISO 9000:1994 standartlarından daha iyi olduğu söylenebilir. ISO 9000:2000 içsel denetim yapısına uyumluysen ISO 9000:1994 dışsal denetim yapısına uyumludur. İçsel denetim süreçleri üzerinde yapıldığı için sürekli iyileştirme için daha uygundur. ISO 9000:1994 müşterilerle ilgili içe dönük bakış açısına dayandığı için müşterilerin ürünler hakkında ne hissettiklerini değerlendirmez. Müşterilerin ürünlerle ilgili değerlendirmeleri daha çok müşterilerin şikâyetiyle anlaşılır. Buna karşın ISO 9000:2000 müşterilerle ilgili dışa dönük bakış açısına sahip olduğu için müşterilerin ürünler hakkındaki değerlendirmeleri çok önemlidir. Bunun için müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi zorunlu kılınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sürekli iyileştirme, kalite el kitabı, içsel denetim, dışsal denetim, müşteri memnuniyeti.

**A VIEWPOINT OF THE ISO 9000: (1994) QUALITY ASSURANCE STANDARD AND ISO 9000:2000
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN TERMS OF CONTINUOUS IMPROVEMENT**

ABSTRACT: In this study, ISO 9000:1994 quality assurance standards and ISO 9000:2000 quality management system are evaluated for the continuous improvement by comparison. According to main findings of this study in the works of ISO 9000's continuous improvements; it is required to load more task to senior management, to monitor customer satisfaction and to prove how much the system meets customer satisfaction. Moreover, in the quality manual sections, it is required that is found out the relationship among processes which consist of the quality systems. Additionally, ISO 9000:2000 system is better than ISO 9000:1994 standards in terms of both capability of being understood and applied. ISO 9000:1994 is suitable for external audit structure, whereas ISO 9000:2000 is suitable for internal audit structure. The internal audit is appropriate for continuous improvement because it is carried out on the process. ISO 9000:1994, which bases on internal customer perspective, isn't evaluated what customers will feel about their firm's product. The evaluations of the customers are understood by the customer complaints. On contrary to this, the costumers' evaluation of the product is very important because of the fact that ISO 9000:2000 has got external perspective concerning to the costumers. That's why, the measuring and the monitoring of the customer satisfaction is mandatory.

Key Words: Continuous improvement, quality manual, internal audit, external audit, customer satisfaction.

GİRİŞ

Günümüzde global rekabet ve müşterilerin daha iyi kalite istekleri, ülkeleri kalite konularına yönlendirerek bunları tanımlayan standart ve kılavuzları geliştirmeye sevk etmiştir. Uluslararası Standart Örgütü (International Standards Organization = ISO) 1987 yılında ISO 9000 olarak bilinen bir set şeklinde kalite standartlarını geliştirmiştir. ISO

9000 standartlarının oluşturulmasındaki amaç, uluslararası alanda mal ve hizmet ticaretini arttırmaktır. Bunu takiben 1994 yılında bu standart gözden geçirilmiştir (Kantha, 2002: 1). En son gözden geçirme ise 2000 yılının aralık ayında yapılmıştır. ISO 9000:1994 standartlarıyla mal ve hizmetlerin belirli bir kalite derecesinde tutarlı olarak üretilmeleri amaçlanmıştır (Mahadevappa ve Kotreshwar, 2004: 295). Sertifika sahibi şirketler müşterilerini, örgütlerinde en azından böyle bir kalite sistemi olduğuna inandırırılar (Erdal ve Ghosh, 1997:1233). Bu standartlar toplam kalite yönetimi örneğinde olduğu gibi toplam kalite sistemini kapsamına alacak boyuta sahip değildirler. Çünkü bu standartlar şirket çapında sürekli iyileştirmenin yapılmasını zorunlu kılmazlar. Çoğu firma ISO 9000 sertifikasına sahip olmayı, işletmelerinde sürekli iyileştirme yapmaktan ziyade Avrupa ülkelerine mal satmak için bir bilet şeklinde düşünmektedir (Elmuti ve Kathwala, 1997: 52). Çünkü sürekli iyileştirme ISO 9000 tümleyen ya da tamamlayan bir parça değildir (Kanji, 1998: 73). ISO 9000'in yapılan her bir revizyonunda toplam kalite yönetiminin en önemli unsuru olan sürekli iyileştirmeye yönelik yeni maddeler ekleyerek, bu kalite standartlarını toplam kalite yönetimine yaklaştırmak hedeflenmiştir (Erdal ve Ghosh 1997: 1233; Yung, 1997: 221-225; Mahadevappa ve Kotreshwar, 2004: 295). ISO 9000 ile ilgili yapılan her bir revizyonda, yeni standardın sürekli iyileştirme ve toplam kalite yönünden kendinden bir önce gelenden daha güçlü olduğu yorumu yapılabilir.

Sürekli iyileştirme; çalışanların kendi yaptıkları işleri geliştirmesi, değerlendirmesi ile birlikte takım çalışmasına ve kalite kontrol aktivitelerine katılmalarıyla yakından ilgilidir. Sürekli iyileştirme (basitçe), basit bir düşünce şekli olan uygunsuzluk ya da problemleri bulup çözmek değildir. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar göstermiştir ki iyileştirme çalışmalarında en önemli olan konular çalışanların kaliteyle ilgili görevlerle (takım çalışması veya öneri projeleriyle) ilgilenmeleriyle ilişkilidir (Claver ve Tari, 2003: 994). Sürekli iyileştirme yaklaşımının temel prensipleri şunlardır (Çoruh, 1997: 2-3);

- Müşterinin istek ve beklentilerine odaklanarak bunların tatmin edilmesini sağlamak
- Aynı amaç ve değerlere dönük bir kültür yapısını oluşturarak bu yapı içinde takım çalışmasını sağlamak
- Süreçlerin iyileştirilmesinde istatistikî kalite araçlarının kullanılmasını sağlamak
- İşletme içinde üretilen bilgileri, sistemin iyileştirilmesi için alınan kararlara destek olarak kullanmak
- Tasarım ve uygulamalarda sıfır hatalı mal ve hizmetlerin sunumunu sağlamaktır.

Kalite yönetiminde başarıyı sağlamak için temel prensip, yapılan işlerin bütün örgüt içine yayılmasını sağlamaktır. Ortaklaşa çalışma, takım çalışması ve bunlara benzer kurulan ortaklıklar, çeşitli fonksiyonlar arasındaki iş arkadaşlığını sağlaması sayesinde işlerin yapılmasında sinerji meydana getirecektir (Laszlo, 1999:234).

Bu çalışmada ISO 9000:1994'deki sürekli iyileştirmeye ilgili olan maddeler ile ISO 9000: 2000'deki sürekli iyileştirmelerle ilgili yapılan revizyonlar detaylı olarak ele alınacaktır.

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE ÖNLEYİCİ YAKLAŞIM

Sürekli iyileştirme, işçilere problemin çözümüne aktif katılma fırsatı ile birlikte onların karşılaştıkları problemlerde yaptıkları işi değiştirebilme olanağı verilerek, öğrenilen bu derslerle ortak bir hafıza oluşturarak aynı hataların gelecekte yapılmasını önlemeyi içeren yaklaşımdır. Sürekli iyileştirmenin sağlanması için gerekli olan düzeltici ve önleyici hareketler ile kalite güvencesi ve kalite yönetimi programı karakterleri arasında önemli bir fark olduğu görülmüştür. Her iki yaklaşım da pozitif değişikliklerin yapılmasını ister. Fakat kalite güvencesi programlarında problemlerin önlenmesi ve düzeltilmesi istenirken, kalite yönetimi programlarında ise bunların problematik bir

yapıdan ziyade ilerleme için bir fırsat oldukları düşünülür ve bu yüzden bunların aktif olarak aranıp bulunması istenir. Burada kalite yönetimini temsil eden ve kalite yönetimine rehberlik eden ruh, “iyileştirmelere susamışlık” la açıklanır. Böylelikle yönetim doğru işleri yapmaya odaklanır ve yapılan işlerin daha iyi yapılması için araştırmaya da kucak açar (Laszlo, 1999: 234-235).

Standartların gelişmesinde firmaların onlara karşı oluşturduğu talebin önem kazandığı görülür. Böylelikle şirketler sertifika almayı ve alınan sertifikanın zaman içinde sürdürülmesini kalite yönetim sisteminin amacı olarak görebilir ve bu amaçla uygulayabilirler. Bu yaklaşıma sahip olan firmaların, iyileştirme aktivitelerini süreçlerinde başlatma isteği ve devam ettirme yönünde bir kaygıları da yoktur. Bu tür firmalarda kalite sistemi hayatta (ayakta) kalır fakat sertifika alındıktan sonra ve üzerinden geçen zaman arttıkça sistemden herhangi bir kazanç sağlanamaz. Bunun en önemli sebebi çalışanların süreçlerdeki iyileştirme işaretlerinin kaynakları ile hiç ilgilenmemeleri ya da çok az ilgilenmeleridir. Çünkü çalışanlar süreçlerdeki bu iyileştirmelerin kendilerine ek görevler yükleyeceğini düşündükleri için bu iyileştirme çalışmalarına ya da aktivitelerine katılmazlar (Prado, Fernandez-Gonzalez ve Garcia-Lorenzo, 2004: 222). Bu nedenle, ISO 9000 kalite güvence standartları diğer yönetsel uygulamalardan öğrenme için çok az sayıda fırsat sunar. Buradan, bu standartların süreçlerde enformasyondan var olan öğrenmelerden fırsatlar sunduğu ve yeni öğrenmeler için fırsat yaratmadığı sonucuna ulaşılabılır (Nahev, Marcus ve Moons, 2004 : 1856).

Askey ve Dale (1994), ISO 9000 standardına sahip örgütlerdeki yönetici tutum ve davranışlarındaki değişimi incelemişlerdir. Yapmış oldukları bu çalışmada; örgütlerde ISO 9000 sertifikasının amacı gerçekleştirildiğinde (bu standartlar ile mal ve hizmetlerin belirli bir kalite derecesinde tutarlı olarak üretilme amacına ulaşıldığında), yöneticilerin geleneksel uygulamalara yeniden dönme eğiliminde olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle ISO 9000’le geliştirilmesi düşünülen yönetici tavır ve davranışlarında kalıcı bir değişiklik görülmemiştir. Yöneticilerden, geleneksel uygulamalara yeniden dönmeleri için “yangın ile savaşıyor” ortaya çıkan problemlere günü birlik çözüm bulmaları sonucunda aynı problemin tekrar meydana gelme olasılığının yüksek olmasıyla ilgili yaklaşımın yerine, süreçlerdeki iş gücünün “sürekli iyileştirme” ve “önleyici hareketleri” kullanarak ortaya çıkan problemlere kalıcı çözümler bulması, aynı problemin bir defa daha meydana gelmesini engelleyen yaklaşım ile ilgilenmesi ve planlama yapması istenmektedir. Kısaca yöneticilerin ISO 9000 standartlarındaki kurallarından ziyade müşteri tatminiyle daha fazla ilgilenmeleri gerekmektedir (Terziovski ve Power, 2007: 142-143).

Örgütlerin sürekli iyileştirme aktivitelerinin merkezinde, önleyici yaklaşım yer almaktadır. Önleyici yaklaşımda kalite güvencesinin de önemli bir yeri vardır. Bu yaklaşımda “kalite güvencesi projelerde aşırı zaman ve para harcamasına neden olur mu?” ya da “kalite güvencesi projelerde zaman veya paranın tasarruf edilmesini sağlar mı?” sorusuna cevap aranmalıdır. Geçmişte bir projeye ait fiyat çıkarılırken şu formül kullanılırdı: Maliyet+Kar= Fiyat. Günümüz pazarlarında ise; Fiyat – Maliyet = Kar olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir anlatımla rekabet içindeki pazarda, kalitesi yüksek, maliyeti düşük ürünler istenmektedir. Bu durumda rekabette ayakta kalabilmek için tek bir seçeneğe ihtiyaç vardır, bu da maliyetleri düşürmektir. Maliyetleri düşürmek için belirli bir model doğrultusunda çalışma istiklalliliğine doğru giden yolda hareketlenmeyi artırmak gerekir. Önleyici yaklaşımın dört unsuru sistem içinde boşa zaman harcanmasını önlemeye yardımcı olur. Bunlar (Hayden, 1996: 38);

- Düzeltici ve Önleyici Hareketler

- İçsel Kalite Denetimi*
- Dokümantasyon
- Müşteri Tatmininin Sağlanması

Buradaki 4 faktörle ilgili ISO 9000:1994' den istenilenlere daha yakından bakılırsa: Örgütlerde sürekli iyileştirme; içsel kalite denetimi ve yönetsel gözden geçirmeyle sağlanır. ISO 9000 (1994) standartlarında kuruluş içi kalite denetimi 4.17. maddede, düzeltici ve önleyici faaliyetler 4.14. maddede, yönetim temsilcisi 4.1.2.3. maddede, yönetimin gözden geçirmesi 4.1.3. maddede düzenlenmiştir. Bu dört maddeden istenen aktiviteler kendi içerisinde sürekli iyileştirmeyi devam ettirmek için gerekli olan mekanizmanın kurulmasını sağlarlar (Marquardt, 2000: 11-17). Çalışmamızda bu dört madde, ISO 9000:1994 ile ISO 9000:2000'de karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

Düzeltilici ve Önleyici Hareketler

Düzeltilici faaliyetlerle ilgili prosedürlerin içeriğini; ürün uygunsuzluklarının, müşteri şikâyetlerinin, süreç içindeki uygunsuzlukların ve kalite sistem uygunsuzluklarının tanımlanması ve bunların dokümantasyonunun yapılması oluşturur. Ayrıca düzeltilici faaliyetleri yürütenlerin sorumlulukları da tanımlanmalıdır. Doğrulamalı faaliyet, düzeltilici faaliyetlerin başarısını ve etkinliğini ölçebilecek bir yapıda olmalıdır. Uygulanacak düzeltilici faaliyetlerin büyüklüğü; söz konusu olan uygunsuzluğun oluşturduğu ya da ileride oluşturacağı kayıpların nihai ürün üzerine yaratacağı etkiye bağlıdır. Düzeltilici faaliyetlerin başarısını bu konularla ilgili hazırlanmış etkin prosedürlerin izlenmesi oluşturur (Çetin vd., 2001: 400).

Sürekli iyileştirmenin sağlanması için ISO 9001:1994 içinde en çok bilinen madde 4.14. maddedeki düzeltilici ve önleyici faaliyetler maddesidir. Bu madde standardın sağlanması için istenen 20 maddenin içinde 14. sırada yer almaktadır. Bu paragraf ya da madde pragmatik bir yapıda olup standarttaki diğer 19 maddenin sürükleyicisi (belirleyicisi) durumundadır. Sadece uygunsuzlukları çözmek için belirli bir sürükleyici değildir. Aynı zamanda tekrar meydana gelecek hataları önleyici bir yaklaşım içermektedir. Çoğu firmaca kabul edilmeyen (uygun olmayan) çalışmaların onarılması için her ne yapılması gerekiyorsa onun yapılmasını isteyen bir maddedir. Gerçekten de sistemin kendinden kaynaklanan hataları düzeltilici hareketlerle analiz ederek elimine etmesi nadiren görülür. Bunun için düzeltilici faaliyetlerle ilgili olarak orta ve üst düzey yöneticiler kendilerine ait zamanın %60'dan daha fazlasını problemin tekrar meydana gelmemesi için harcadıklarını saptamışlardır. Düzeltilici faaliyetlerin, yerine getirilmesi aşaması her ne kadar gerekli olsa bile, 4.14. maddenin amacı, kabul edilmeyen çalışmalarını düzeltmek değildir. Bu maddenin amacı, önleyici yaklaşım tarafından kabul edilmeyen çalışmalar; ilk defa meydana geldiğinde çözümlenerek bu problemlerin tekrar meydana gelmesini engelleyip müşterinin tatminini sağlamaktır. Aslında süreçlerdeki uygulama ve onaylama aşamasında düzeltilici eyleme ilişkin alınan son hareketler süreçlerin ¾'lük kısmından daha fazla öneme sahiptir. Birçok görüşe göre de bu aşama en önemli bölümdür. Bu aşamanın odak noktası "denetim fonksiyonunda süreçlerde iyileştirmenin sağlanması" için düzeltilici eylem sürecinde geliştirilen tekniklerin kullanılması olmalıdır. Bu çalışmadaki aşamalar; uygunsuzluklar tanımlanıp düzeltilildiği zamanda, problemin sebepleri kökünden yok edilmiş; uygulanan kontrollerle alınan önleyici hareketlerden emin olunmuş; kalite yönetim sisteminin politikaları, prosedürleri ve iş talimatları gözden geçirilmiş ve gelecekte meydana gelecek problemler önlenmiş olmalıdır. Daha sonra gözlenen ve değerlendirilen kalite yönetim sisteminde iyileşmeler

* Bu çalışmada İngilizce "audit" kelimesi Türkçeye "denetim" olarak çevrilmiştir. ISO 9000 standartlarının Türkçeye çevriminde ise "audit" kelimesi "tetkik" olarak çevrilmiştir.

meydana gelir. Kısacası, bu maddenin içeriği ISO 9000:1994’de önleyici yaklaşımı kurmak için gerekli olan alt yapıyı bünyesinde barındırır (Hayden, 1996: 41; Terziovski ve Power, 2007: 143).

Düzeltilici ve önleyici hareketlerle ilgili düzenleme ISO 9000:2000’de, 8. maddede iyileştirme başlığı altında ele alınmıştır. Yeni standardın 8.5.1. maddesi sürekli iyileştirmenin yönetimin sorumluluğunda olduğunu belirtmiştir. Eski standartta sürekli iyileştirmenin yönetimin sorumluluğunda olduğuna dair herhangi bir madde yoktur. ISO 9000:1994 yönetimin sorumluluğu başlığı altındaki maddede kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesinden yönetim sorumlu tutulurken sürekli iyileştirmeden sorumlu tutulmamıştır. Bu nedenle ISO 9000:2000’de eski standartta olduğu gibi yönetim iyileştirmedeki sorumluluklarından kaçarak işçileri suçlayamaz. ISO 9000:2000’deki sürekli iyileştirmenin yönetimin sorumluluğunda olduğunu belirten maddenin ISO 9000:1994’de 4.1’ de yer alan yönetimin sorumluluğu başlığı altındaki maddeden temel farkı; üst yönetimin sürekli iyileştirmeye ait taahhütleri nasıl yerine getireceğinin açıklanması ile birlikte bu taahhütlerin yerine getirildiğini gösteren kanıtların sunulmasını istemesidir. Aynı zamanda 8.5.2. maddesi düzeltici faaliyetlerle ilgilidir. Bu madde de ISO 9000:1994’te 4.14.2. maddesindeki düzeltici şartları içerir. Bu 8. madde sadece anlaşılabilirlik yönünden eski standarttaki maddeden daha iyidir. Ayrıca yeni standardın 8.5.3. önleyici faaliyetler ile ilgili maddesi de ISO 9000:1994’deki 4.14.3. maddesinde yer alan önleyici faaliyetlerle ilgili aynı şartları içerir. Yeni standardın eski standarttan açıklayıcılık yönüyle daha güçlü olduğu söylenebilir (Baş, 2003: 45, 172-173; Baş ve Oymak, 2007: 204-211).

Standartların sürdürülmesinde yönetim mevcut standartlardaki sapmayı gözler, buradaki ana tema standartlardaki istenilmeyen varyansı elimine etmektir. Yönetim, olumlu varyansı sürekli iyileştirmeler için bir fırsattan ziyade geçici ya da arıza kısaltmalar olarak görür ve standartlara uyulduğu zaman sistem kendini böyle kontrol ederek devam ettirir. Bu tür firmaların performanslarına ait standartlardaki iyileştirilmeler ancak radikal teknolojik ve örgütsel değişiklik olduğu zaman görülebilir. Bu çalışma biçimlerinde problemler bir normdan ziyade standart hata olarak görülür. Standartlarla ilgili bir benzetme yapıldığında ise standartlar belirli bir odadaki sıcaklığı dengede tutan termostatlarla benzetilebilir. Eğer örgütün iç çevresi ve örgütün ağları (networkları) kapalı döngü şeklinde ise bu yönetim türü temel bir araç olarak kullanılabilir. Performanstaki normlar ve standartlar karşılaştırılarak problemler keşfedilir ve düzeltilir. Bu çeşit yönetim düzenini Ackoff (1981), reaktif yönetim stili olarak tanımlamıştır. Bu yönetim stili geleneksel örgütlerde pratikte uygulanır. Aynı zamanda bu tip yönetim, muhafazakâr stil ya da “termostat dengeleyicisi” olarak da adlandırılabilir (Melcher vd., 1990: 26). ISO 9000’in sağladığı en büyük yarar; çalışanlara, yaptıkları hataları belirleme imkânı sunmasının yanında eğer çalıştıkları sistem kapalı döngü şeklinde ise tekrarlanan bu hataları önlemeye yönelik hareketleri yapma olanağı da verir (Witt, 1993: 50).

İçsel Kalite Denetimi

Mills (1989) kalite denetimini daha önceden belirlenmiş standartlara göre örgütün faaliyet sistemlerinde etkinliğini ve uygunluğunu bağımsız bir müşteri gibi değerlendirebilmenin yolu olarak görmektedir. Ayrıca Mills (1989) iç kalite denetimi ile dış kalite denetiminin odak noktalarında tezatlar olduğunu belirtmiştir. İç denetimde örgütler, uyguladıkları prosedürlerin uygunluğunu ve bu prosedürlerin etkinliğini denetlerler. Dış denetimde ise kalite denetiminin uygunluğunu daha önce belirlenmiş olan ISO 9000 serisi gibi standartlar belirler. Kalite denetimindeki denetçilerin karşılaştıkları temel problem, değişik örgütler ve farklı tipteki standartlara uygunluğun ne anlama geldiğinin bilinmemesinden kaynaklanır. Ingman (1991), süreçlerdeki sürekli iyileştirmeyi önleyen engellerin kaldırılmasıyla, kalite sistemini güçlendirmenin bir yolu olarak kalite denetiminin kullanılabilceği görüşünü dile getirmiştir. Süreçlerde sürekli iyileştirmeyi kolaylaştırmak için geri bildirim mekanizmasının kurulması ve burada bulunan herkesin süreçlere katkı sağlaması gerektiğine inanmıştır. Denetim süreci içinde yer alan herkes son derece önemlidir. Yalnız standartlara ait bilgilerle etkin bir denetimin yürütülmesi için uzun bir yol vardır. Russell ve

Regel (1996) resmi (biçimsel) süreçlerdeki kalite denetim eylemlerinin sürekli iyileştirmeyi kolaylaştıracağı görüşüne sahiptirler. Düzeltici eylemin uygulaması için denetçinin ilgilenmemesi ya da katkıda bulunmaması kalite yönetim süreci içindeki bozulmaya yol açan en önemli sebeptir (Terziovski ve Power, 2007: 143).

İç kalite denetiminde çalışanlar tarafından sürekli iyileştirme çabaları sürdürülür. Buna karşın, dış kalite denetimi ise özellikle üçüncü tarafın doğrulamasına (denetimine) tabidir. Dış denetimin yapılması sıklıkla bir gereklilik olarak görülür veya zorunlu olarak yapılması istenir. Çünkü işletmeler, standartlardaki yükümlülükleri yerine getirmekte isteksiz olan tedarikçilerin bu yükümlülüklerle uyup-uymadığını bilmek isterler. Dış kalite denetimi yapılırken sürekli iyileştirmeye niyetlenilir fakat bu niyet zamanla kaybedilir. Yapılan bu denetlemenin tek amacı "yapılan işlerin sadece sertifikaya uygun bir şekilde yapılmasıdır" şeklini alır. Sonuç olarak, iç kalite denetiminde dikkat edilmesi gereken nokta, hata bulmaktan ziyade gerçeklerin bulunmasına yönelmektir. Bu ileriye doğru bakış açısı, süreçleri sürekli iyileştirmeye yönlendirir. İçsel kalite denetimi uygunluk değerlendirmeleriyle sınırlandırılmamakla birlikte denetçilere potansiyel iyileştirmelerle ilgili denetlenenlerin güncel faaliyetleriyle bağlantılı alanlarda tartışma yapma hakkının da verilmesini sağlar. Genelde iç kalite standardı dış kalite standardından (ISO 9000) daha geniş yönelime sahiptir. Bu nedenle süreçlerde yapılan denetim genellikle iç denetimdir. Dış kalite denetimi tipik olarak uygunluk denetimleridir. Dış kalite denetimlerinde bu standartların bir reçetedeği gibi takip edilenlerin onaylanmasını öngörür ve burada da işlerin daha iyi nasıl yapılacağı yönünde bir arayış yoktur (Bhatti ve Awan, 2004: 24).

Hind (1996) yaptığı çalışmada, ISO 9000 sertifikasının alınması ve devam ettirilmesi sürecinin daha çok dışa dönük denetim yapısına uygun olduğunu savunmuştur. Bu yapı da süreçlerde kontrol kültürünü gerektirir. Bu denetimdeki amaç, uygunsuzlukları ölçmek ve bir kontrol kültürü ile uygunsuzlukları düşürmek ya da azaltmak istenmektedir. Bu yapı esneklik ve yeniliğin üretilmesini ya da geliştirilmesini ters yönde etkiler. Eğer alınan sertifika devam ettirilmek isteniyor ise süreçlerdeki uygunsuzlukları minimize etmek anahtar bir yapıyı oluşturur ve bunu elde etmenin ya da başarmanın en kolay yolu da süreçlerde kontrol altında tutulan performans değişimlerine ait sınırlandırılmanın yapılması şekliyle olur. Sonuç olarak yönetim, sistemde süreçlerin geliştirilmesinden ziyade genel konular üzerine dikkatini toplar. Tecrübeler göstermiştir ki kontrol amaçlı yapılan dokümantasyonda daha fazla dokümantasyon elde edilir. Bu da çalışanların hata yapmaktan korkmalarından kaynaklanır. Çalışanların kendilerini hata yapmaktan dolayı suçlanmaktan korkmaları onları daha az dokümantasyon yapmak yerine daha fazla dokümantasyon yapmaya yönlendirmektedir. Bu denetim süreci, değişimi ters yönde motive eder. Bir başka ifade ile işlerin daha iyi yapılması yerine mevcut işleri daha kötü bir yapıya doğru yönlendirir. Standartlar kendi prosedürlerini içe dönük bakış açısından daha çok dışa dönük bakış açısına göre geliştirirler. Sonuç olarak, standartların takip edilmesi kontrol kültürüne daha fazla uygundur. Eğer örgütler standardı hemen almışlar ise, kendilerini bu kültüre doğru yöneltilirler. Standartlar örgüt kültürünü kendi tarafına doğru çekmeye başlarlar (Hind, 1996: 27-28). İç kalite denetimi önleyici yaklaşımı desteklediğinden dolayı sürekli iyileştirme felsefesi içinde ele alınabilir. İleri sürülen görüşlere göre kalite denetimi hiçbir zaman için cezalandırıcı rolde olmamalıdır. Bundan ziyade birlikte çalışma ruhunu yönlendirmeli ve denetlenenleri savunma mekanizmasına sokmamalıdır (Bhatti ve Awan, 2004: 25).

ISO 9000:1994'te tedarikçinin içe dönük kalite denetimiyle ilgili olarak; kalite ile ilgili faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını planlaması ve uygunluğunu doğrulaması ve kalite sisteminin etkinliğini belirlemesi gerekir. Bütün bunların yapılabilmesi için kuruluş içi kalite denetim planlarının düzenlenmesi ve bu planların yerine getirilmesiyle ilgili dokümanlar edilmiş prosedürlerin oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması gerekir. Bu sistemden elde edilen sonuçlar kaydedilerek denetlenen alandaki sorumlu personele sunulmalıdır. Bu alanla ilgilenen sorumlu personelde denetim sonucunda bulunulan eksikliklerle ilgili düzeltici faaliyetleri zamanında

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME AÇISINDAN ISO 9000 (1994) KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNE VE ISO 9000 (2000) KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE BAKIŞ

Cengiz DURAN, Aysel ÇETİNDERE

uygulanmalıdır. Ayrıca, bu personelin düzeltici faaliyetleri yerine getirilip getirilmediğini anlayabilmesi için denetimleri düzenlice izleyebilmeli ve bunları doğrulayarak kayıt altına alma sorumluluğu da verilmelidir (Çetin vd., 2001 : 403-404).

ISO 9000:1994'te iç denetim ile ilgili maddeler yeni standartta 8.2.2. maddesinde düzenlenmiştir. Ayrıca ISO 9000:2000 iç denetim konusunda önemli bir değişiklik getirmiş olmasa da, denetçilerin bu standardı uygularken bazı alanlarda ek eğitim almaları da gerekebilir. Bu konuya örnek olarak ISO 9000:2000 standardının süreç odaklı bir yaklaşım olmasından dolayı, denetçilerin özellikle faaliyetlere bu bakış açısından bakabilecek yeterlilikte olmaları gerekir. Eski standart, denetim programında denetlenecek faaliyetlerin durumunun ve öneminin temel alınmasını öngörüyordu. Yeni standartta ise eski standarttaki faktörlere ek olarak geçmiş denetim sonuçlarının göz önüne alınma şartı eklenmiştir. Buna ek olarak, yeni standartta iç denetimlerin yapılış amacı daha ayrıntılı anlatılmış ve iç denetimlerin planlı aralıklarla tekrarlanma şartı açık bir dille ifade edilmiştir. Ayrıca ISO 9000:1994'te denetçiler sistemin etkinliğine karar vermeye yetkili kılınmış iken yeni standartta sistemin etkinliğinden yöneticiler sorumlu tutulmuştur (Baş ve Oymak, 2007: 180; Baş, 2003: 150-151).

ISO 9000:1994 ve ISO 9000:2000'de iç denetimde bulunacak denetçilerde bulunması istenen nitelikler de değişmiştir. ISO 9000:1994 standartlarında iç denetimde denetçiden istenen özellikler nispeten basittir ve iç odaklı bir yapıya dayanmaktadır. Denetçinin kaliteyle ilgili uzmanlık ve denetim bilgisinin olması yeterliydi. Böylelikle denetçiler genellikle kalite bölümünden gelen kişiler oluyordu. Genel olarak, bu denetçiler ISO 9000:2000 kalite yönetim sistemi çok değişik alanları kapsadığı için bu sistemi denetleyebilecek (bu sistemde yapılacak) denetim faaliyetleri için iyi bir donanıma sahip değillerdir. Yeni standartlarda denetçilerin, üst düzey yönetici özgeçmişine sahip olmaları gerekmektedir. ISO 9000:1994'ün sertifikasını elde etme maliyetinin örgütte düşük olduğu ve örgütsel yapıda ya da sistemde büyük değişikliklere neden olmadığı için alt düzeydeki yöneticiler bu faaliyetleri yönetebiliyorlardı. Buna karşılık ISO 9000:2000 standartları, işletme süreçleri, sürekli iyileştirme ve çalışanların katkıları gibi büyük değişimlere neden olacak faktörlerle ilgilendiği için daha yüksek maliyetli olacaktır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin daha mantıklı kararlar alması gerekmektedir (örnek olarak süreçlerin yönetilmesi ile bu süreçlere yöneticilerin atanması vb.). Onlardan istenen bütün bu katkılar kalite alanında çalışanlardan istenen katkılardan daha fazla olacaktır (Dale, 2005:104).

Kalite Yönetim Sisteminde gözden geçirmedeki asıl amaç, denetimden sonraki yaşamı örgütte daha hızlı bir şekilde anlaşılabilir kılmaktır. Genellikle burada iki amaç vardır. Bunlar; araştırma ve soruşturmadır. Araştırmada, aynı hata ya da ilgili kusurların önlenmesi pozitif olarak görülebilir; hataların tanımlanarak fark edilmesini, sonra düzeltilmesini ve daha sonra önlenmesini içerir. Soruşturma hata yapan kişilerin hesaba çekilmesiyle ilgili olduğu için negatif olarak görülebilir. Çünkü kişilerin faaliyetlerinde ne yaptıkları gerçekten eksiksiz olarak bilinse bile, zamanla onlar yaptıkları bu faaliyetler ile ilgili bilgileri gizlemeye ve kendi suçlarını savunmaya yönelecektir. Bir denetim planlamasındaki temel kural; rutin zamanlarda yapılmasına, basit ve ilgili konulara odaklanılmışlıkla açıklanabilir. Yılda bir defa her şeyi gözden geçirmek işletme için iyi bir denetim mantığı değildir (Hayden, 1996: 41).

Kalite El Kitabı

Kalite el kitabı bölümünde işletmenin kaliteyle ilgili hedefleri, politikaları yetki ve sorumlulukları belirlenir ve bunların dokümantasyonu yapılır. Sürekli iyileştirme, kalite sisteminin etkinliğinin sağlanmasıyla ve kalite hedeflerine ulaşılmasıyla sağlanır. ISO 9000:1994 versiyonunda icracı yönetimden istenenler daha önceki standartlara göre genişletilmiş ve güçlendirilmiştir. ISO 9000:1994 standartlarında kalite hedeflerinin

tanımlanmasıyla ilgili maddeler ilişkilendirilmiştir. Bu maddeler 4.1.1 kalite politikası, 4.1.3 yönetimin gözden geçirmesi ve kalite sisteminin etkililiğinin sağlanması, 4.2.2 kalite sistem prosedürleri, 4.16 kalite kayıtlarının kontrolü ve 4.17 kuruluş içi iç kalite denetimleri ile ilgilidir. Günümüzdeki rekabetin arttığı ekonomilerde kaliteyle ilgili hedefler sağlıklı işletme pozisyonu sürdürülmesiyle yakından ilişkilidir. Kalite hedeflerine olan bağlılık kalite sistemindeki etkinliğin artırılması için vazgeçilmez bir öneme sahiptir (Marquardt, 2000: 11-17).

Örgütler, her ne kadar ISO belgesine sahip olma amacıyla dokümantasyona gidebilse de, ISO 9000:1994'ün 4.2.1. maddesi örgütlerde sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi, kaynaklar ve yönetim temsilcisi ile ilgilidir. Firmaların, "Neden dokümantasyon yapmalı?" sorusuna cevabı, dokümantasyon yokluğunun kaliteyi önemli derecede etkilediği şeklinde olmalıdır. Fakat yalnızca kalite yönetim sisteminde planlanan, tasarlanan ve yürütülen dokümantasyon yoksunluğunun da kaliteyi etkilediği unutulmamalıdır. ISO 9000'den istenen dokümantasyon dereceleri şöyle belirlenmiştir. Birinci derecede kalite el kitabı; kalite politikalarını, örgütsel yapıyı ve kalite yönetim sistemi için yönetimin sorumluluklarını içermektedir. İkinci derecede; prosedürlerde kimin, nerede, ne yaptığı ve örgütün kritik aktiviteleriyle ilgili açıklamalar bulunmaktadır. Bunların örgütün birinci derecedeki kalite el kitabı yargılarına uygun olacak şekildeki düzenlemeleri içermesi gerekmektedir. Üçüncü derecede; iş talimatları, işin nasıl yapıldığı gibi detaylara inilir. Dördüncü derece; kalite kayıtlarının kalite yönetim sistemine uygunluğunu ve sonuçların kayıtlarla gösterilmesini ister. Herhangi bir çeşit kalite yönetimi tanımlanırken, bunlara ait sorumlulukların da bilinçli olarak tespit edilmesi gerekir. Bununla üst düzey yönetim ISO maddelerinin içindeki 4.1.1 kalite politikaları maddesinde politikalar ve 4.1.2.1 sorumluluk ve yetki maddesinde, üst düzey yönetimin yetki ve sorumlulukları belirlenir. İster yavaş veya evrimsel ya da hızlı olsun toplam kalite yönetimi firma kalite sistemi içinde tanımlanabilir ve kalite sistemi el kitabındaki direktiflerle tanımlanabilir. Bunun başarılabilmesi için firmanın kalite sistemi danışmanının yetenek, bilgi ve becerileri de önemlidir. Paragraf 4.1 yönetimin sorumluluğu ve 4.1.2.1'de sorumluluk ve yetki alt başlığında kalitenin yönetimine ait şartların hiçbiri kesin olarak belirtilmemiştir. Öyle ki; üst yönetim, üst düzey yöneticiler toplam kalite yönetim sistemini bütün şirket seviyesinde uygulatmayı başarabilirler. Üst düzey yöneticiler orta zaman periyodunda, toplam kalite yönetimini örgüt içinde uygulayabilirler. Kuşkusuz, onların orta zaman periyodunda böyle bir uygulama yapacaklarının farkında olmaları gerekir. Kısacası bu paragraftaki kelimeler ürünün kalite sistem modeliyle ilişkisi üzerine odaklanmamıştır. Hatta açık olarak müşteri tatminiyle ilgili istekler (maddelerle) ifade edilmemiştir. Bu bağlantı noktası, kalite faaliyetlerinin uygulayıcılar tarafından (uzmanlar, kalite araştırmacıları, kalite yönetimi, kalite danışmanları) bu maddelerin yanlış anlaşılmasına neden olur. Öyle ki ISO 9000 standartlarında yeterli değişikliğin yapılabilmesi (yeterli iyileştirmelerin sağlanabilmesi) için toplam kalite yönetiminden istenenlerin kolaylıkla anlaşılabilir ve açık bir şekilde ileri sürülebilir olması gerekir. Artı sonuç olarak müşterinin beklentileri ISO 9001 ve ISO 9002'deki paragrafın ya da maddelerin içinde olmalıdır (Hayden, 1996: 41-42).

ISO 9000: 2000 standardında kalite el kitabıyla ilgili olan esas bölümde temel bir değişikliğe gidilmemiştir. Sadece ISO 9000:2000'de ISO 9000:1994 standardı içinde 1) kalite sistemini oluşturan süreçler arasındaki ilişkilerin tanımlanması gereği ve 2) kuruluşun bu sistemden hariç tuttuğuna dair ayrıntılarına ve bunun haklı sebeplerine de yer vermesi istenmiştir (Baş, 2002: 36). ISO 9000:1994'ün kalite politikasıyla ilgili madde 4.1.1'de yer alırken yeni standarda kalite politikası 5.3. maddede düzenlenmiştir. Kalite politikasıyla ilgili yeni standarda üç önemli şart eklenerek, standardın içeriği genişletilmiştir. Bu ek şartlarla 1) müşteri ihtiyaçlarının karşılanması 2) sürekli iyileştirme ile kalite yönetimi temelini oluşturulması ve 3) kalite sistemini yönlendiren kalite politikasının rolünün güçlendirilmesi hedeflenir (Baş, 2002: 49). ISO 9000:2000 şirketlerin var olan kalite yönetim sistemlerini daha basit takip edebilecekleri; sürekli iyileştirmeyi örgütle bütünleştiren Deming döngüsünü temel alan (planla-uygula-kontrol et- önlem al) süreç yaklaşımı formatında hazırlanmıştır. Bu yaklaşımda şirketlerin etkinliğini ve etkililiğini etkileyen gereksiz yere hazırlanan dokümantasyon ve prosedürlerin oluşturulması önlenir. Bunun sonucunda mal ve

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME AÇISINDAN ISO 9000 (1994) KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNE VE ISO 9000 (2000) KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE BAKIŞ

Cengiz DURAN, Aysel ÇETİNDERE

hizmetlerin geliştirilmesindeki iyileştirmeler de desteklenmiş olur (http://www.qualitydigest.com/oct98/html/cover.html, 2008 ; Çetin vd., 2001: 458).

Dokümantasyon odaklı olma ISO 9000'in bir iletişim aracı olduğu için, kalite güvence sisteminin kalbini oluşturmaktadır. Bütün işçiler kendileriyle ilgili çalışma prosedürleri dokümantasyonunda görev almalı ve bununla ilgilenmelidirler. İşçilerin dokümantasyonla ilgilendikleri zaman içinde işletmede yaptıkları işlerin nasıl yönetildiğini veya yapıldığını analiz edebilme şansı ya da olanağına da sahip olacaklardır. Bunun sonucunda da işçilerin diğer bir görevi de; işlerine ait bilginin toplanması, ayrıştırılması, bu bilginin içinden en iyilerinin seçilmesi (işlerine yarayan ya da uygun olan) ile ilgilenmesi olacaktır. Bu da işçilere, işletmenin bütününde arz edenlere (mal ve hizmet sunanlar) değer zincirindeki bilginin onlar tarafından daha iyi izlenme (görme) olanağını verir. Bunun sonucunda da uzun dönemde işletmenin satış departmanına ya da pazarlamaya yardımcı olacak daha iyi stratejik analizlerin yapılmasını sağlar. Aynı zamanda işletmenin daha yüksek teknolojileri kullanmasını da kolaylaştırır (Zukerman, 2000: 61).

Kalite sisteminde, sertifika alma sürecinde bütün işçilerin bu sisteme katkı vermesi bu sistemden beklenen faydaların elde edilmesi açısından çok önemlidir. Uygulamadaki anahtar veya en önemli noktalardan biri de budur. Eğer çalışanlar, çalışma metodlarının tanımlanmasına ortaklaşa ya da ISO 9000'den istenen doğrudan ya da dolaylı talimatları ve prosedürleri oluşturarak katılırlar ise, bu standartlara uymaları da daha fazla kolaylaşmış olur. Bundan sonra ise yönetimin unutmaması gereken gerçeklerden biri de sürekli iyileştirmenin sayısallaştırılmasıdır. Bu süreçte ise toplanan verilerin sayılara dönüştürülmesi baz alınır. Verilerin toplanması aşamasında hem kâğıt formlar hem de bilgisayar tabanlı formlar kullanılır. Eğer çalışanlar bu formları doldurmaya ikna edilmez ise, verilerin düzenli şekilde toplanması çok zor olacaktır. Ayrıca, bunun sonucunda da verilerin güvenilirliği (verilerin doğruluğuna duyulan güven) açısından da problemle karşılaşılır. Verilerin güvenilirliği karar vericilerin doğru karar almasında hayati derecede öneme sahiptir (Prado vd., 2004: 222-223). Eğer verilerin güvenilirliği yok ise ya da güvenilirliğine duyulan itimat azalmış ise karar vericinin doğru karar alması artık çok zor olacaktır.

Müşteri Tatmininin Sağlanması

ISO 9000:1994 standartlarındaki temel odağı; ISO standardının her bir maddesinde istenenlerin yapılması düşünüldüğü şekilde açık bir dille ifade edilmesi oluşturur. Özellikle müşteri tatminini sağlamaya çalışan maddelerde uygunsuzluk, tasarımdan sunulan hizmete kadar bütün aşamalarda önlenmeye çalışılmalıdır. Uzmanlar, hizmetin müşterinin beklentisine yetiştiğinde ya da geçildiğinde değer kazandığını belirtmişlerdir. Sunulan hizmet kullanıma uygun olduğunda, hizmetin kalitesi ile ilgili tartışma özgürlüğü yaratıldığında ve verilen hizmetin örgüt içinde ve dışındaki standartlara uygun olduğunda müşterinin gözünde değerinin artacağı açıktır (Hayden, 1996: 43). 2000'li yıllarda değişime uğramış standartlardan önceki tüm standartlar içsel kalite yaklaşımına daha uygundur. İçsel kalite yaklaşımında önemli olan spesifikasyonlara uygunluktur (Borsese vd., 2003: 5). Bu tür standartlar, müşteri tatminini çoğunlukla ürünün spesifikasyonlara uygunluğu ile ölçerler.

ISO 9000:1994 yapısı içe dönük bakış açısına dayanır. Bu bakış açısı müşterilerin işletme hakkında ne hissettiklerini değerlendirmez; bu yaklaşımla işletmeler, müşterilerin istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmetleri sunduklarını varsayarlar ancak, müşterilerin işletme hakkında ne hissettiklerine ait mekanizma daha çok müşteri şikâyetiyle çalışır. Müşterilerden ürünlerle ilgili şikâyet gelmediği müddetçe, ürünlerin müşterilerin ihtiyaçları ve isteklerini tatmin ettiğine yönelik yaklaşım zımnen kabul edilmiş olur. Mal ve hizmetlerin müşterilerin istek ve beklentisine göre yeniden ele alınarak değiştirilmesi için müşterilerden şikâyet gelmesi gerekmektedir. Standarttaki bu alandaki şartlar aynı zamanda örgütsel kontrolü de sağlar. Oysa toplam kalite yönetiminde

müşterinin isteklerinin ne olduğu mümkün olduğunca en iyi şekilde öğrenilir. Bu yaklaşımda müşterilerin şikâyet yapmasını beklemekten ziyade müşterilerin istekleri işletmenin merkezine konur ve mümkün olduğunca müşterilerin değişen fikirlerine en hızlı şekilde cevap vermeye çalışılır. Bu bakış açısı dışı dönük bakış açısını gerektirir. Müşterilerin işletmeden ne istedikleri bilindiği zaman, işletme bu konuyla ilgili yapmış olukları uygulamalardan (müşterilerin ürünleri beğenip ya da beğenmediği hakkında) daha az endişe duyar (Hind, 1996: 26-27).

Uzmanlar teknik ölçülerin başlangıcı olarak müşteri ihtiyaçlarını temel alan davranışları aşan ölçüler almaya meyilli olabilirler. Bir örgütün içindeki tüm fonksiyonlara ait alanlarda çalışanların, örgütteki otoriteyi bir bütün olarak ele alarak kendi rollerini ve sorumluluklarını anlamaya ihtiyaçları vardır. Eğer düzenli olarak müşteri tatminini sağlamak hedef ise, stratejilerin bir kalite yönetim sistemini içermesi ve bunun da diğerleriyle ilgisi gözle görülür şekilde ilişkilendirilmesi gerekir. İster teknik isterse de proje yönetimi, muhasebe, insan kaynakları olsun her bir fonksiyonun veya işletme ünitesinin (biriminin) işletme kalite planı içinde müşteri odaklı olmaya ihtiyacı vardır. Sürekli iyileştirme, Shewart/Deming'in döngüsünü baz alan; "Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al" süreç yaklaşımına uygun hareket planlarıyla sağlanır. Örgüt içindeki hiç kimseyi dışarıda tutmaksızın "Bu iş niçin yapılır?" sorusunun cevaplanması istenir. Sorunun cevabı; bu işin böyle yapılması en uygundur, çünkü "müşterilerimi ve onların beklentilerinin ne olduğunu biliyorum" şeklinde olmalıdır. Kalite yönetim sisteminin tasarımı ve uygulaması, örgütün ve müşterilerin isteklerinden işletmenin ihtiyaçlarından, hizmetin sağlanmasından ve kullanılan spesifik uygulamalardan etkilenir. Bu sözleşmenin yapısına normal bir kısım kalite yönetim sistemi maddeleri eklenmeli ya da çıkarılmalıdır. Bu yapılanlar ile örgüt içinde, iyi bir işletme mantığının geliştirilmiş olduğu yorumu yapılabilir. Kalite yönetim sistemi belirli sınırlar içinde gönüllü olarak uygulanmalıdır (Hayden, 1996: 43-44).

ISO 9000: 2000'de üst yönetimin müşteri tatmini artırılmasıyla ilgili olarak 5.3'üncü kalite politikası maddesi ISO 9000:1994'ün 4.1.1 kalite politikası maddesi baz alınarak düzenleme yapılmıştır. Ayrıca yeni standartın 7.2.1 ürün ile ilgili şartların belirlenmesi maddesi, eski standartta 4.3.2 sözleşmenin gözden geçirilmesi maddesinin bir alt başlığı olan gözden geçirme ve 4.4.4 tasarım kontrolü maddesini temel alarak düzenlenmiştir. Ayrıca, yeni standartta 8.2.1. maddesindeki müşteri memnuniyeti bu amaca yönelik olarak belirtilen şartların sağlanmasında üst yönetimin sorumluluğuna vurgu yapmıştır (Baş, 2003: 48 ; Çetin vd., 2001: 467-474). Ayrıca yeni standardın 8.2 izleme ve ölçme maddesinin bir alt maddesi olan 8.2.1 müşteri memnuniyeti bölümünde ISO 9000:1994'de karşılığı olmayan bir madde düzenlenmiştir. Bu maddeye göre kuruluşun müşteri memnuniyeti izlemesi ve sistemin müşteri memnuniyetini ne kadar karşılayıp karşılamadığını ölçmesi ve bunu belgelerle kanıtlamasını istenmiştir. Kısaca, yeni standart, kalite yönetim sisteminin müşteri algulamalarını; mal ve hizmetlerin müşterilerin beklenti ve isteklerine cevap verip vermediğinin belirlenmesini istemiştir (Baş, 2003: 147). ISO 9000:2000 uluslararası kalite yönetim sisteminde ki gözden geçirmenin temel odağını daha fazla sürekli iyileştirme ve müşteri tatmini oluşturmaktadır. Bunu sağlamanın en iyi yolu da örgütteki süreçler üzerine yoğunlaşacak vurguların yapılmasıyla olur. Kısacası, gözden geçirmenin etkinliği süreç yönetiminin etkinliğine bağlıdır. Aynı zamanda bu gözden geçirmenin şirketlere çok maliyetli olmayacağı, şirketlerin süreçlerine odaklanması sonucu yaratacakları katma değerlerin katlanılacak bu maliyetten kat kat fazla olacağı söylenebilir.

ISO 9000 (2000) 'deki yönetsel uygulamanın amacı örgütün değer zincirinin her bir aşamasında yer alan müşteri veya müşterileri tatmin etmektir. Örgütteki yöneticiler müşteri ihtiyaçlarını tanımlayarak onları tatmin etmeyi amaçlayarak bir geri bildirim mekanizması kurmaları gerekmektedir. Burada yöneticinin işi müşteri beklentilerini karşılamak, onların beklentilerine hızla ve tutarlı şekilde cevap vermek için agresif hedefler belirlemektir. Yönetici, işletmenin süreçlerinde bulunan müşteriler ile bunlara hizmet sağlayanların yan yana geldiği bir yapıyı kurmalıdır. Yöneticiler, çalışanların işi daha iyi yapabilme becerilerini geliştirebilmek için; uygun eğitim programları ile prosedür ve politikaları örgüt içinde oluşturmalıdır. Bundaki amaç, örgütte doğru ve güvenilir bilginin

müşterilerden arz edenlere doğru akmasını sağlamaktır. Böylelikle doğru bilginin elde edilmesi için yapılması gereken işler azalır. Ayrıca işlerde hız ve esneklik de kazanılmış olunur. Böyle bir sistem kurulduğunda bu mekanizma dışsal denetimde olduğu gibi içsel denetimde de sürekli iyileştirmeyi ve sistem içinde doğrultucu hareketleri sağlayacaktır. Bu sistem, prosedürlerin dokümantasyonunda ve sertifika verenlerin yapacağı denetimlerde uygunluğu da sağlayacaktır (Naveh vd., 2004: 1844-1845). Yeni standartta üst yönetimin kalite sistemiyle aktif olarak meşgul olmasını istemiştir. Yönetim ilk önce müşterilerinin isteklerini anladıktan sonra bu istekleri ürünlere geçirerek müşterilerin tatminini sağlaması gerekir. Yeni standartta yönetim; müşteri isteklerinin karşılanmasındaki önemi iletmeli, ISO 9000'ni işletme planlarına entegre etmeli, ölçülebilir hedefleri oluşturmalı ve yönetsel gözden geçirmelere rehberlik etmelidir. Örgütün bir süreç olarak çalıştığının ve bu süreçlerin birbirleriyle etkileşim içinde olduklarının bilinmesi gerekir. Daha önceki standart, önleyici ve doğrultucu hareketlerin alınması gerektiğini bildirirken yeni standart planlanılmış bir süreç üzerindeki iyileştirmeler üzerinde durmaktadır (Karth, 2002: 6).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

ISO 9000:1994 daha çok dışa dönük denetim yapısına uygun olduğu için bu yapıdaki süreçlerde kontrol kültürü daha baskındır. Kontrol kültürü ile uygunsuzlukların ölçülmesi ve düşürülmesi (azaltılması) istenmektedir. Bu yapıda, sürekli iyileştirme etkin çalıştıramadığı için mal ve hizmetlerin üretiminde esneklik ve yenilikler geliştirilemez. Çünkü çalışanlar yapılan ya da yaptıkları veya yapacakları hatalardan suçlanacakları korkusuyla hata yapmaktan korkan savunma odaklı bir yaklaşıma sahip olacakları ya da oldukları için ellerindeki bilgileri de bastırırlar; ya bu bilgileri paylaşmazlar ya da paylaşsalar bile değiştirecek (çarpıtarak) kullanırlar. Buna ek olarak, çalışanlar süreçlerdeki bu iyileştirme faaliyetlerinin kendilerine ek görevler yükleyeceklerini düşündükleri için bu iyileştirme çalışmalarına katılmak da istemezler. ISO 9000: 2000 süreçlerde sürekli iyileştirmesinin yapılması için iç odaklı denetim yapısı üzerinde durur. Bunun için denetçilerin ek eğitim almalarını da istemiştir. İç odaklı denetimle sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmek hem kolaylaşmış hem de basitleşmiş olacaktır. Sürekli iyileştirmenin merkezinde değişikliklerle ilgilenme olduğu bilindiğine göre, aşırı hata yapmaktan korkan ya da hata yapmaktan çekinen insanlarla sürekli iyileştirme gerçekleştirilemeyeceği de yadsınamaz bir gerçektir. Yeni standart, ISO 9000:2000, bu noktada icracı yönetimin, sürekli iyileştirme ve kalite yönetimiyle ilgili işlerle daha fazla ilgilenmesini ve görev almasını istemiştir. İşte bu noktada eski standartta ISO 9000:1994'te olduğu gibi işçiler sistemdeki hatalardan sorumlu tutulmayacaktır. Buda işçileri daha fazla risk üstlenerek sürekli iyileştirme çalışmaları içinde yer almasına sebep olacaktır.

Kalite yönetim sistemlerinde karşılaşılan problemlerin ılerleme için bir fırsat olduğunun bilinci varken kalite güvencesi sistemlerinde bu bilinç gelişmemiştir. Bu nedenden dolayı kalite yönetim sistemlerinde problemlerin aktif olarak aranıp bulunması çok önemlidir.

ISO 9000:1994, müşterilerle ilgili iç yönelimli yaklaşıma sahip olduğu için müşterilerin mal ve hizmetler hakkında görüşleri daha çok müşterilerin şikâyetiyle anlaşılır. Müşterilerin ürünlerle ilgili fikri hızlı şekilde değişiyorsa, bu yaklaşıma sahip işletmeler fikirlerdeki hızlı değişime uygun ürünleri piyasaya sunamayacaklardır. Bu durumda da piyasadaki mevcut pazar payları daralacak ve belirli bir zaman sonrada piyasadan çekilmek mecburiyetinde kalabileceklerdir. ISO 9000:1994 standardı eğer müşteri fikirlerinde hızlı değişim yaşanmıyor ise ancak o zaman işletmelerin sürekli iyileştirmeyi sağlaması için uygun ortam sağlamış ve hayatta kalmalarını ve rekabet durumunu desteklemiş olur. ISO 9000:2000 kalite yönetim sisteminde ise müşterilerle ilgili dış yönelimli bir yaklaşım benimsendiği için müşterilerin değişen fikirlerine uygun olan ürünler en hızlı şekilde geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- BAŞ, T. ve OYMAK, M. (2007). ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi, Genişletilmiş 3. Baskı, Yönetim ve Organizasyon Dizisi: 21, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BAŞ, T. (2003). ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, 3.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BHATTI, I. M. ve AWAN, M. H. (2004). "The Role of Quality Auditing in the Continuous Improvement of Quality Lessons From Pakistani Experience", International Journal of Auditing, 8:21-32.
- BORSESE, A.; MCDOWALL, R.D., ve ANDRADE, J.M., (2003). "Communication: The Essential Factor When Implementing Management Systems", Accred Qual Assur, 8: 2- 12.
- CLAVER, E. ve TARI, J. J. (2003). "Levels of Quality Management in Certified Firms", TQM&Business Excellence, 14: 981-998.
- ÇETİN, C.; AKIN, B. ve EROL, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke- Süreç- Uygulama, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- ÇORUH, M. (1997). Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- DALE, B. (2005). "Perceptions About the ISO 9000 (2000) Quality System Standard Revision and its Value: The Dutch Experience", International Journal of Quality Reliability Management, 22:101-119.
- ELMUTI, D. ve KATHWALA, Y. (1997). "An Investigation into the Effects of ISO 9000 Participants' Attitudes and Job Performance", Production and Inventory Management Journal, Second Quarter: 52-57.
- ERDAL, E. ve GHOSH, B. J. (1997). "ISO 9000 Implementation in Turkish Industry", International Journal of Production Management, 17: 1233-1246.
- HAYDEN, W M., (1996). "Connecting Random Acts of Quality: Global Systems", Journal of Management In Engineering, May/June: 34-44.
- HIND, M. (1996). "Are the Cultures Require to Attain and Total Quality Management Mutually Exclusive?", Training for Quality, Bradford: 4: 25-29.
- KANJI, K. G., (1998). "An Innovative Approach to Make ISO 9000 Standards More Effective", Total Quality Management", 9:67-78.
- KARTHA, C.P., (2002). "ISO 9000:2000 Quality Management Systems Standards: TQM Focus in the New Revision", The Journal of American Academy of Business, Cambridge, September: 1-6.
- LASZLO, G. (1999). "Implementing a Quality Management Program three Cs of Success: Commitment, Culture, Cost", The TQM Magazine, 11: 231-237.
- MAHADEVAPPA, B. ve KOTRESHWAR, G.(2004). "Quality management Practices in Indian ISO 9000 Certified Companies: An Empirical Evaluation", Total Quality Management, 15: 295-305.
- MARQUARDT W. D. (2000). The ISO 9000 Family International Standards, Co Editor: Joseph M. Juran and Blanton A Godfrey, Juran Quality Handbook, Fifth Edition, New York: McGraw-Hill International Edition.
- MELCHER, A., ACAR, W., DUMONT, P. ve KHOUJA, M. (1990). "Standard-Maintaining an Continuous Improvement Systems: Experiences and Comparisons", Interfaces, 20: 24-40.
- MROZ, J. "ISO 9000 in 2000" <http://www.qualitydigest.com/oct98/html/cover.html> (11.09.2008)

**SÜREKLİ İYİLEŞTİRME AÇISINDAN ISO 9000 (1994) KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNE VE ISO 9000
(2000) KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE BAKIŞ**

Cengiz DURAN, Aysel ÇETİNDERE

- NAHEV, E., MARCUS, A. ve MOONS, K. H. (2004). “Implementing ISO 9000: Performance Improvement by First or Second Movers”, International Journal of Production Research, 42: 1843-1863.
- PRADO C. J., FERNANDEZ-GONZALEZ, A. J. ve GARCIA-LORENZO, A. (2004).“Quality Management and Personnel Participation: Improvement Teams, A Solution for ISO 9000 System Maintenance Problems in Small to Medium-Sized Enterprises”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 14: 221-237.
- TERZIOVSKI, M. ve POWER, D. (2007). “Increasing ISO 9000 Certification Benefits: A Continuous Improvement Approach”, International Journal of Quality Reliability Management, 24:141-163.
- WITT, C. E. (1993). “ISO 9000: A Road Map For World-Class Manufacturing”, Material Handling Engineering, January: 49-53.
- YUNG, K.C.W. (1997). “The Values of TQM in the Revised ISO 9000 Quality System”,International Journal of Production Management”, 17: 221-230.
- ZUKKERMAN, A. (2000). “Gaining Added Value fom the Year 2000, ISO 9000 Revisions: The standart Yield More Than The Obvious Benefits”, World Trade, February; 13,2; ABI/INFORM Global :60-62.

