

ISO 9000 : 2000

# ISO 9000 FIRSATI

---



*[kaliteofisi.com](http://kaliteofisi.com)*

\*\*Bu e-kitap [www.kaliteofisi.com](http://www.kaliteofisi.com) adresinden ücretsiz olarak indirilebilir.

ISO 9001 Fırsatı

Ocak 2003

Kaliteofisi® Danışman Grubu tarafından hazırlanmıştır.

KaliteOfisi.com'un® bir hizmetidir.

İzin alınmaksızın alıntı ve çoğaltma yapılabilir.

Öneri ve bilgi talebi için [kaliteofisi@kaliteofisi.com](mailto:kaliteofisi@kaliteofisi.com)

## KaliteOfisi Hakkında

---

Kalite ofisi; ülkemizde kalite bilincinin yerleşmesine katkı sağlamak, kalite konusunda yapılan araştırmalara destek olmak, yöneticilerin, uzmanların, akademisyenlerin, öğrencilerin ve kısacası kalite ile ilgilenen herkesin çalışmaları sırasında karşılaştıkları problemlere çözümler getirmek ve bilgi alışverişini kolaylaştırmak için oluşturulmuş bir iletişim portalıdır.

### Misyonumuz

Bilgi ve birikimleri bir araya getirmek, beraber üretmenin ve paylaşmanın hazzını yaşamaktır.

### Vizyonumuz

Kalitenin bir yaşam biçimi haline getirilmesine uzmanlığımız ve etkinliğimiz ile liderlik etmektir.

### İlkelerimiz

Bilgi ve deneyimin paylaşıldıkça çoğaldığına inanır, sağladığımız hizmetin kalitesinden ödün vermeyiz. Kalite konusundaki gelişmelerin, ülkemizdeki kuruluşların yönetim ve kültür dokusuna uygun bir şekilde sunulmasına dikkat ederiz. Her bir talebi proje anlayışı ile alarak hizmette bütünsellik sağlarız.





## Önsöz

---

Ekonominin, piyasa dengelerinin günler hatta saatler içerisinde değiştiği ölkemizde, yöneticilerin çok yoğun bir baskı altında çalıştıkları aşikar. Ancak önemli olan bu baskıya nasıl karşılık verildiği.

Maalesef en çok tercih edilen yöntem; problem ve krizleri çözerek günü kurtarmak ve benzer krizlerin yaşanmaması için dua etmek. Değişime karşılık verebilecek esnek bir sistem yaratma çabası içinde olanların sayısı ise çok az.

ISO 9001:2000 bu kapsamda çok büyük bir fırsat olarak görülebilir. Sadece Standardın şartları karşılanarak, gerekli yapısal değişiklikleri gerçekleştirmek mümkün. Ancak eskiden olduğu gibi yine gölge sistemler oluşturarak işin kenarından geçebilirsiniz.

Bu e-kitapta ISO 9001'den sağlanabilecek potansiyel faydaları ve bu faydaların nasıl gerçekleştirilebileceğini tecrübelerimiz ışığında vermeye çalıştık.

Kitapta anlatılanların ISO 9001'e bakış açınızı değiştirerek, 2000 revizyonunu bir fırsat olarak görmenizi sağlayacağı umuyoruz.

Kaliteofisi Danışmanlık Grubu



## İçindekiler

---

Kaliteofisi hakkında.....	3
Önsöz.....	5
İçindekiler.....	7
Yönetimin Sorumluluğu.....	9
Sorumluluğun Kapsamı.....	9
Duvara Asılı Bir Belgeden Fazlası.....	13
Ne? Nedir? Ne değildir?.....	17
ISO 9001 Nedir?.....	20
Niçin ISO 9001:2000.....	26
ISO 9001'in Kapsamı.....	29
Belgelendirme İçin Gerekli Süre.....	33
Belgelendirme Maliyeti.....	34
ISO 9001 Kararı.....	38
Potansiyel Yararlar.....	41
Etkin Bir Kalite Yönetim Sistemi.....	42
Pazar Avantajı.....	43
CE Amblemi.....	44
Güvenlik.....	45
Kalite Kültürü.....	46
İmaj.....	46
Proses Yönetimi.....	46
Yönetim Değişimi.....	48

Tedarikçi Yönetimi.....	48
Performans İyileştirme.....	48
Daha Az Kriz.....	49
Yönetimin Rolü.....	51
Liderlik.....	52
Kalite Politikası ve Hedeflerinin Geliştirilmesi.....	53
Yönetimin Gözden Geçirmesi.....	56
Fonksiyonel Alanlar.....	61
Ek Görevler.....	67





## Yönetimin 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. Kuruluşunuzda bu tür bir anlayış hakimse revizyonun size ekstra bürokrasiden başka bir şey getirmeyeceğini söyleyebiliriz. Biz ise ISO 9000’in “duvara asılı bir belgeden” daha fazla anlam ifade ettiğini savunuyoruz. Bunun için bu ilk bölümde yönetimin ISO 9000 ile ilgili sorumluluğu üzerinde durduk, kitabın kalan kısmında ise yönetimin rolü ve alması gereken önemli kararları tartıştık.

## Sorumluluğun Kapsamı

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 anlaşılabilir 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 kuruluşün 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 karmaşıklaştıkça sistem de karmaşıklaşır. 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 kalitenin belli bir seviyenin altına düşmemesi –

kaliteli ürün, kaliteli hizmet, kaliteli personel, kaliteli yönetim – sağlanır .

Kalite sistemi ayrıca, çalışanların rol, sorumluluk ve ilişkilerini tanımlar. Bireyler bir arada çalışırlar fakat ayrı görevleri vardır. Aralarında bir müşterisi - tedarikçisi ilişkisi söz konusudur. Birbirlerine sağladıkları hizmetin kalitesi, kuruluşun amaçları 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 – *yönetimin sorumluluğu*.

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" demesini hayret içerisinde izledik. 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 tanımlarlar. 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 kaydederler. 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*.

## **Duvarda Asılı Bir Belgeden Fazlası**

ISO 9001 belgesi yalnız başına bir pazar avantajı sağlayabilir. Fakat bu uzun sürmeyecektir. Rakipleriniz de bu belgeyi alabilirler ve alacaklardır da. Eğer etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturamazsanız, rekabet avantajınız eşitlemekte kalmaz daha kötü bir duruma düşebilirsiniz.

*Bugün pek çok ISO 9001 belgeli firma, kalite sistemlerini yeni baştan oluşturmamızı istiyor. Hatta bu firmaların müşterilerimizin büyük bir çoğunluğunu oluşturduğunu söyleyebiliriz.*

ISO 9001 belgesi bir kuruluşa tahminlerin ötesinde yarar sağlayabilir. Özellikle *ISO 9001'e Hazırlık Sürecinin* değerlendirilmesi ve *ISO 9001'in Şartlarının Ötesine* geçilmesi halinde standart, kuruluşu rekabetçi kılabileceği potansiyel fırsatlar Bölüm 3'de ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

## **ISO 9001 İçin Hazırlık**

Hazırlık aşamasında, kuruluşun mevcut prosesleri verimlilik, etkinlik ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeterlilikleri açısından incelenmelidir. Bu öz

değerlendirme eksikliklerin belirlenmesi ve iyileştirmelerin planlanması için bir fırsat sağlayacaktır.

Prosesler iyileştirildikten ve optimize edildikten sonra dokümante edilebilirler. Prosesleri açıklamak ve sorumlukları tanımlamak için prosedürler yazılır. Dokümante edilmiş sistem standardizasyon ve tutarlılık sağlar. Bu şekilde faaliyetler daha sorunsuz yürütülebilir.

ISO 9001'e hazırlık süreci sırasında kaliteye verilen önem, yöneticiler de dahil olmak üzere tüm personelin kalite bilincini artırır. Kalitenin müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile ilgili olduğunun anlaşılması tüm organizasyonu daha müşteri odaklı kılar. ISO 9001'e başvuru zamanı geldiğinde kuruluş proseslerini daha iyi anlayacak, çalışanları ortak hedeflere sahip takımlara dönüştürecektir.

### ISO 9001 Belgesinin Kullanımı

ISO 9001 belgesi çok sayıda müşteri tarafından istenmektedir. Bu belge yalnız başına size bir pazar avantajı sağlayacaktır. Ancak bu fayda daha önce de değinildiği gibi kısa vadelidir.

ISO 9001 pazar avantajı dışında, kuruluşunuza bir sürekli iyileştirme mekanizması ve disiplini kazandırır. Ancak belgenin alınması kusursuzluğu başardığınız anlamına gelmez. ISO 9001 belgeli bir kuruluşta her problem bir iyileştirme fırsatı olarak görülür. Problemin çözümünden önemlisi onun bir daha tekrarlanmamasını sağlamaktır.

## **ISO 9001'in Ötesi**

ISO 9001, kuruluşun tüm fonksiyonlarını kapsayan daha gelişmiş kalite yaklaşımlarının temelidir. Eğer kuruluş, ISO 9001 temel şartlarından biri olan sürekli iyileştirmeyi bir iş yapma şekli haline getirebilirse "Toplam Kalite"yi başarabilir.







## Ne? Nedir? Ne değildir?

---

Ünlü düşünür Plato, kaliteyi bundan yaklaşık 2000 yıl önce müzisyen ve flüt ustası örneğini kullanarak açıklamıştır. O günlerde müzisyen yeni bir flüt istediğinde flüt ustasına gider ve aklındakileri ona anlatırdı. Flüt ustası daha sonra flüt müzisyenin istediği gibi oluncaya kadar tasarımı geliştirdi. Kalite ve gereksinimler tamamıyla müşteri tarafından tanımlanmaktaydı.

Günümüzde ise müzisyen ve flüt ustası çok ender olarak karşılaşmaktadır. Kullandığımız flüt bırakın yaşadığımız kasabayı, ülkemizde dahi üretilmemiş olabilir. Hatta farklı ülkelerde üretilen parçalar, bir başka ülkede monte edilebilir.

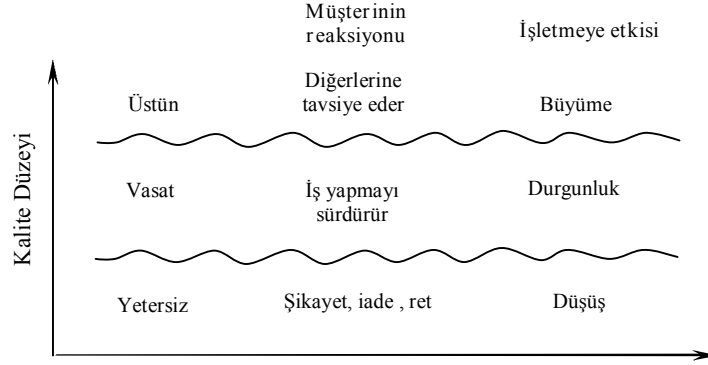
Dolayısıyla günümüzde bireylerin ürün ve hizmetlerin tasarım ve geliştirilmesine birebir etki etme olasılıkları oldukça azdır. Bunun yerine müşteri, sunulan ürün veya hizmet karşısında iki seçeneğe sahiptir: Satın almak ya da almamak. Almamayı tercih etmemiz halinde, tedarikçi ya da üreticinin bunun nedenini bilmeme olasılığı yüksektir.

Bununla birlikte müşteri, ürün veya hizmetlerden tatmin

ya da tatminsizliğini duyurma fırsatına sahiptir. Örneğin bir kot pantolon almayı planladığınızı varsayalım. Mağazadaki tüm kotlar ilk bakışta aynı özelliklere sahip görülseler de, bazıları diğerlerinin yarı fiyatına satılmaktadır. Fakat giyilip yıkandıktan sonra ne olur? İşte fark buradadır! Kaliteli bir kotu makineden çıkardıktan sonra da ilk günkü gibi üzerinize uyacaktır. Fakat diğerlerinin yıkama sonrası paçaları bir miktar kısalır ve eğer fermuarı kapatmayı başarabilerseniz, nefes alma yeteneğiniz kaybedersiniz. Bir dahaki sefere hangi kotu tercih edeceğiniz sır değildir.

Bir çoğumuz “iyi eski günleri” özlemle anarız. Bazıları büyüdükleri, herkesin birbirini tanıdığı köylerinde yaşamayı arzularlar. Birçok kişinin emekli olduktan sonra memleketine yerleşmesi tesadüf değildir. İnsanlar müzisyen ile flüt imalatçısının birbirini tanıdığı yerleri ararlar. Birçoğu kaybettikleri yaşam kalitesini bu şekilde yakalayabilecekleri inancındadır. Fakat pek çoğumuz için gerçek olan o günlerin geride kaldığıdır.

Gerçek dünyada, Şekil 1 deki üç bölge ile sınıflandırılacak değişen kalite düzeyleri bulunmaktadır. Bunlar yetersiz bölge, vasat bölge ve üstün bölgedir. Bu bölgeler arasındaki sınırlar müşteriler tarafından belirlenir. Neyin istendiği ve neyin sunulduğu müşterinin algısına bağlı olduğu için sınırlar dalga ile gösterilmiştir. Bu bir ölçüye kadar sübjektiftir ve müşteriye, hatta müşterinin ruh haline göre farklılık gösterir.



**Şekil 1 Kalite Düzeyleri**

Yetersiz bölgede kalite düzeyi, müşterilerin şikayet etmelerine, ödeme yapmayı reddetmelerine ya da ürünü iade etmelerine neden olabilir. Belki de bir daha ürünü satın almayacaklardır. Bu kesin olarak kabul edilemez ve organizasyonu felakete götürür.

Üstün alandaki kalite düzeyi, müşterilerin geri gelmesini, ürün ya da hizmeti diğer insanlara tavsiye etmelerini sağlar. Üstün alan tüm organizasyonlar için hedef olmalıdır. Bu alanda faaliyet göstermek başarı ve büyümenin ön şartıdır.

Vasat alan ise, ürün ya da hizmetlerin, şikayet edilecek kadar kötü, tekrar iş yapmayı ya da tavsiye edilmeyi garantileyecek kadar iyi olmadığı yerdir.

İşleri güçleştiren bir diğer husus bu üç kalite seviyesinin statik olmamasıdır. Dün mükemmel olarak değerlendirilen, yarın yetersiz olabilir. Hareketsiz kalmak gerçekte gerilemektir. Sınırlar müşterilerin tamamen ilgisiz sektörlerdeki tecrübelerinden dahi etkilenebilir. Örneğin tatilini beş yıldızlı bir otelde geçiren bir müşteri sizinki de dahil olmak üzere tüm

organizasyonlarda aynı hizmet kalitesi ve temizliği arayabilir.

Kalite müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakla ilgilidir. Büyüme, başarı ve hatta bazıları için varolmanın ön şartıdır.

Kaliteyi tüm yönleri ile tanımlamak oldukça güçtür. Fakat onu gördüğünüzde tanıyacağınızı söyleyebiliriz. Daha önemlisi müşterileriniz de onu gördüklerinde tanıyacaklardır. ISO 9001'i kaliteyi başarmak ve müşterilerinize "göstermek" için kullanabilirsiniz.

## **ISO 9001 Nedir?**

ISO Latince eşit ya da düzenli anlamına gelen *isos* kökünden gelir ve bilinenin aksine Uluslararası Standardizasyon Örgütü'nün kısaltması değildir. ISO 9001 ise etkin bir kalite yönetim sistemini tanımlayan bir standarttır. Kuruluş bu standardın şartlarını sağladığında ISO 9001 belgesini alabilir. Belge kuruluşun ürün ve hizmetlerinin uluslar arası kabul görmüş bir standarda uygun olarak üretildiğini gösterir.

Standart merkezi merkezi İsviçre'nin Cenevre kentinde yer alan ve 90'dan fazla ülkenin üye olduğu Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization of Standardization–IOS) tarafından geliştirilmiştir. Belgelendirme şirketlerini yetkilendirme yetkisi üye ülkelerin akreditasyon kurullarına verilmiştir. Türkiye'deki akreditasyon kurulu Türk Standartları Enstitüsü (TSE)'dir. Ancak TSE belgelendirmeyi bizzat kendisi yapmakta olup herhangi bir şirkete henüz yetki

vermemiştir. Ülkemizdeki bu boşluk maalesef yabancı belgelendirme şirketleri tarafından doldurulmaktadır.

ISO 9000 serisi standartlarında ilk revizyon, 1987 yılında yapılmış, 1994 yılında küçük bir güncelleştirme gerçekleştirilmiştir. 2000 revizyonu ise standartlardaki ikinci kapsamlı değişimi temsil ediyor.

Yeni ISO 9000:2000 standartları serisi, aşağıdaki standartlardan oluşmakta;

*ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler.* Bu doküman kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisini içeriyor. ISO 8402:1994 ve ISO 9001-1:1994, madde 4 ve 5 i iptal etmiş ve yerini almıştır. ISO 9000 serisinin seçim ve kullanım kılavuzu ise ISO tarafından bir broşür şeklinde hazırlanmıştır.

*ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar.* Bu doküman kalite yönetim sisteminin şartlarını tanımlar ve organizasyonun müşteri gereksinimlerini ve ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını karşılama yeterliliğini göstermek için kullanılır. ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994'ü iptal etmiş ve yerini almıştır.

*ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz.* Bu doküman müşteri gereksinimlerini karşılayacak, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması, yönetimi ve sürekli iyileştirilmesine rehberlik sağlar. ISO 9001:2000 Standartlarının ötesine geçmek isteyen yöneticilere yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. ISO:9004-1:1994'ü iptal etmiş ve yerini almıştır.

## **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi**

Hemen hemen tüm kuruluşların bir kalite yönetim sistemi vardır. Bu sistem kuruluşun müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirleme, tanımlama ve karşılama aracıdır. Kalite Yönetim Sistemi kuruluşun faaliyetlerini yansıtır. Kuruluş ile birlikte gelişerek değişen ihtiyaçlara cevap verir.

Tüm kuruluşlar diğerlerinden farklı ve kendine özgü olduklarından, “standart” bir kalite yönetim sistemi de söz konusu olamaz. Kalite yönetim sisteminin oluşturulması, diyet seçimine benzetilebilir. Diyet uzmanları vücudumuzun ihtiyaç duyduğu vitamin ve mineralleri alabilmemiz için her gün beş temel gıda grubundan belirli miktarlarda yiyecek tüketmemizi tavsiye etmektedirler. Her ne kadar hepimiz aynı yemekleri sevmesek de (bazıları tavuğu, bazıları balığı sever), her bir grupta sevdiğimiz ve bizim beslenme ihtiyaçlarımızı karşılayacak besinler bulunmaktadır.

Benzer şekilde ISO 9001:2000’in şartlarını karşılamanın da farklı yolları vardır. Standart, kalite yönetim sisteminin nasıl oluşturulacağını tamamen size bırakmıştır. Yapmanız gereken “standart” bir kalite yönetim sistemi değil, standardın şartlarını karşılayan bire kalite yönetim sistemi oluşturmaktır. Standardın şartlarını karşıladığınız sürece istediğiniz kalite yönetim sisteminin kullanabilirsiniz.

Standart zorlayıcı değildir. Genel şartlar içerir. Fakat doğru anlaşılıp uygulandığında güçlü bir yönetim sistemini temsil eder. Bu nedenle başarılı kuruluşların, standardın temel şartlarını zaten karşılıyor olmaları

sürpriz değildir. Eğer böyle olmasaydı müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap veremez ve varlıklarını sürdüremezlerdi.

ISO 9001:2000 etkin bir Kalite Yönetim Sisteminin şartlarını ortaya koyar. Standardın amacı, hata ve kusurları, azaltmak, ortadan kaldırmak ve daha önemlisi önlemektir. Standart, ürün ve hizmet kalitesinden ziyade yönetim sistemin kalitesi ile ilgilidir. Buradaki temel varsayım, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması ve uygulanması halinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kaliteli ürün ve hizmetler üretilceğidir.

Kalite yönetim sistemi, gerekli tüm faaliyetlerin yapılmasını sağlayacak bir kontrol mekanizmasıdır. Kuruluşlar ISO 9001 belgesini alabilmek için, kalite yönetim sistemlerini tanımlamalı ve işleri tanımlandığı gibi yürütmelidirler.

#### *HAYATIN GERÇEKLERİ*

*Hikayemiz, Herkes, Biri, Herhangibiri ve Hiçkimse adındaki dört kişi hakkında. Yapılması gereken çok önemli bir iş vardı ve Herkes, Birinin bunu yapacağından emindi. Aslında bu işi Herhangibiri de yapabiliirdi. Fakat Hiçkimse yapmadı. Bunun üzerine Biri çok kızdı, çünkü bu Herkesin işiydi. Herkes, Herhangibirinin bu işi yapacağını düşünmüştü, fakat Hiçkimse, Herkesin yapmayacağını bilmiyordu. Sonuçta Herhangibirinin yapacağı bir işi Hiçkimse yapmadığı için Herkes, Birini suçladı.*

Hayatın gerçeklerini değiştirmenin yolu yapıdan geçer ve kalite yönetim sistemi, kuruluşun yapısının temelidir. Nelerin kim tarafından, ne zaman yapılacağını tanımlar. Kalite politikasını uygulama aracıdır. Kuruluşun strateji ve taktiklerini tanımlar ve personelin birbiri ile koordineli ekipler halinde çalışmasını sağlar.

### **Standart Nedir?**

Ek-A da ISO 9001:2000'in şarlarını içeren bir soru formu bulunmaktadır. Bu formu kullanarak kuruluşunuzun standardın şartlarını karşılama derecesini ölçebilirsiniz. Birlikte çalıştığımız çok sayıda kuruluş (yaklaşık %80'i) standardın şartlarının büyük bir kısmını karşıladığını söyleyebiliriz. Eğer sektörünüzde başarılı iseniz, muhtemelen sizin de kuruluşunuz standardın şartlarını büyük ölçüde karşılıyordur.

### **ISO 9001 ve TKY**

ISO 9001 ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yönetiminin kıyaslanması çok sık karşılaştığımız bir sorudur. Her ikisi de benzer amaçlara sahip olsa da bunları yerine getiriş şekillerinde bir takım farklılıklar söz konusudur.

TKY, kaliteyi başarmayı sağlayacak bir felsefe ya da bir yaklaşım olarak görülmelidir. Bu nedenle bir standardı ya da genel geçer bir tanımını bulunmamaktadır. TKY, pek çok kişi tarafından ISO 9001'in bir sonraki aşaması olarak görülse de, TKY uygulayan kuruluşlar ISO 9001'in şartlarını karşılamak zorunda değillerdir.



TKY uygulayan kuruluşlar genellikle;

- müşteri (iç ve dış) odaklıdırlar,
- liderliği ön plana çıkarırlar,
- katılımcı bir yaklaşım benimserler,
- verilere dayalı karar alırlar,
- kalite için planlama yaparlar,
- istatistik yöntemleri yaygın olarak kullanırlar.

ISO 9001'de de amaç müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan kaliteli ürün ve hizmetlerin sağlamasıdır. Fakat bunun için izlemeniz gereken yol istenen kaliteyi başarmak için gerekli olan kalite yönetim sistemini tanımlamak ve bunun çalıştığını göstermektir.

ISO 9001 standardizasyon ve tutarlılığı şart koşar. En etkin iş yapma yöntemini bulmanızı ve daha etkinini buluncaya kadar bunu kullanmanızı öngörür. Çok sayıda kalite uzmanı TKY ile büyük kazançlar sağlamadan önce bir standardizasyonun gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan ISO 9001 TKY'nin uygulanabileceği bir platform ya da temel olarak görülebilir.

## **Gelecekte ISO 9001**

ISO 9001 geleceğimizin bir parçası olmaya adaydır. Küresel ekonomi genel geçer standartları gerekli kıldığından var olmaya ve sürekli gelişmeye devam edecektir. ISO 9001 müşteri tedarikçi ilişkilerinin etkinliğini arttırmaktadır. Sadece bu özelliği dahi gelecekte iş yapmanın ön şartı haline gelmesi için yeterlidir. Ayrıca ISO 9001 uluslararası ticareti

kolaylaştıracak bir değerlendirme ölçeği ve genel şartlar sunmaktadır. Bu nedenle pek çok büyük üretici kendi standartlarını geliştirmek yerine ISO 9001'i kullanmayı tercih etmektedirler. Çok sayıda kamu kuruluşu da aynı nedenle ISO 9001'i istemektedir.

## **Niçin ISO 9001:2000**

Günümüzde kuruluşların ISO 9001'i istemelerin temel nedeni pazar ile ilgilidir. Standart, pek çok müşteri ile iş yapmanın ön şartı durumundadır. ISO 9001 bunun dışında, uygulamaya yönelik yararlar da sağlar. Belgeli kuruluşlar arasında yapılan araştırmalar ISO 9001'in satışlarda % 15-20 arasında artış sağladığını göstermektedir<sup>1</sup>.

720 farklı şirkete uygulanan anket sonucunda Türk şirketleri ISO 9001 alma sebebi olarak<sup>2</sup> ;

- pazar imajını güçlendirme,
- müşteri beklentilerine cevap verebilme,
- yönetimin etkinliği,
- denetimin etkinliği,
- toplam kaliteye hazırlık,
- EC mevzuat şartlarını ,

göstermektedirler.

Kuruluşlar ISO 9001'i avantaj kazanmak ya da rakiplerinin avantajını eşitlemek için istemektedirler. Pek çok şirket rakiplerinin ISO 9001 için hazırlandıklarını

---

<sup>1</sup> Şale, İsmail 2001 Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları Seçkin Yayıncılık, Ankara, sf. 47.

<sup>2</sup> agy. sf. 43.

duydularında ya da müşterileri bunu istediğinde harekete geçmektedirler.

### **ISO 9001'in Yararları**

Ülkemizde 720 belgeli şirkete uygulanan araştırma sonuçları, ISO 9001'in yararlarını şu şekilde ortaya koymaktadır<sup>3</sup>.

#### *Dış yararlar:*

- kuruluşun imajının güçlenmesi,
- müşteri memnuniyeti,
- müşteri artışı,
- rekabet gücünün artması
- daha iyi tedarikçi ilişkileri

#### *İç yararlar:*

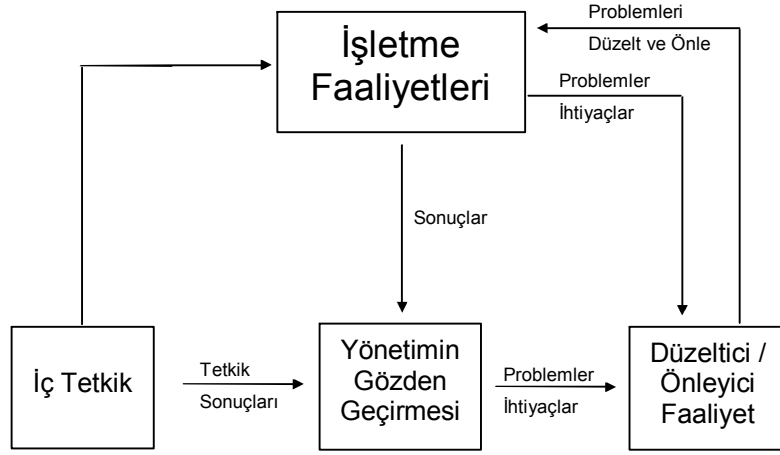
- yönetimin etkinliği
- olumlu kültürel değişim
- kalite bilincinin oluşması
- daha iyi bir dokümantasyon
- sistematikleşmek
- standardizasyon ve tutarlılık
- etkinlik ve üretkenlik artışı
- maliyetlerin azaltılması

---

<sup>3</sup> agy. sf. 43.

ISO 9001 belgeli şirketlerin yöneticileri ile yaptığımız görüşmeler, ISO 9001'in yönetici-çalışkan ilişkilerini geliştirdiği, kalite bilincini arttırdığı, verimlilik ve üretkenliği yükselttiğini ortaya koymaktadır.

ISO 9001 belgelendirme süreci bir doktor muayenesine benzetilebilir. Muayene sizi iyileştirmez, fakat iyileşmek için neler yapmanız gerektiğini söyler. ISO 9001, "iç tetkik", "yönetimin gözden geçirmesi" ve "düzeltici/önleyici faaliyet" şartları ile bir sürekli iyileştirme mekanizması sağlar. Bu proses Şekil 2 de özetlenmiştir.



**Şekil 2 İyileştirme Döngüsü**

ISO 9001, sistemin iyileştirilmesini öngörür. Bu iyileştirme prosesleri; iş gücünü, yönetimi ve kısacası kaliteyi etkileyen her şeyi kapsar. Müşterilerimizden pek çoğu, belgelendirme sonrası şirketlerinde yaşadıkları iyileşmeleri hayretle izlemektedirler.

ISO 9001'e yüksek derecede bağlılık ve kararlılıkla

yaklaştığınızda çok fazla yarar bekleyebilirsiniz. Eğer ISO 9001'i katlanmanız gereken bir zorunluluk olarak görür ve bu işi kalite bölümüne bırakırsanız belki belgeyi alabilirsiniz. Fakat ISO 9001'in sağlayabileceği yararlar sınırlı olacaktır. ISO 9001'in yararları Üçüncü Bölümde ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

## **ISO 9001'in Kapsamı**

Danışmanlık yaptığımız tüm kuruluşların ISO 9001 serüvenleri birbirinden farklıdır. Bazılarının belgelendirmesi birkaç ay, bazılarının ise birkaç yıl sürerken, belgelendirme ücretleri de birkaç milyar liradan, onlarca milyar liraya kadar değişmektedir. Çünkü tüm organizasyonların işe farklı bir noktadan başlarlar, farklı hızlarda ilerlerler ve ISO 9001'e farklı şekillerde yaklaşırlar.

ISO 9001 belgesini alabilmeniz için; ISO 9001:2000'in şartlarını sağlayan dokümente edilmiş bir kalite yönetim sistemine sahip olmalı ve bu kalite yönetim sistemini dokümente edildiği gibi uygulamalısınız.

Bu şartlar dört aşamalı bir yaklaşımla *etkin* olarak karşılanabilir. Bu aşamalar sırasıyla;

- A. mevcut proseslerin analizi ve değerlendirilmesi
- B. kalite sisteminin optimizasyonu ve dokümente edilmesi
- C. optimize edilen kalite sisteminin uygulanması ve iyileştirilmesi
- D. dış tetkik ve belgelendirme.

A ve B en yoğun aşamalardır. Etkin kalite yönetim

sistemlerine sahip kuruluşların bile bu aşamalarda yapması gereken işler bulunmaktadır. Özellikle iç tetkik ve yönetimin gözden geçirme şartları pek çok kuruluş için yenidir.

Basamak C, işlerin dokümante edildiği gibi yürütülmesini içerir. Ayrıca, doküman kontrolü, iç tetkik ve yönetimin gözden geçirilmesi gibi faaliyetler bu aşamada başlatılmalı ve sistemin çalıştırıldığını gösteren kayıtlar oluşturulmalıdır.

Basamak D dış tetkik ve belgelendirme faaliyetlerini kapsar. Eğer ilk üç basamakta gerekenleri yaparsanız bu basamak bir formaliteye dönüşebilir. Ortaya çıkabilecek birkaç minör hatanın tetkik sonrasında da düzeltilmesi mümkündür.

### **Dokümante Edilmiş Kalite Yönetim Sistemi**

Belgelendirme sürecindeki en fazla zaman ve çaba gerektiren faaliyet kalite yönetim sisteminin dokümante edilmesidir. Dokümanlar arasındaki hiyerarşik ilişki Şekil 3'de verilmiştir. Dış tetkik sırasında da sizden benzer bir yapı oluşturmanız istenecektir.

#### *Seviye 1 Kalite El Kitabı*

Kalite El Kitabı;

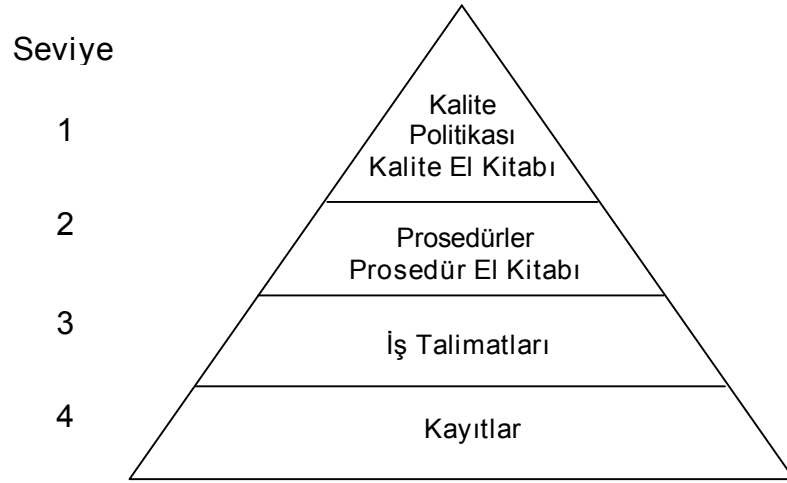
-kuruluşun kalite politikasını,

-standardın şartlarının nasıl karşılandığını,

-kalite yönetim sistemi ve ISO 9001 Standardı arasındaki ilişkiyi,

tanımlamalı ve açıklamalıdır.

Kalite el kitabını genellikle 10-25 sayfa arasında değişir. El kitabının farklı şekillerde organize etmek mümkündür. Fakat biz Standardın madde yapısının kullanılmasını tavsiye ediyoruz.



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 3 Doküman Hiyerarşisi**

El kitabı kuruluşun kalite yönetim sistemini tanımladığından, kalite yönetim sisteminin etkinliği ve standardın şartlarına uygunluğu kanıtlandıktan sonra hazırlanmalıdır.

### *Seviye 2 Prosedürler*

Prosedürler kuruluşun faaliyetlerine ilişkin “kim”, “ne”, “ne zaman”, “nerede” sorularının cevaplarını içerir. Kalite yönetim sistemini tanımlamak için genellikle 12-25 prosedür yeterlidir. Prosedürler kuruluşun belirleyeceği bir formata uygun olarak hazırlanmalı ve istisnai durumlar dışında beş sayfayı geçmemelidir.

### *Seviye 3 İş Talimatları*

İş talimatları, işlerin nasıl yapılacağını açıklar. İşin basamaklarını, açıklamalarını, mühendislik çizimlerini ve spesifikasyonları içerir. İş talimatı için özel bir format oluşturma şartı bulunmamaktadır. Dolayısıyla mevcut talimatlar herhangi bir değişiklik yapılmaksızın kullanılabilir.

ISO 9001 iş talimatlarının bulunmaması halinde kalitenin olumsuz etkileneceği durumlar için hazırlanmasını ön görür. Eğitimli ve tecrübeli iş gücü, talimatlara olan gereksinimi azaltacaktır.

### *Seviye 4 Kayıtlar*

Kayıtlar sistemin çalıştırılması sırasında üretilirler ve sistemin etkinliğine dair kanıt niteliğindedirler. Kayıtlar



basılı olabileceği gibi manyetik ortamlarda da muhafaza edilebilirler.

## Belgelendirme İçin Gerekli Süre

ISO 9001 için gerekli süreyi doğru belirlemek için her bir aşama ayrı ayrı düşünülmelidir. Aşama A ve B'nin tamamlanması üç ila sekiz ay sürer. Özel durumlar bu sürenin dışındadır. Aşağıdaki faktörler ihtiyaç duyulan süreyi etkileyecektir.

- ISO 9001 uyumlu ve etkin bir sistem yaratmak için gerekli değişikliklerin sayısı,
- yeni iş talimatlarına duyulan ihtiyaç,
- mevcut iç ve dış kaynaklar,
- yönetimin zaman hedefi.

Aşama C için gerekli sürenin belirlenmesi daha kolaydır. Bu aşamada sistemdeki “kırıksıklıklar” üzerinde çalışılır ve sistemin etkinliğini gösteren kayıtlar üretilir. Bunun için dört ila altı ay yeterlidir. Bu süre içerisinde yapılacak iki “yönetimin gözden geçirmesi” ve iki “iç tetkik” belgelendirme için yeterli olacaktır.

Uygulamada bir aşama tamamıyla bitmeden diğerine başlanabilir.

Özetle belgelendirme için gerekli ortalama süre;

Aşama A ve B	3-8 ay
Aşama C	4-6 ay
Toplam Süre	7-14 ay

olacaktır.

## **Belgelendirme Maliyeti**

Temel maliyet kalemleri eğitim, danışmalık, çalışan zamanı ve belgelendirme ücreti olarak özetlenebilir. Bu maliyetler kuruluşun büyüklüğüne, faaliyetlerinin karmaşıklığına, belgelendirmeye olan yaklaşımına ve dış kaynakları kullanma derecesine bağlı olarak değişecektir. Ayrıca maliyetin nasıl hesaplandığı da önemlidir. Bazıları sadece dış kaynakların maliyetini hesaplarken, diğerleri, iç maliyetleri – çalışan zamanı, ekipman kullanımı vb. hesaplamaya dahil etmektedirler.

## **Ekipman Harcamaları**

Tüm kuruluşlar için geçerli olan başlıca ekipman kalemi bir bilgisayar ve yazıcı için yapılan harcamadır. Bu ekipman özel olarak satın alınabileceği gibi kuruluşun başka bir yerindeki ekipman da tahsis edilebilir. Ancak dokümantasyon aşamasında çok sayıda dokümanın yazılması, düzeltilmesi ve güncellenmesi yapılacağından iyi bir işlemci ve bir lazer yazıcının bulunması şarttır. Kuruluş, bu aşamada ayrıca yeni formlar hazırlayacak ve bunları çoğaltacaktır.

Bir diğer harcama kalemi ise kalibrasyon ihtiyaçlarıdır. Ürün ya da hizmet kalitesini etkileyen tüm ölçümler kalibre edilmiş ekipmanlarla yapılmalıdır. Bu nedenle kuruluş kalibrasyon hizmetlerine ya da ekipmanına kaynak ayırmak zorunda kalabilir.

## **Eğitim Harcamaları**

Öncelikle tüm çalışanlarınız kalite konusunda

bilinçlendirme eğitimi almalıdırlar. Ayrıca ISO 9001 çalışanların yaptıkları işi bilmelerini şart koştuğundan, bazılarının mesleki eğitim almaları gerekebilir.

Eğer kuruluşunuz bir danışman kiralamamışsa, en azından bir çalışanın Standardın şartlarını öğrenmeli ve uygun/uyumlu bir kalite yönetim sistemi tasarlamak ve dokümente etmek için eğitilmelidir. Bunun için beş gün süreli bir ya da iki kurs yeterli olabilir.

Son olarak iç tetkikçiler özel tetkik eğitimi almalıdırlar.

Eğitim görecekt kişiler belirlendikten sonra maliyetlerin hesaplanması kolaylaşacaktır. Eğer çok sayıda çalışana eğitmeyi planlıyorsanız ihtiyaçlarınız karşılayacak sınıflar oluşturmanız ekonomik bir çözüm olabilir.

## **Danışmanlık**

ISO 9001'in tüm aşamalarında danışmanlardan uzman yardım alabilirsiniz. Bu yardımın içeriği aşağıda aşama aşama özetlenmiştir.

*Aşama A*      -eğitim  
                  -mevcut proseslerin değerlendirilmesi  
                  -proseslerin yeniden yapılandırılması

*Aşama B*      -proseslerin optimizasyonuna rehberlik  
                  -standardın şartlarının gerçekleştirilmesi  
                  -bir kısım dokümantasyonun oluşturulması

- Aşama C* -kalite yönetim sisteminin uygulamasına rehberlik etme
- iç tetkik takımının eğitimi
  - kuruluşun dış tetkik için hazırlık durumunun değerlendirilmesi
- Aşama D* -dış tetkik sırasında rehberlik sağlama
- tespit edilen hataların açıklanması ya da düzeltilmesi

Aşama D'de danışmanın rolü perde arkasındadır. Pek çok dış tetkikçi, tetkik sırasında danışmanla konuşmak istemez. Bunun nedeni kalite yönetim sisteminin kuruluşa ait olduğu ve personelin sistemi bildiği ve uyguladığı hususunda emin olmak istemeleridir.

### **Çalışan Zamanı**

Çalışan zamanı ile danışman yardımı ters orantılıdır. Bir aşırı uçta, tüm kalite yönetim sisteminizi bir danışmana, analiz ve dokümante ettirebilirsiniz. Diğer aşırı uçta ise her hangi bir uzman yardım almaksızın tüm şartları kuracağınız takımlarla yerine getirebilirsiniz.

Bizim tavsiyemiz bunların arasında bir yerde bulunmanızdır. Kendi yapabileceğiniz işler için danışman tutmayın, fakat gerekli olduğunu hissettiğinizde ise yardım almakta tereddüt etmeyin.

*Eğer yeterli zamanı verirsiniz bir makine mühendisinin arabasını onarması, inşaat mühendisinin evini kendi başına inşa etmesi mümkündür. Ancak bu seçimler etkin olmadıklarından tercih edilmezler. Benzer durum ISO 9001 için de söz konusudur. Özellikle sınırlı sayıda personele sahip kuruluşların dış yardım almaları daha etkin bir çözüm olacaktır.*

Aşama C için harcanan çalışan zamanının belirlenmesi güçtür. Çünkü bu aşamanın temel unsurlarından bir olan “kalite yönetim sisteminin dokümente edildiği gibi çalıştırılması” zaten süregelen bir faaliyettir.

Sıra belgelendirme tetkikine geldiğinde, çalışanlar tetkikçilerle buluşacak, tetkikçilere refakat edecek, değişiklikler yapacak ve tetkikçilerin taleplerine cevap vereceklerdir.

Tecrübelerimiz belgelendirme süreci sırasında 50-1000 arasında personele sahip kuruluşların aşağıda belirtilen çalışan zamanına ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

100 iş görenden az	50-100 adam-gün
101-500 iş gören	75-150 adam-gün
500 iş görenden fazla	100-200 adam-gün

Bu süreler hesaplanırken faaliyetleri iyi organize edilmiş kuruluşlar baz alınmış ve projede doğrudan yer alan çalışanlar hesaplamaya katılmıştır. Eğitim, yönetimin gözden geçirmesi ve iletişim için harcanan süreler dahil edilmemiştir.

## **Belgelendirme Ücreti**

Belgelendirme ücretinin belirlenmesi son derece kolaydır. Talep ettiğiniz taktirde belgelendirme şirketleri ücret katalogları, başvuru formları vb. gönderebilirler. Hatta kuruluşunuzun özelliklerini – büyüklük, çalışan sayısı, şube miktarı vermeniz halinde yaklaşık bir rakam çıkaracaklardır.

## **ISO 9001 Kararı**

ISO 9001'in kuruluşunuz için uygun olup olmadığına nasıl karar vereceksiniz? Belki müşterileriniz ya da pazar şartları gerekli kıldığı için kararınızı vermiş olabilirsiniz. Fakat eğer böyle bir durum söz konusu değilse kararınız haklı bir nedene dayanmalıdır.

Pek çok yönetici ISO 9001 kararını verirken yatırımın geri dönüşünü ve faydaların nasıl maksimize edilebileceğini düşünmez. Biz bu potansiyel faydaları "ISO 9001 duvardaki bir belgeden fazlası" başlığı altında özetlemiştik. Ancak üzerinde durduğumuz faydalar genellikle görülebilir ve somut nitelikteydi. Tecrübelerimiz ise ISO 9001'den sağlanabilecek asıl kazanımın bunun dışındaki görünmeyen faydalar içinde yer aldığını gösteriyor.

Yüksek kaliteli bir kuruluş olarak algılanmanın değeri nedir? ISO 9001 belgeli kuruluşların çalışanları bu belgeye sahip olmayan kuruluşlara göre daha yüksek kalite bilincine sahiptirler. Buna nasıl bir değer biçebilirsiniz?

Bazı yöneticiler ISO 9001 belgesi almayı düşündüklerini

fakat bunun için henüz erken olduğunu ifade etmektedirler. ISO 9001 ciddi bir projedir ve pek çok kuruluşun beklemek için haklı nedenleri bulunabilir. Fakat bazı yöneticiler sadece ISO 9001'in bir moda olup olmadığını görmek için beklemektedirler. Biz bu ikinci sınıfa girenlerin hata yaptıklarını düşünüyoruz. ISO 9001 küresel ekonomi için modadan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Ayrıca veriler, 25 yılı aşkın süredir kullanılmakta olan standardın daha uzun yıllar güncelliğini koruyacağını göstermektedir.







## Potansiyel Yararlar

---

ISO 9001 kuruluğu önemli derecede etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Bu potansiyel, kuruluğu dramatik değişiklikler getirmek için yeterlidir. Bazı yararlar hemen gerçekleşir. Örneğin ISO 9001 sertifikası bir takım pazarların kapısını açacaktır. Diğer yararlar ise dikkatli bir planlama ve kararlı bir uygulama ile elde edilebilir.

Kuruluş hazırlık aşamasında bazı potansiyel yararları kullanabilir. ISO 9001 kalite yönetim sisteminin dokümantasyonunu şart koştaktadır. Bu kuruluşun nasıl faaliyet gösterdiğini incelemek ve kalite yönetim sistemini geliştirmek için ideal bir fırsattır.

Bazı yararlar ise sertifika alındıktan sonra elde edilir. Pazar avantajı genişletilebilir. Geliştirilmiş kalite yönetim sistemi uygulamaların etkinliğini artırır. ISO 9001, Toplam Kalite için bir atlama taşı olabilir.

Fakat ülkemizdeki pek çok kuruluş, maalesef, ISO 9001'i katlanmaları gereken bir yük olarak görmekte ve konuya gereken önemi vermemektedirler. Bunun sonucunda sertifikayı bir an önce alabilmek için alelacele prosedürler hazırlanmakta ve kuruluşun gerçek faaliyetleri ile ilgisiz gölge sistemler

oluşturulmaktadır. ISO 9001:2000 ise bu durumu değiştirmek için işletmelerimizin önündeki çok önemli bir fırsattır. Proses yaklaşımının benimsenmesi halinde sonuçlar gerçek ve çıktı çok farklı olacaktır.

ISO 9001'den elde edilebilecek yararların bir kısmı müteakip maddeler altında verilmiştir.

## **Etkin Bir Kalite Yönetim Sistemi**

ISO 9001'e proses yaklaşımı, anahtar proseslerin belirlenmesi ile başlar. Bu prosesler, kalite sistemini oluşturacak prosedürlere temel teşkil ederler. Kalite yönetim sisteminiz dokümante etmeden önce prosesleri, hedeflerinizi ve standardın şartlarını karşıladığından ve kuruluşunuz için uygun olduğundan emin olmak için inceleyin. Eğer uygun değillerse dokümantasyon öncesi değiştirilmelidirler. Diğer bir ifade ile ISO 9001'den daha fazla yarar elde etmek için, yalnızca yaptıklarınızı dokümante etmeyin. Yaptıklarınızı değerlendirin, iyileştirin ve daha sonra dokümante edin. Hatta bunun için yeniden yapılanma – daha dramatik bir analiz ve değişim gerekli olabilir.

Ayrıca bu incelemeler sırasında bölümler içersinde, çok sayıda yetkisiz alt sistemler ortaya çıkabilir. Bunlar pek çok durumda işleri kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Bazı durumlarda ise st yönetimin direktiflerine aykırı durumlar söz konusu olabilir. Özetle bu alt sistemler resmi sistemlerden daha iyi ya da kötü çalışabilir. Ancak her iki durum için de ayrıntılı bir analiz yararlı olacaktır. Sonuçlar alındıktan sonra kuruluş, pratik ve yararlı uygulamaları resmi sisteme entegre edebilir. Tüm

uygulamaların bu şekilde resmileştirilmesi, bölümler arasında uygulama birliği ve işletme içi tutarlılık sağlayacaktır. Ayrıca bir bölümdeki iyi bir uygulamanın tüm işletmeye yaygınlaştırılması, görev performansını arttıracaktır.

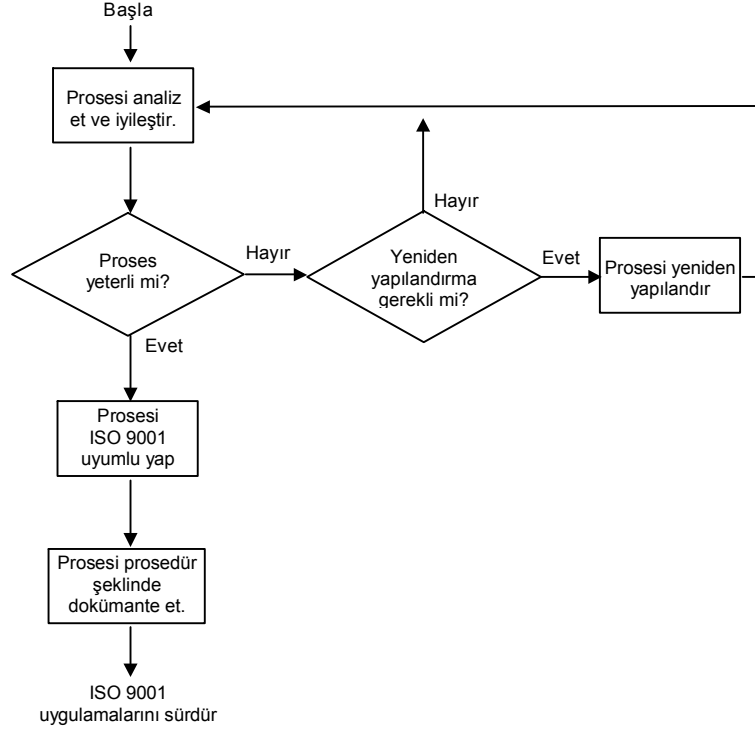
Aslında pek çok kuruluş nelerin iyileştirilmesi gerektiğini bilmektedir. Fakat farklı nedenlerle bu değişiklikler bir türlü gerçekleştirilemez. ISO 9001 bu değişiklikleri hayata geçirmek için iyi bir fırsattır.

## **Pazar Avantajı**

ISO 9001 sertifikalı kuruluşların sayısındaki hızlı artış şüphesiz pazar koşulları ile ilgilidir. Şirketler ISO 9001 sertifikasını, kendilerini farklı kılarak rekabetçi konum elde edebilmek, rakiplerinin avantajını ortadan kaldırmak, belli müşterilere mal satabilmek ve mevcut müşterilerinin bu konudaki istek ve beklentilerini karşılayabilmek için isterler. Çok sayıda büyük şirket ve devlet kuruluşu, ISO 9001'i tedarikçileri için bir şart haline getirmiştir. Örneğin Türk Silahlı Kuvvetleri pek çok alanda, ISO 9001 belgeli olmayan kuruluşlarla iş yapmamaktadır.

Bu durum, sizi standardı almaya yönelten, zorlayıcı bir etmen olsa da, sertifikanın getireceği fırsatlar bununla sınırlı değildir. Örneğin, sertifika, sizin uluslararası standartlara uygun bir kalite yönetim sistemine sahip olduğunuzun, diğer bir ifade ile uluslararası normlarla çalıştığınızın bir göstergesidir. Ayrıca pek çok kişi için ISO 9001 belgesi, kuruluşun kalite verdiği önemi simgelemektedir. Eğer bu olguları, vereceğiniz

reklamlarda ve müşterilerinizle olan ikili ilişkilerde yeterince işleyebilirsiniz, pazar avantajınızı daha da geliştirebilirsiniz.



**Şekil 4 Etkin Bir Kalite Yönetim Sisteminin Oluşturulması**

## CE Amblemi

CE Amblemi Avrupa Ekonomik Topluluğunda en göze çarpan uygunluk markasıdır. Çok sayıda topluluk ülkesi, ürünün önceden tanımlanmış belirli standartları karşıladığından emin olmak için bu markayı aramaktadır.

Bu amblemi kullanma iznini iki ayrı yolla alabilirsiniz. İlk

yol, ürünlerin, özel ürün şartlarını karşıladıklarının doğrulaması için akredite edilmiş test laboratuvarlarına gönderilmesidir. İkinci yol ise, bu doğrulamanın, sizin tarafınızdan, tasarım prosesi sırasında teorik olarak yapılmasıdır. Ancak bu doğrulamanın kabul edilebilmesi için, tasarım ve üretim proseslerinizin kontrollü koşullar altında çalıştığını kanıtlamalısınız. ISO 9001 belgesi bu kontrolün iyi bir kanıtıdır.

## **Güvenlik**

Şu anda hiçbir ülkede kuruluşları ISO 9001 belgesi almaya zorlayan bir yasa bulunmamaktadır. Fakat özellikle güvenlik konuları gündeme geldiğinde, ISO 9001 büyük önem kazanabilir.

ISO 9001 sertifikası almak isteyen bir kuruluş, öncelikle tüm yasal ve mevzuat şartlarını yerine getirmelidir. Dolayısıyla ISO 9001'in, tüm yasal ve mevzuat şartlarına uyulduğunun göstergesi olduğu söylenebilir. Bu durum güvenlik ile ilgili problemler yaşandığında, kişilerin mahkemeye baş vurma ve yüksek tazminat talebinde bulunma olasılıklarını azaltacaktır. Hatta bazı sigorta şirketleri, güvenlikle ilgili sigorta primlerini belirlerken, ISO 9001'i dikkate almaktadırlar.

Eğer bir ürün, kullanıcının yaralanmasına ya da zarar görmesine yol açarsa, ISO 9001 kayıtları, ürünün fabrika dışına şartlara uygun olarak çıktığını gösterecektir. Güvenlik problemlerinin dava konusu olduğu durumlarda ise, kuruluş savunmasında, bu konuya büyük hassasiyet gösterdiğini ifade etmek isteyecektir. Uluslar arası kabul görmüş bir standardın

varlığı, bu tür bir savunmada yardımcı olabilir.

## **Kalite Kültürü**

Kuruluş ISO 9000 belgesini alıncaya kadar, çalışanlar kalite yönetim sistemi ile adete içli dışlı olurlar. Kalite, müşteri tatmini, sürekli iyileştirme, önletici eylem vb. terimler çalışanların zihnine kazınır. Artık çalışanlar işletmeye farklı bir açıdan bakmayı öğrenirler. Ayrıca kalitenin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olduğunun anlaşılması, organizasyonu daha müşteri odaklı yaparken, kalite düzeyini arttırır.

Bu kültürün oluşmasında da temel görev yönetime düşmektedir. Yönetim öncelikle bu anlayışı gerçekten benimsemeli ve bu değerlerin oluşmasına öncülük etmelidir.

## **İmaj**

Ülkemizde pek çok kuruluş, ISO 9001 belgesini aldıktan sonra bunu, müşteri, tedarikçi ve hisse sahiplerine duyurmaktadır. Hatta sertifika, bazı kuruluşlara, Cumhurbaşkanı, Başbakan gibi önemli şahsiyetler tarafından törenle verilmektedir. Bu durum kuruluşun imajını güçlendiren önemli bir faktördür.

## **Proses Yönetimi**

Günümüzde çok sayıda yönetici işleri organizasyon şemasında tanımlandığı şekilde yürütmeye alışmıştır. Bu kişilere göre işletme birbirinden bağımsız

fonksiyonel birimlerden oluşmaktadır. Eğer her bölüm kendine verilen amacı gerçekleştirebilirse, işletme amacı da kendiliğinden gerçekleşecektir.

Fakat işler gerçekte dikey değil, yatay olarak akmaktadır. Geleneksel organizasyon şemasının suni sınırları ise bu akışı güçleştirir. Bölümler arası iletişim ve koordinasyon zayıflar.

“Böl, parçala, yönet” şeklinde değerlendirebileceğimiz geleneksel yaklaşımın bir diğer sonucu ise işletme içi işbirliğini yok etmesidir. Bu yaklaşımın hakim olduğu işletmelerde, her bir bölüm ayrı bir kar merkezi olarak faaliyet gösterdiğinden, bölüm çalışanların tek düşüncesi kendi bölümlerinin en etkin/optimum şekilde çalışmasını sağlamak olur. Bunun sonucunda bölüm amaçları, şirket amaçlarının önüne geçer ve suboptimizasyon kaçınılmaz hale gelir. Örneğin düşük stokun avantajları aşikar olmakla birlikte, satış ve servis elemanları tam stok isterler. Her boydan, biçimden ve renkten bol miktarda bulunmalıdır. Bu kişilerin tek amacı kendi işlerini kusursuz yapabilecek şartları yaratmaktır. Onlar fazla stokun işletmeye getireceği yükü düşünmezler. Peki bu insanları bu davranışlarından dolayı suçlayabilir misiniz? Tabii ki hayır. Bu onların, yüksek sicil notu alabilmek, hatta var olmak için tek umududur.

Proses yönetimi ise organizasyonun anahtar proseslerine dayalı olarak görülmesi ve yönetilmesidir. Proses yönetimi fonksiyonel organizasyonun çöpe atılması değildir. Fonksiyonel organizasyon yapısında dahi anahtar prosesler ve proses sahipleri belirlenebilir.

ISO 9000 proses yönetimine geçiş için iyi bir başlangıç olacaktır.

## **Yönetim Değişimi**

Gözden geçirme toplantıları ve iç tetkikler, yöneticilerin diğer bölümlerin faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını sağlar. Proses yaklaşımının uygulanması, bölümler birbirinden izole edilmiş parçalar olmaktan çıkarır. Yöneticiler arasındaki, işbirliği ve koordinasyonu güçlendirir.

Tetkik heyetlerinde görev yapan yöneticiler diğer bölümlerin problemlerini yerinde görürler. Bu da onların sistemi bir bütün olarak görmelerini ve değerlendirmelerini sağlar.

## **Tedarikçi Yönetimi**

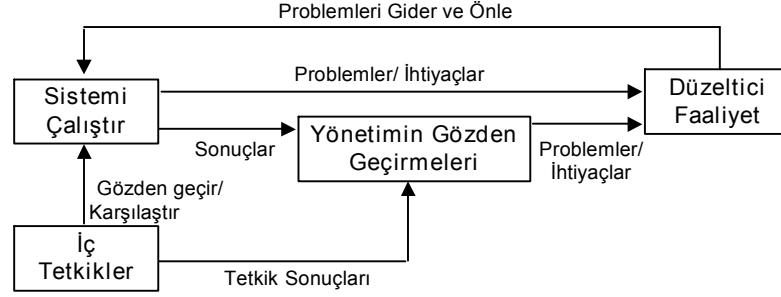
ISO 9001'in yaygınlaşmasından önce, özellikle büyük şirketler tedarikçi standartları geliştirmek ve bu standartlara uygunluğu doğrulamak için büyük paralar harcamaktaydı. Tedarikçiler ise, farklı müşterilerin farklı standartlarına uymak zorunda kalıyordu. ISO 9001 bu son derece hantal, verimsiz ve pahalı sisteme olan ihtiyacı ortadan kaldırmıştır.

## **Performans İyileştirme**

Araştırmalar, ISO 9001'in, üst yönetim tarafından sahiplenilmesi halinde kuruluşun performansını yükselttiğini göstermektedir. Kuruluş ISO 9001 uyumlu



bir sistem oluştururken bir takım iyileştirmeler yapacaktır. Ancak asıl fayda, oluşturulan sistemin, sürekli iyileştirme için kullanılması ile elde edilebilir.



**Şekil 5 Performans İyileştirme**

İlk olarak, ISO 9001 tabanlı bir kalite yönetim sisteminin, iyileştirme faaliyetleri ile ilişkisini inceleyelim. Şekil 5’de standardın öngördüğü sürekli iyileştirme mekanizması verilmiştir. İç tetkikler, yönetimin gözden geçirmeleri ve düzeltici/önleyici faaliyetler, standardın şartlarıdır. Bunlar, istenmeyen sonuçların nedenlerinin ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi için kullanılacak güçlü araçlardır. Eğer kuruluş bu araçları, etkin bir şekilde kullanabilirse, sürekli iyileştirme gerçekleşecektir.

## **Daha Az Kriz**

Dokümante edilmiş bir kalite sistemi iletişim ve koordinasyonu artırırken faaliyetlerin birleştirilmesini sağlar. Problemler artan kontrol, standardizasyon, kalite bilinci, koordinasyon ve katılım ile azaltılır. Kalite

sistemi, işlerin yapılma ve kaydedilme şeklindeki tutarlılığı artırır. Yeni çalışanların işi daha çabuk ve daha hızlı öğrenmelerini sağlar. Dokümante edilmiş kalite sistemi mevcut ve yeni çalışanları eğitmek için iyi bir araçtır.

ISO 9000 aynı zamanda, müşteri ve tedarikçiyi, kontrat ya da satın alma anlaşması ile bir araya getirdiğinden yanlış anlaşılmaları azaltacaktır. Anlaşmayı imzalamadan önce satıcı şartları yerine getirebileceğini doğrulamalıdır. Bu gereksinim müşterinin tatmin olma olasılığını yükseltir.

Tüm bu faktörler, kriz yaşama olasılığını azaltır. Yönetim krizlerle boğuşmak için harcadığı çabayı işletmeyi iyileştirmek ve müşteri tatmini arttırmak için kullanabilir.



## Yönetimin Rolü

---

Günümüzde çok sayıda kuruluş ISO 9001 belgesi almak ya da elindeki belgeyi 2000 versiyonuna yükseltmek için çaba harcıyor. Siz de bunlardan biri olabilirsiniz. Bundan önceki bölümlerde ISO 9001 ve belgelendirme süreci ile ilgili soruların cevaplarını vermeye çalıştık. Okuyucuya farklı bir bakış açısı kazandırmak için ISO 9001'i belki de çok sayıda kişinin düşünmediği yönleri ile ele aldık. Etkili bir belgelendirme ve değer yaratan bir sistem için "yönetimin" önemini vurguladık. ISO 9001 ile ilgili seçenekler hakkında sizi bilgilendirerek rasyonel karar almanızı sağlamaya çalıştık.

Şimdi ISO 9001 ile ilgili seçiminizi yapmış bulunuyorsunuz. Arzunuz çıktının duvarda asılı bir belgeden fazlası olması. İşinizi geliştirecek ve değer katacak bir kalite yönetim sistemi istiyorsunuz. Belgelendirmeyi bir "sonuç" dan ziyade, daha fazla şeyler yapabilmenin bir "aracı" olarak görüyorsunuz ve sorumluluklarınız üstlenmeye hazırsınız. Eğer tüm bu sayılanlar sizin için geçerli ise bundan sonraki bölümleri okuyabilirsiniz. Diğer yandan ISO 9001'in potansiyel yararlarına hala inanmıyorsanız artık bu kitapla zaman

kaybetmemenizi tavsiye ediyoruz.

## Liderlik

Üst yönetim çalışanlarda heyecan yaratacak yüksek beklentiler ortaya koymalı ve bu beklentilerin gerçekleştiğini görmelidir. Ayrıca bu beklentileri, eylemleri ile desteklemelidirler. Daha net bir ifade ile olanlara seyirci kalmamalı işin içine girmelidirler.

Yönetim bir hedef belirledikten sonra “bu hedefi destekliyorum” demek yerine, taahhüdünü “bu hedef gerçekleşinceye kadar şu şu konular olmak üzere gerekli desteği vereceğimden emin olabilirsiniz” şeklinde ifade etmelidir. Yönetim bu tür bir taahhütte bulunmaz ya da bu taahhüdü yerine getirmezse, hiç kimsenin kalite adına bir şey yapmayacağından emin olabilirsiniz.

Üst yönetimin ISO 9001 belgelendirme sürecine bizzat katılımı önemlidir. Danışmanlık yaptığımız pek çok şirketin yöneticisi, bu katılımın çok yararlı olduğunu ve şirketleri ile ilgili kendilerini dahi hayrete düşüren pek çok şey öğrendiklerini ifade etmektedirler. Yöneticilerin tasarım, uygulama, değerlendirme ve bakım proseslerinde yer almaları işlerin nasıl yürüdüğünü daha iyi görmelerini sağlar. Ayrıca kalitenin müşteri, tedarikçi ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığını görürler. Bu tecrübe pek çok yönetici için yenidir.

Buradaki amacımız size nasıl liderlik yapılacağını anlatmak değildir. Bizim burada açıklamaya çalıştığımız yegane husus ISO 9001’in başarısının tamamen size

bağlı olduğudur. Bunun için konuya önem vermeli ve liderlik etmelisiniz.

Bundan sonraki bölümlerde katılımın kapsamı üzerinde durulmuştur.

## **Kalite Politikası ve Hedeflerinin Geliştirilmesi**

### *ISO 9001 Madde 5.3 Kalite Politikası*

*Üst yönetim, kalite politikasının;*

- a) Kuruluşun amacına uygunluğunu,*
- b) Kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini ve şartlara uygunluk için bir taahhüdü içermesini,*
- c) Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturmasını,*
- d) Kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını,*
- e) Sürekli, uygunluk için gözden geçirilmesini sağlamalıdır.*

### *ISO 9001:2000 Madde 5.4.1 Kalite hedefleri*

*Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün (Madde 7.1a) için karşılanması gerekli olan şartlar da dahil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulması sağlanmalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir olmalı ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır.*

*KAYNAK: TS EN ISO 9001:2000*

ISO 9000:1994'ün kalite politikası ile ilgili şartları, Madde 4.1.1 Kalite politikası altında yer almaktaydı. Bu maddeye ait tüm şartlar, önemli bir değişiklik yapılmaksızın ISO 9001:2000'de de korunmuş, ayrıca

maddenin kapsamı, üç önemli şart (b,c,e) eklenerek genişletilmiştir.

Bu ilave şartlar,

(1) müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve sürekli iyileştirmenin, yeni kalite yönetim sisteminin temelini oluşturduğunu belirtmekte ve

(2) sistemin sürücüsü olarak kalite politikasının rolünü güçlendirmektedir.

Kalite politikası ve hedeflerinin üst yönetimin gerçek düşüncelerini yansıtmaları önemlidir. Herkesin inandığı, herkesin benimsediği ve herkesin kendini sorumlu hissettiği politika ve hedefler başarının ön şartıdır.

Üst yönetim kalite politikası ve hedeflerini geliştirmek için yeterli süreyi ayırmalıdır. Kalitenin kuruluşlarındaki rolüne ve bu role olan bağlılıklarına odaklanmalıdırlar. Daha sonra diğer yöneticiler, hatta çalışanlarla kalite kavramını ve kuruluş için ne anlama geldiğini tartışmalıdırlar.

Bir kalite politikası geliştirmek, başka bir kuruluşun politikasını benimsemek ya da bunu bir danışmana yazdırmaktan farklıdır. Bu tür uygulamalar başlangıçta zaman ve çaba tasarrufu sağlıyor gözükseler de tamamen anlamsızdırlar.

Politika bir "övgü" manzumesi ya da standardın şartlarını karşılayan terimler topluluğu olmamalıdır. Politika geliştirme süreci, en az çıktı kadar yararlıdır. Bu sayede tüm takım üyeleri fikirlerini ifade etme ve tartışma fırsatı bulur. Kuruluşun varlık sebebi, kalite ve kalitenin nasıl başarılacağı gibi konularda konsensüs

sağlanır.

Çıktı ise yönetimin fikirlerinin resmi ifadesidir. Bu ifade yayınlandıktan sonra bağlılık esas olmalıdır. Örneğin bir yönetici “kalite birinci önceliğimizdir” gibi bir politika belirledikten sonra çalışanlardan kusurlu parçaları sevk etmelerini istememelidir.

Kalite politikası yönetimin hedefidir. Eğer takip edilmeyecekse bunu önce çalışanlar bilmelidir. Başarı için liderlik esastır.

Standart, kalite politikasının içerik ve uzunluğuna sınırlama getirmez. Birkaç cümle, birkaç paragraf ya da bir liste olabilir. Kalite politikası kuruluşun; niyetini, vizyonunu, hedefini, uygunluk ve iyileştirme taahhüdünü ve müşterilerini içermelidir.

#### *Niyet*

Kuruluş kalite konusunda ne yapmayı düşünüyor? Gerekli kaynakları ayırmaya hazır mı? Burada “kalite”, kuruluş tarafından anlaşıldığı şekliyle tanımlanmalıdır.

#### *Vizyon*

Kuruluş nereye gidiyor? Kalite için bir vizyonu var mı?

#### *Taahhüt*

Kuruluş taahhüdünü, “kalite bizim birinci önceliğimizdir” şeklinde ifade edebilir. Bu taahhüt “her ne pahasına olursa olsun kalite” anlamına mı gelmektedir? Hayır. Örneğin bozulmaya karşı en iyi koruma altın kaplama ile sağlayabilir. Fakat müşteri ihtiyaçları gümüş kullanımı ile karşılanabiliyorsa, gümüş kaplama bu durum için “uygun kalite” olacaktır.

Bu taahhütteki eksik nokta ise sürekli iyileştirmeyi içermemesi. Kuruluş, kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirmeyi taahhüt etmeli ve rekabet gücünü koruyabilmek için bu taahhüdünü yerine getirmelidir.

### *Müşteriler*

Kalite politikasının anlamlı olabilmesi için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini içermesi gereklidir. Bunların nasıl belirlendiği, en az nasıl başarıldığı kadar önemlidir. Gerekli bilgiler müşterilerden mi, yoksa müşterilerin ne istediğini “zaten bilen” patronlardan/yöneticilerden mi alındı? Beklentiler sürekli değişmektedir. Kuruluş bunları karşılamayı mı, yoksa aşmayı mı planlıyor?

### *Kalite Politikası*

Kalite politikası yukarıda sayılanların tümünü içermeyebilir. Fakat açık, anlaşılır ve doğru olmalı, ilgili tüm bireyler için anlam taşımalıdır. Kalite politikası yönetimin, kuruluşun performansını değerlendirmek için kullanabileceği bir araçtır. Bu aracı aynı zamanda çalışanlar da yönetimin kalitesini değerlendirmek için kullanabilirler ve kullanacaklardır da.

## **Yönetimin Gözden Geçirmesi**

*ISO 9001 Madde 5.6 Yönetimin gözden geçirmesi*

### *5.6.1 Genel*

*Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sistemini, sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için planlanmış aralıklarla gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, iyileştirme için değerlendirme fırsatları, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sistemindeki değişiklik ihtiyaçlarını içermelidir.*



### *5.6.2 Gözden geçirme girdisi*

*Yönetimin gözden geçirme girdisi, aşağıda belirtilenler hakkındaki bilgileri içermelidir;*

- a) Tetkiklerin sonuçlarını,*
- b) Müşteri geri beslemesini,*
- c) Proses performansı ve ürünün uygunluğu,*
- d) Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,*
- e) Bir önceki yönetimin gözden geçirmesinden devam eden takip faaliyetleri,*
- f) Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler*
- g) İyileştirme için öneriler.*

### *5.6.3 Gözden geçirme çıktısı*

*Yönetimin gözden geçirme çıktısı, aşağıdakilerle ilgili kararları ve faaliyetleri içermelidir;*

- a) Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,*
- b) Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi,*
- c) Kaynak ihtiyaçları.*

*KAYNAK: TS EN ISO 9001:2000*

Standart yönetimin, kalite yönetim sistemini ve sistemin etkinliğini gözden geçirmesini şart koşmaktadır. Gözden geçirmenin neleri içereceği ve ne kadar sıklıkla yapılacağı konusunda bir sınırlama söz konusu değildir. Bu kararları yönetim alacaktır. Yönetimin gözden geçirmelerine, sistemin uygulamaya konmasından sonra başlanması uygun olacaktır.

Gözden geçirmelere tüm yöneticiler, ilgili uzmanlar ve eğer varsa danışmanlar iştirak etmelidir. Belgelendirme öncesi yapılan gözden geçirmeler sırasında yöneticiler sorumluluk alanlarındaki gelişmeleri sunabilir, ortak problemleri paylaşabilir ve çözüm önerileri

geliştirebilirler. Ayrıca yapılacak faaliyetleri belirlenerek bunlar için gerekli kaynakları tahsis edilebilir. İşin doğası gereği gözden geçirmeden verim alınabilmesi için tam katılım şarttır.

Kuruluş müşterilerinin ihtiyaçlarını çok sayıda proses yardımı ile belirler, tanımlar ve karşılar. Bu proseslerin yönetimi gerekli kalite düzeyini sağlamalıdır. Prosesler genellikle çok sayıda fonksiyonu içerdiğinden, optimizasyon için çok iyi bir planlama ve koordinasyon gerekir. Kalite sistemi oluşturulduktan sonra ise yönetimin gözden geçirmelerinde;

- sorun ve problemler,
  - iç tetkik sonuçları,
  - iadeler ve müşteri şikayetleri,
  - kuruluşa özel kalite ölçütleri,
  - proses performansı,
  - tedarikçi ilişkileri,
  - daha önceki toplantı kararları,
  - yapılan düzeltici/önleyici faaliyetlerin sonuçları,
  - kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,
  - eğitim değerlendirmeleri ve planları,
  - iletişim,
  - iyileştirme önerileri,
- ele alınmalıdır.

Yönetim, gözden geçirme sırasında iç tetkik sonuçlarının nasıl değerlendirileceğini ve kullanılacağını belirler. Bazı kuruluşlar tetkik raporlarını özetlerken, bazıları her bir tetkik raporunu ayrıntılı olarak inceleyerek bulguları tetkikçilerle tartışma yoluna gitmektedir. İhtiyaca göre her iki yol da kullanılabilir.

Yönetim ayrıca problemleri ve uygunsuzluk verilerini gözden geçirmelidir. Bu veriler tipik olarak müşteri şikayetlerini, iadeleri, iç retleri ve tedarikçi konularını içerir. Yine her bir maddenin ayrıntılı olarak ele alınması şart değildir. Fakat tüm önemli problem ve uygunsuzlukların ele alındığını gösteren kanıtlar bulunmalıdır.

Eğer kuruluşun faaliyetleri yasa ve mevzuat şartları ile yönetiliyor ya da bunlardan etkileniyorsa, bu şartlarda meydana gelen değişikliklerin etkileri gözden geçirmelerde tartışılmalıdır.

Yeni ürünler, prosesler, hizmetler, kolaylıklar ve metotlar gibi kalite yönetim sistemini etkileyecek konularda yapılan değişiklikler proaktif bir şekilde ele alınmalıdır. Eğer bu değişiklikler personel ve malzeme konularını etkiliyorsa, tedarik ve eğitim planları da güncellenmelidir.

Yönetimin gözden geçirmelerinin diğer toplantılarla birleştirilmesi iyi bir fikir değildir. Diğer konuların varlığı kalite sistemi için gerekli odağın azalmasına yol açabilir. Yönetimin gözden geçirmeleri diğer toplantılardan önce ya da sonra, fakat ayrı olma şartı ile yapılabilir. Eğer kuruluş "kalite" konusunda düzenli olarak toplantı yapıyorsa, bu toplantı, gündemi ISO 9001'in şartlarını da içerecek şekilde geliştirilerek Yönetimin Gözden Geçirmesine dönüştürülebilir.

Standartta yönetimin gözden geçirmelerinin ne kadar sıklıkla yapılacağına ilişkin bir madde bulunmamaktadır. Bununla birlikte belgelendirme sürecinin ilk aşamalarında aylık gözden geçirme gereklidir. Bir aylık

süre planlanan faaliyetlerin tamamlanması için yeterince uzun, zamanında geri besleme sağlamak için yeterince kısadır. Belge alındıktan sonra gözden geçirmelerin sıklığı ayarlanabilir. Ancak biz kontrol ve kalite odağının yok olmaması için iki gözden geçirme arasındaki sürenin iki ayı aşmamasını tavsiye ediyoruz.

Özetle yönetimin gözden geçirmeleri kalite yönetim sisteminin temel bileşenlerinden biri olup tamamen üst yönetimin sorumluluğudur. Gözden geçirmeler yönetime, sistemin çeşitli elemanlarını etkinlik ve uygunluk açısından inceleme fırsatı sağlar. Ayrıca gözden geçirme çıktıları yönetimin kaliteye verdiği önemin somut kanıtlarıdır.

## **İç Tetkik**

Daha önceki bölümlerde üst yönetimin de dahil olduğu geniş tabanlı bir iç tetkik takımı önerisinde bulunmuştuk. İç tetkik takımının kompozisyonu kalite yönetim sisteminin etkinliğini doğrudan etkiler. Üst yönetimin varlığı iç tetkik takımını güçlendirecek ve tetkiklerin herkes tarafından ciddiye alınması sağlayacaktır. Ayrıca yönetimin iç tetkik takımında yer alması kalite taahhüdünün bir göstergesi olacaktır. Diğer çalışanlar yönetimin katılımını gördüklerinde kalitenin önemini daha iyi anlayacaklardır. Son olarak problemler bizzat yöneticiler tarafından tespit edildiğinden çözümleri kolaylaşacaktır.

Bununla birlikte, üst yönetimin iç tetkik takımlarında bulunması bir takım sorunlara yol açabilir. “Tetkik” terimi zaten yalnız başına olumsuz bir anlam içermektedir.

Tetkikin bir de yöneticiler tarafından yapılacak olması bu olumsuzluğu katlayacak ve çalışanların endişelenmelerine yol açacaktır.

Bu endişe iç tetkikin uygun şekilde yapılandırılması ve açıklanması halinde azaltılabilir. Bunun için bireylerin değil, kalite sisteminin tetkik edildiği vurgulanmalıdır. İç tetkikin amacı işin yapılış şeklini geliştirmektir. Bu amaç herkes tarafından anlaşılmalıdır. Ayrıca yöneticilerin “yönetim şapkalarını” ofislerinde bırakmaları önemlidir. iç tetkik sırasında, tetkikçiler pozisyonları ne olursa olsun “tetkikçi şapkası” giymelidirler.

## **Fonksiyonel Alanlar**

ISO 9001 tüm fonksiyonel alanları etkiler. Bunun sonucunda faaliyetlerde bir takım değişiklikler yaşanır. Bu değişikliklerin boyutu kuruluşun mevcut faaliyetlerinin etkinliğine bağlıdır.

## **Satış**

ISO 9001 belgeli bir şirketin ürün ve hizmetleri satış kontratlarında ayrıntılı olarak tanımlanmalı ve satışlar şirketin bilinen yeterliliğini aşmamalıdır. Ayrıca satış bilgileri ve reklamlar yanıltıcı olmamalıdır.

Bu şartların sağlanması için satış bölümü, imalat ve tasarım bölümleri ile koordineli olarak çalışmalıdır. Satış bölümün hazırladığı kontratların, ürün bilgilerinin ve reklamların tasarım ve imalat bölümleri tarafından doğrulanması, kuruluşun kapasitesini aşan bir anlaşma yapılmasını ya da hatalı bilgilerle müşterilerin

yanıtılmasını önleyecektir. Eğer bu doğrulama sırasında bir sorun çıkmazsa satış bölümü, hazırladığı ürün bilgilerinin doğruluğundan emin olabilir.

ISO 9001 ayrıca satış şartları ve koşullarının belirlenmesini öngörmektedir. Danışmanlık yaptığımız pek çok şirketin kontratlarında satış şartlarının belirtilmemiş olması ya da çok genel ifadeler içermesi bizi oldukça şaşırtmıştı. Ayrıntılı şartlar yanlış anlamayı önlemek ve gerek tedarikçi gerekse müşteriden neler beklendiğini açıklığa kavuşturmak için gereklidir.

Sipariş kabul edilmeden önce kuruluşun yeterlilik şartlarını karşılayabileceği doğrulanmalıdır. Teknik detaylar genellikle sipariş bilgileri içerisinde bulunabilir. Fakat özel ürün ve hizmetler için bu detayları gözden geçirecek yeterlilikte bir teknik personele ihtiyaç duyulacaktır.

Eğer sevkiyat zamanı ile ilgili bir belirsizlik söz konusu ise bunu kontrata sevkiyatın sipariş anında doğrulanacağına ilişkin bir madde koyarak aşabilirsiniz. Bir zaman taahhüdünde bulunmanız halinde ise bunu karşılamalı, karşılayamamanız halinde zaman kaybetmeden müşteriyi bilgilendirmelisiniz.

Kalite kusursuzluk değildir. Ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılamadığı zamanlar olabilir. Şikayetler iyileştirme fırsatları olarak görülmelidir. ISO 9001 sorun ve uygunsuzlukların araştırılmasını, nedenlerinin araştırılmasını ve dokümente edilmesini şart koşar.

Bir müşteri şikayeti alındıktan sonra öncelikle şikayete konu olan uygunsuzluk/sorun çözülmelidir. Bu çözüm ürünün değiştirilmesi, parayı iadesi ya da sorunun

türüne göre müşterinin zararının karşılanması olabilir. Daha sonra aynı uygunsuzluk/sorunun tekrarlanmasını önleyecek tedbirler alınmalıdır.

## **Tasarım**

Eğer kuruluş, ürün ve hizmetlerinin tasarımını yapıyorsa belli kontroller gerekli olacaktır.

Tasarım istenilen şeyin net bir tanımı ile başlar. Satış/pazarlama, satın alma ve imalat fonksiyonları da bu tanımın geliştirmesinde yer almalıdır. Tasarımın müşteriye-özel olduğu durumlarda, ilgili müşteri de sürece dahil edilmelidir. Tasarımın çıktısından etkilenen tüm birimler tanımı onaylamalıdır. ISO 9001’de tasarım izole edilmiş bir fonksiyon değildir.

Tasarım tanımında anlaşma sağlandıktan sonra bir plan hazırlanmalı, kaynaklar tahsis edilmeli ve temel aşamalar belirlenmelidir.

Tasarım hedeflerinin karşılandığını doğrulamak için tüm ilgili birimlerin katıldığı periyodik tasarım gözden geçirmeleri yapılmalıdır. Eğer bu gözden geçirmeler sırasında hedeflerde değişiklik yapılırsa bu değişiklik kayıt altına alınmalı ve ilgili birimlerce onaylanmalıdır.

Tasarımı geçerli kılmak için modeller, prototipler ya da pilot uygulamalar kullanılabilir.

Tüm ilgili birimleri yakın işbirliği, herkesin kabul edeceği iyi bir tasarımın geliştirilmesini sağlayacaktır.

## **Satın Alma**

Kuruluş tedarikçilerini nasıl onaylayacağını belgelendirme öncesi belirlemelidir. Pek çok şirket tedarikçileri ile eskiye dayanan uzun vadeli ilişkilere sahiptir. Bu tür tedarikçiler geçmiş performanslarına dayalı olarak değerlendirilebilirler. Mevcut tedarikçilerin ayrıca değerlendirilmesi ISO 9001'in bir şartı olmayıp, ekstra maliyet dışında herhangi bir getirisi de yoktur.

Yeni tedarikçilerin değerlendirmek için bir prosedür oluşturabilirsiniz. Bunun maksatla örnekleme yapabilir, referans isteyebilir ya da tedarikçinin tesislerini yerinde ziyaret edebilirsiniz. Standart onay için belirli bir yöntemin uygulanmasını şart koşmamıştır. Ürün ve hizmetin kalitesini garanti edecek herhangi bir yöntemi kullanabilirsiniz.

Standardın satın alma şartları ile ilgili iki adet yaygın yanlış anlama söz konusudur. Bunlardan ilki belgeli kuruluşların sadece diğer belgeli kuruluşlardan mal satın alabileceğine ilişkindir. Bu her kuruluşun hayata geçirmek isteyebileceği bir politika olabilir. Fakat standardın şartı değildir. İkinci yanlış anlama tedarikçinin onay öncesi bir soru formu doldurması gerektiği ile ilgilidir. Bu çok sık karşılaştığımız bir uygulama olmakla birlikte zaman ve çaba israfından başka bir şey sağlamaz.

Tedarikçi onaylandıktan sonra sürekli incelenmeli ve durumu bu inceleme raporları ışığında periyodik olarak gözden geçirilmelidir.

Tedarikçi ile yapılan anlaşmaların şartları açık olmalı ve satın alınan malzemenin ayrıntılı tanımlarını içermelidir.



Danışmanlığını yaptığımız şirketlerde karşılıklı güvene dayalı anlaşmaların çokluğu bizi hayrete düşüren diğer bir husus olmuştur. Güvene dayalı anlaşmalar problem çıkmadığı sürece iyidir. Fakat ortada yazılı bir şey olmadığı için çıkan problemlerin kontrolü zorlaşacaktır. Tabir yerinde ise taraflardan biri her an “pire için yorganı yakabilir”.

## **Operasyonlar**

“Operasyon” kuruluşun para kazandığı temel faaliyettir. Örnek olarak bir fabrikada yapılan üretim, bir bankanın kredi işlemleri ya da restorandaki yemek hazırlıkları verilebilir. Pek çok şirkette bu faaliyetler zaten sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir. Bu kontrol sırasında dikkat edilmesi gereken iki nokta yapılan işin kayıtlarının tutulması ve şartların karşılandığının doğrulanmasıdır.

Doğrulama, operatörün çalışmalarının bağımsız olarak denetlenmesi anlamına gelmez. Spesifikasyonlara uygunluğun onaylanması ve spesifikasyonlardan sapmaların kaydedilmesi bizzat işi yapan operatör tarafından yapılabilir. Bağımsız kontroller, modern yönetim yaklaşımlarında yer almadığı gibi ISO 9001’in bir şartı da değildir.

Ürün ve hizmetlerin özelliklerini ölçmek için kalibre edilmiş ekipmanlar kullanılmalıdır. Ayrıca gerek kuruluş içi gerekse kuruluş dışında yapılacak kalibrasyonlar ulusal standartlarla izlenebilir olmalıdır.

## **İnsan Kaynakları**

İnsan Kaynakları bölümü genellikle ISO 9001'in eğitim ile ilgili şartlarından sorumludur. Standart kuruluşun tüm çalışanlarının tecrübe ve eğitim düzeylerini gösteren eğitim kayıtlarını oluşturmasını ve muhafaza etmesini şart koşar.

Eğitim kayıtları şartını karşılamak için, çalışanlara ait bir veri tabanı oluşturulabilir. Çalışanlar şirket içi ve dışında aldıkları eğitimleri gösteren basit bir form doldurarak veritabanı için gerekli bilgiyi sağlayabilirler. Belirgin (önemli) niteliklerin söz konusu durumlarda bu özelliği belgeleyen sertifika ya da diplomanın kopyasının bu forma eklenmesi uygun olacaktır.

Tetkikçiler eğitim kayıtlarını sık sık görmek isteyeceklerinden bu kayıtların özel/gizli bilgiler içeren personel dosyalarından ayrı bir yerde muhafaza edilmeleri uygun olacaktır.

## **Finans**

Finans standartta açıkça geçmese de, bu fonksiyon, bütçe ve kaynakların dağıtımı ile belgelendirme çalışmasının tüm aşamalarında yer alır. Eğer kuruluş tedarik ve satış için tanımlanmış şartlara sahip değilse finans bölümü bunları hazırlamak için satış ve satın alma bölümleri ile birlikte çalışmalıdır.

Ayrıca finans bölümü çalışanları kuruluşun diğer bölümlerinden ayrı olmaları itibarı ile iç tetkik için en uygun kişilerdir.

## **Ek Görevler**

Gerek belgelendirme süreci sırasında, gerekse belge alındıktan sonra yönetimin katılımı şarttır. Her şeyden önce kalite yönetim sistemi müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması ile ilgilidir. İşlerin müşterileri tatmin edecek ve tekrar gelmelerini sağlayacak şekilde nasıl yürütüleceğini tanımlar. Belgelendirme çalışmaları başladıktan sonra yönetim yerine getirmesi gereken dört ek görev bulunmaktadır.

Bu görevler sırasıyla,

- projenin yönetimi,
- iletişim,
- gözden geçirme ve
- iç tetkiktir.

## **Projenin Yönetimi**

Yönetim, iç kaynaklar ne kadar zengin, dış yardım ne kadar fazla olursa olsun her koşulda belgelendirme çalışmalarına liderlik etmelidir. Etkin bir kalite yönetim sisteminin oluşturması, yönetimin devredemeyeceği bir sorumluluktur.

Projenin yönetiminde planlama esastır. Fakat plan yapıldıktan sonra uygulanmalı, günlük faaliyetlerin ve krizlerin planın önüne geçmesine izin verilmemelidir. Gelişmeler tabii ki planın da değiştirilmesini gerekli kılabilir. Ancak bir planın bulunması değişimin etkilerini belirlemenizi sağlayacaktır.

Plan projenin işleyişini destekler ve uygulandığında

işlerin zamanında tamamlanma olasılığını yükseltir. Planın bir değeri olabilmesi için herkes tarafından anlaşılması ve benimsenmesi gerekir.

Planın sık ve tanımlanabilir aşamalarının bulunması projenin işleyişini kolaylaştırır. Uygulama takımı günlük faaliyetleri bu aşamaları baz alarak kontrol eder ve üst yönetim sağlanan ilerlemeyi en az ayda bir kez gözden geçirir. Uygulamadaki önemli gecikme ve aksaklıklara yönetim müdahale etmelidir. Bu müdahalenin amacı suçlu aramak değil, problemin nasıl giderilebileceğini bulmaktır.

Bazı yöneticiler tüm proses ve prosedürlerin detaylarını incelemek isterler. Bu etkin bir zaman kullanımı değildir. Yönetim bunun yerine kuruluşun çok sayıda fonksiyonunu etkileyen genel konulara ağırlık vermelidir. Örneğin kuruluşun nasıl bir eğitim stratejisi izleyeceği, tedarikçilerini nasıl seçeceği, kalite için nasıl bir yapılanmaya gideceği gibi konular bizzat üst yönetim tarafından ele alınmalıdır.

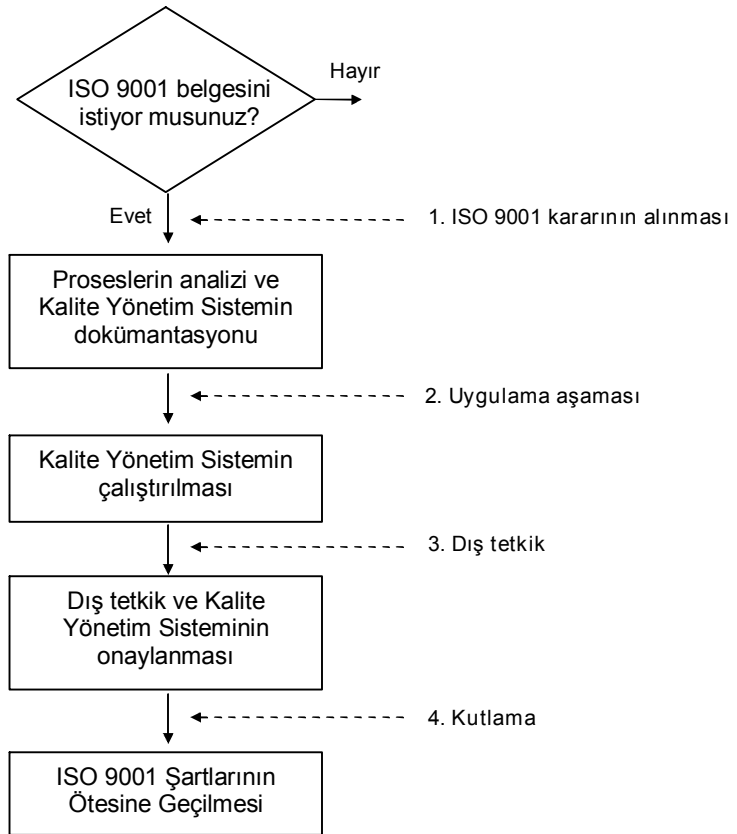
Kuruluşun belgelendirme planı basılı olmalı ve tüm çalışanlar iç tetkiklerin başlangıcı, ön-değerlendirme, belgelendirme ziyaretleri vb. tarihleri bilmelidirler. Ulaşılan aşamalar, başarılar, belirgin ilerlemeler – hepsi rapor edilmeli ve duyurulmalıdır. Eğer kalite herkesin işi ise herkes neler olduğunu bilmelidir.

Kalite bir takım oyunudur ve yönetim bu takımda yer almalıdır. Oyunun tek bir amacı vardır: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve aşmak. Bu amaç tesadüfen gerçekleşmez. Sadece herkesin inandığı ve desteklediği bir planının uygulanması halinde

başarılabilir.

## Çalışanlarla İletişim

ISO 9001 bir kuruluşun üstlenebileceği en önemli projelerden biridir. Çok sayıda çalışan kalite yönetim sisteminin tasarlanması ve doküman edilmesine katılır ve hepsi bu sistemi kullanır. Çalışanların bilgi ihtiyacı yüksektir. Şekil 4’de çalışanlara bilgi aktarımının gerekli olduğu ve her biri yeni bir aşamanın başlangıcı olan dört nokta tanımlanmıştır. İletişim, çalışanların “bulunulan noktayı” ve “bir sonraki adımı” bilmesini sağlamalıdır.



Şekil 6 İletişim Modeli

Bu bilgi aktarımı, mümkün olduğunda bizzat üst yönetim tarafından yapılmalıdır.

### *1. ISO 9001 Kararının Alınması*

ISO 9001 kararını verdiğinizde bunu çalışanlarınıza anlatın. Bu iletişim;

- ISO 9001'in ne olduğunu,
- ISO 9001'in kuruluş için önemini,
- ISO 9001'in kapsamını,
- ISO 9001 çalışmalarına kimlerin katılacağını,
- ISO 9001'in mevcut yapıyı ve faaliyetleri nasıl etkileyeceğini içermelidir.

### *2. Uygulama*

Şimdi dokümantasyonun büyük çoğunluğu tamamlandı ve artık kalite yönetim sistemini uygulamaya hazırsınız. Kalite ile ilgili olan herkes sürece dahil oldu ve iç tetkikler başlamak üzere. Kuruluşunuzun bu aşamadaki iletişim ihtiyaçları;

- kalite politikası ve hedefleri,
- dokümantasyon aşamasında gelinen yer,
- dokümantasyon aşamasının çıktıları – kalite el kitabı, prosedürler, talimatlar,
- çalışmaları etkileyecek değişiklikler/yenilikler – örnek: doküman kontrolü, düzeltici faaliyet, sürekli iyileştirme vb.
- iç tetkikin ne olduğu, neden gerekli olduğu ve kapsamı,

- iç tetkikçilerin kimlerden oluştuğu,
  - işin dokümante edildiği gibi yapılmasının önemi,
- şeklinde özetlenebilir.

### *3. Dış Tetkik*

Dış tetkik öncesinde çalışanlarınıza

- dış tetkik planı ve programı,
  - tetkikin nasıl yapılacağı,
  - tetkikçilerin kimlerle konuşabileceği ve neler sorabileceği,
  - sorulara nasıl cevap verilmesi gerektiği ,
- konularında bilgi vermelisiniz.

Ayrıca çalışanlarınıza işleri hakkında en bilgili kişinin yine kendileri olduğunu hatırlatın. Dış tetkikçiler çalışanlarınıza kuruluşunuzun kalite politikası ve hedeflerini soracaklardır. Çalışanlarınızın bunları ezberlemek yerine anlaması ve kendi cümleleri ile ifade etmesi daha olumlu bir etki yaratacaktır.

### *4. Kutlama*

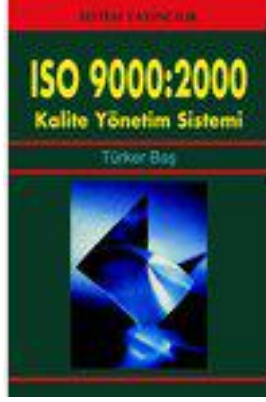
Eğer tetkik başarılı geçer ve belgeyi almaya hak kazanırsanız bunu kutlayın. Bunun için;

- herkesi tebrik edin. ISO 9001 gerçekten büyük bir başarıdır.
- herkese teşekkür edin. Bu bir takım çalışmasıdır ve herkes yardım etmiştir.
- çalışanlara belgelenin bir sonuç değil başlangıç olduğunu hatırlatın.

-herkesin sistemi iyileştirmeye devam etmesi gerektiğini vurgulayın.



## Tavsiye Ettiklerimiz



ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi  
Dr.Türker BAŞ

Sistem Yayıncılık  
Ocak 2003 (2nci Baskı)

ISO 9000 Serisi Kalite Standardları, Aralık 2000 tarihinde 21nci Yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde güncelleştirildi. Daha modern bir kalite anlayışının hedeflendiği bu revizyonda dokümantasyon şartları azaltılarak, proses tabanlı bir yönetim sisteminin oluşturulması öngörüldü. Ayrıca ISO 9002 ve ISO 9003 Standardları kaldırılarak, tüm Standardlar ISO 9001 başlığı altında toplandı.

Kuruluşunuz ISO 9000 kalite belgelerinden birine sahipse, bunu en geç 2003 yılının sonuna kadar yeni standarda uyumlu hale getirmeniz gerekiyor. Eğer ISO 9001 sertifikası almayı düşünüyorsanız, yeni Standarda tabii olacaksınız. Revizyonun büyüklüğü ise her iki durumda da iyi bir planlama ve kapsamlı bir hazırlığı gerekli kılıyor.

Dr.Türker Baş, bu kitapta, ISO 9001:2000 uyumlu bir Kalite Yönetim Sistemini nasıl oluşturabileceğinizi açıklıyor ve bu kapsamda;

ISO 9001:2000 şartlarının ayrıntılı açıklamaları,

ISO 9001:1994 ile ISO 9001:2000 arasındaki tüm farklar,

ISO 9001:2000'e geçiş için uygulama rehberi,  
Her bir maddeye ait dokümantasyon ihtiyaçları,  
Temel kavram, terim ve tarifler,  
İç tetkik için kontrol listeleri,  
Örnek ISO 9000:2000 Kalite El Kitabı,  
ISO 9000:2000 uyumlu örnek prosedür ve formlar ile,  
ISO 9000:2000 ile ilgili hemen hemen tüm sorularınızın  
cevaplarını içeren tam bir set sunuyor.