

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
GETİRDİĞİ YENİLİKLER İLE EFQM MÜKHEMELLİK
MODELİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE İLİŞKİLER
AÇISINDAN BİR ARAŞTIRMA

AYLİN ÇEKİÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Halis ERTÜRK

İSTANBUL, Ocak 2018

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
GETİRDİĞİ YENİLİKLER İLE EFQM MÜKHEMELLİK
MODELİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE İLİŞKİLER
AÇISINDAN BİR ARAŞTIRMA

AYLİN ÇEKİÇ
Enstitü No: 142001016

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih :
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Halis ERTÜRK
Diğer Jüri Üyeleri :

İSTANBUL, Ocak 2018

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
GETİRDİĞİ YENİLİKLER İLE EFQM MÜKHEMMELLİK
MODELİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE İLİŞKİLER
AÇISINDAN BİR ARAŞTIRMA

AYLİN ÇEKİÇ
Enstitü No: 142001016

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Halis ERTÜRK

İSTANBUL, Ocak 2018

ÖNSÖZ

Hızla değişen dünyada son yıllarda yaşanan olağan üstü değişiklikler sonucu ulusal ve uluslararası rekabet, artan müşteri istekleri, teknolojik gelişim ve hizmet sektöründeki ilerlemelere bağlı olarak bu değişimleri görebilen ve ayak uyduran kuruluşlar rekabette avantaj sağlayabiliyor. Bu değişikliklere uyum sağlamak isteyen kuruluşlar öncelikle Yönetim Sistemleri'ni anlamalı ve uygulamalıdır. Dünyada ve ülkemizde bu sistem standartlarından en çok kullanılanları ve yönetim sistemlerinin temelini oluşturan "ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi" standardıdır. ISO-9001 standardı bütün dünyada sertifikalaştırılmış, ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemleri bir milyondan fazla organizasyonda kullanılarak uluslararası çapta dikkate alınmayı başarmıştır. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO), 1987 yılından itibaren kalite yönetim sistemleri standartlarını yayımlamaya başlamıştır. İlk revizyon 1994 yılında, ikinci revizyon 2000 yılında, üçüncü revizyon 2008 yılında yapılmış, dördüncü revizyon ise 2015 yılında köklü ve yapısal değişiklikleri beraberinde getirmiştir. 10 bölümden oluşan yepyeni bir kalite yönetim sistemi yapısı ortaya çıkmıştır. Bu revizyon ile birlikte sürdürülebilirlik, stratejik yönetim ve risk temelli bir yönetim anlayışı başlamıştır. Bu yeni Kalite Yönetim Sisteminin hedeflerinden biri de Toplam Kalite Yönetimi felsefesine biraz daha yaklaşılabilecektir. Bu açıdan amacımız bu sistemle Toplam Kalite Yönetim Sisteminin önemli bir uygulama modeli olan EFQM Mükemmellik modeli arasında bir karşılaştırma yapmak ve bu iki yönetim modelini çok yönlü değerlendirmektir. Uygulama bu amaç gözetilerek gerçekleştirilmiştir.

Bu alışma birçok kişinin ilgi, destek ve yardımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu tezin hazırlanmasında, gerekli yardım, tavsiye ve yönlendirmeyi yapan ilk tez danışmanım Prof. Dr. İsmail Elif'e ve sonraki süreçte tez Danışmanlığımı üstlenen Prof. Dr. Halis Ertürk'e sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Anketin hazırlanması, yayınlanması ve yorumlanmasında bilimsel analizleri yaparak katkılarını sunan Sigma Merkezi Yönetim Sistemleri Danışmanlık şirketine teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Bu çalışmada beni daima destekleyen ve katkıda bulunan aileme ve burada adını sayamadığım çalışma arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2018

Aylin ÇEKİÇ

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
KISALTMALAR VE RAKAMLAR.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
TABLO LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	4
2.1. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI.....	4
2.1.1. Kalite' nin Tanımı	9
2.1.2. Kalite Yönetim Sistemi.....	10
2.1.3. Kalite Stratejisi	10

2.2. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ.....	11
2.2.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri.....	12
2.2.2. ISO 9000' i Oluşturan Standartlar	12
2.2.2.1. ISO-9000:1994 Standardının içeriği.....	13
2.2.2.2. ISO 9001:2000 Standardının İçeriği	13
2.2.2.3. ISO-9001:2008 Standardının İçeriği	15
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	15
2.3.1. TKY' nin Amacı	18
2.3.2. TKY' nin İlkeleri	19
2.3.2.1. Müşteri Odaklılık;	19
2.3.2.2. Üst Yönetimin Liderliği;	20
2.3.2.3. Takım çalışması;	20
2.3.2.4. Çalışanların eğitimi;	21
2.3.2.5. Tam Katılım;	21
2.3.2.6. Sürekli iyileşme ve geliştirme;	21
2.3.2.7. Önce İnsan Anlayışı;.....	22
2.3.2.8. Süreç Üzerinde Yoğunlaşma,.....	22
2.3.2.9. Hata bulma değil hata önleme,	22
2.4. EFQM MODELİNİN GELİŞİMİ.....	23
2.4.1. EFQM Mükemmellik Modeli	24
2.4.2. EFQM Kriterleri:	24
2.4.3. Radar Yaklaşımı	27
2.4.4. (TUSİAD – Kal-Der) Kalite Ödülü	28
BÖLÜM 3. ISO-9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ REVİZYONU.....	28
3.1. ISO 9000 STANDARDININ 2015 YILI REVİZYONUNUN KAPSAMI.....	28

3.2. ISO-9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GETİRDİĞİ YENİLİKLER	31
3.2.1. Standarda Getirilen Yeni Fikirler	32
3.2.1.1. ISO-9001:2015' e Göre Terminolojideki Büyük Değişiklikler	34
3.2.2. Kalite Yönetim Sistemi Yapısal Farklılıkları.....	35
Kaynak: (Efil, 2016, 321).....	35
3.2.2.1. “Annex SL” nin Tanımı.	35
3.2.2.2. “Annex SL” nin Kuruluşları etkilemesi.....	36
3.3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN İLKELERİ	37
3.4. RİSK BAZLI DÜŞÜNME.....	39
3.4.1. Risk Türleri.....	42
3.5. SÜREÇ YAKLAŞIMI.....	44
3.5.1. Süreç Yaklaşımı.....	44
3.5.2. Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al Döngüsü.....	45
3.6. STRATEJİK YÖN.....	50
3.7. KURULUŞUN BAĞLAMI, İLGİLİ TARAFLAR VE KAPSAMI.....	52
3.8. KURUMSAL BİLGİ	56
3.9. DEĞİŞİKLİKLERİN PLANLANMASI	56
3.10. DIŞARIDAN TEDARİK EDİLEN PROSES, ÜRÜN VE HİZMETLER.....	57
3.11. LİDERLİK.....	57
3.12. ISO 9001:2015 REVİZYONU VE EFQM MODELİNE YAKLAŞIMI	58
3.13. EFQM KRİTERLERİ VE ISO 9001:20015 REVİZYONUNUN KARŞILAŞTIRILMASI	65
3.13.1. Liderlik	66

1a. Liderler Kuruluşun Vizyon, Misyon, Değerler ve Etik Kurallarını Oluşturur ve Davranışlarıyla Örnek Olurlar.	67
1b. Liderler Kuruluşun Yönetim Sisteminin Oluşturulmasından Hayata Geçirilmesinden ve Performansın Sürekli Olarak Takip Edilerek İyileştirilmesinden Sorumludurlar.....	68
1c. Liderler Dış Paydaşlarla İlişkileri Yürütürler.	68
1d. Liderler, Mükemmellik Kültürünü Kuruluşun Çalışanları İle Sağlamlaştırırlar.	69
1e. Liderler Kuruluşun Esnekliğini Garanti Altına Alarak Değişimi Etkili Bir Şekilde Yönetirler.	69
3.13.2. Strateji	70
2a. Stratejiler, Paydaşların ve Dış Çevrenin Gereksinim ve Beklentilerini Temel Alır.	71
2b. Stratejiler Şirketin İç Performansını ve Yeterliliklerini Temel Alır.	71
2c. Stratejiler, Ekonomik, Sosyal ve Ekolojik Sürdürülebilirliği Garanti Altına Alacak Şekilde Oluşturulur, Gözden Geçirilir ve Güncelleştirilir. ...	72
2d. Stratejiler Duyurulur, Yayılımı Gerçekleştirilir ve Takip Edilir.	72
3.13.3. Çalışanlar	73
3a. İnsan Kaynakları Şirketin Stratejilerini Destekler Şekilde Planlanır, Yürütülür Ve İyileştirilir.....	74
3b. Çalışanların Bilgi Birikimleri ve Yetenekleri Geliştirilir.	74
3c. Çalışanların Yön Birliği ve Katılımı Sağlanır, Çalışanlar Yetkilendirilir.	75
3d. Çalışanlar Kuruluşun Tümünde Etkili İletişim Kurar.....	75
3e. Çalışanlar Takdir Edilir, Tanınır ve Gözetilir.....	76
3.13.4. İş Birlikleri ve Kaynaklar.....	76
4a. İşbirliği Yapılan Kuruluşlar ve Tedarikçiler Sürdürülebilir Yarar Sağlama Doğrultusunda Yönetilir.....	77
4b. Finansal Kaynaklar Sürdürülebilir Başarıyı Güvence Altına Alacak Biçimde Yönetilir.	77

4c. Binalar, Donanım, Malzemeler ve Doğal Kaynaklar Sürdürülebilir Bir Biçimde Yönetilir.	77
4d. Teknoloji, Stratejinin Yaşama Geçirilmesini Destekleyecek Biçimde Yönetilir.	78
4e. Bilgi ve Bilgi Birikimi; Etkili Kararlar Verilebilmesine Destek Olacak ve Kurumsal Yetenekleri Geliştirecek Biçimde Yönetilir.....	78
3.13.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler.....	79
5a. Paydaş İhtiyaçlarını Optimize Edecek Süreçler Sistemik Olarak Tasarlanır ve Yönetilir.	79
5b. Ürün ve Hizmetler Müşterilere En Uygun Değeri Yaratmak Amacıyla Geliştirilir.	80
5c. Ürün ve Hizmetler Etkili Bir Biçimde Tanıtılır ve Pazarlanır.	80
5d. Ürün ve Hizmetler Üretilir, Sunulur ve Yönetilir.	80
5e. Müşteri İlişkileri Yönetilir ve Geliştirilir.....	81
3.13.6. Müşteriler İle İlgili Sonuçlar	81
3.13.7. Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar	82
3.13.8. Toplumla İle İlgili Sonuçlar	82
3.13.9. İş Sonuçları	82
3.14. RADAR;	83
3.15. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ PUANLAMA VE KRİTERLERİ	84
BÖLÜM 4. ISO 9001:2015 STANDARDININ GETİRDİĞİ YENİLİKLERİN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE KATKILARI ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ MODELİNE YAKLAŞIM	87
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	87
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	88

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	88
4.4. KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI.....	89
4.5. VERİLERİN TOPLANMASI	89
4.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	90
4.7. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ANALİZLER GENEL BULGULAR.....	90
4.7.1. Anket Çalışmasına Katılanlar İle İlgili Sosyo Demografik Bilgiler.....	91
4.7.2. Anket Çalışmasına Katılanların 9001:2015 Standardının Getirdiği Yeniliklere İlişkin Bilgiler.....	92
4.7.3. Katılımcıların ISO-9001:2015 KYS'mi Standardının Getirdiği Yeniliklere İlişkin Yaş aralıklarına Göre Anova Analizine İlişkin Bilgiler	102
4.8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
4.8.1. ÖNERİLER.....	122
KAYNAKLAR:	128
EKLER;	132
Ek-1 Anket Formu	132
Ek-2 Anket Çalışmasına Katılan Firmalar	139
ÖZGEÇMİŞ	142

ÖZET

ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GETİRDİĞİ YENİLİKLER İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Dünya hızla değişiyor, değişen ihtiyaçlar, ulusal ve uluslararası rekabet, artan müşteri istekleri, teknolojik gelişim ve hizmet sektöründeki ilerlemeler sürekli değişmektedir. Bu değişimleri görebilen ve ayak uyduran kuruluşlar varlıklarını sürdürmektedir. Kuruluşlar bu değişime ayak uydurabilmek adına Kalite Yönetim Sistem standartlarını anlamak ve uygulamaya geçirmektedir.

Bu araştırmanın amacı ISO-9001:2015 standardının getirdiği yenilikleri incelemektir. Getirilen yenilikler Toplam Kalite Yönetimi uygulama modeline ulaşmada kullanılan EFQM Mükemmellik modeli kriterleri ile karşılaştırılarak, ISO-9001:2015 Kalite Yönetim sisteminde iyileştirmeye açık yönler irdelenmiştir. ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının getirdiği yeniliklerin firmalardaki etkisini tespit etmek ve yapılan değişiklikler hakkındaki görüşlerini toplayarak Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmaların işlerini kolaylaştırmak ve ileriki yıllarda olabilecek revizyonlara ışık tutabilmek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın analizinden elde edilen bulgular üzerinde nicel çalışmalar yapılmıştır. Revizyon süreci ve sonuçları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Uygulama bölümünde, Türkiye genelinde faaliyet gösteren ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi ve diğer yönetim sistemlerini uygulayan 1.600 firmaya konu ile ilgili mail order yolu ile anket çalışması gönderilmiştir. Sistemde kayıtlı 20.000 kişiye anket ulaştırılmıştır. 2.363 kişi maili açmış 230 kişi anket linkini görüntülemiş 86 firmadan dönüş alınabilmiştir. Anket çalışmasına 103 kişi katılmıştır. Bu kişiler Ek-2’de belirtilen firmalarda Kalite Müdürü ve Kalite Sorumlusu olarak çalışan ve uygulamanın içinde olan kişilerdir. Ankette çıkan sonuçların analizi için Google drive programı ve Minitab 17

programından yararlanılmıştır. Veri analizinde frekans, yüzde değerler ve anova istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Yapılan analizlerde, Kalite Yönetim Sistemleri standardını uygulayan kuruluşların ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının getirdiği yenilikleri olumlu bulunduğu sonucuna varılmıştır. Dördüncü bölümde detaylı olarak bu analiz paylaşılmıştır. Katılımcılara yönlendirilen 13 soru için Anova testi yapılmış ve yaş gruplarına $P > 0,05$ anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani üç yaş grubunun da 13 soruya yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılmıştır. Anket katılımcılarının demografik özellikleri analiz edilmiştir. %50,5'nin Kadın, %46,5' nin 33-45 yaş arası, %52,6'sı nın 150 ve üstü çalışan sayısına sahip, %42,3' nün 9 ila 15 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu, pozisyonlarının %27,4'nün Müdür, %25,3'nün Uzman, %17,9'nun sorumlu, %14,9'nun Üst Yönetim olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, ISO-9001:2015 Standardının Getirdiği Yeniliklerin KYS'ne Katkıları, Kuruluşların Değerlendirmesi.

Tarih: Ocak 2018

ABSTRACT

COMPARISON OF EFQM EXCELLENCE MODEL WITH INNOVATIONS BROUGHT BY ISO 9001: 2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

The world is changing rapidly. Changing needs, national and international competition, increasing customer demands, technological development and progress in the service sector are constantly changing. Organizations that can see these changes and keep up with them are continuing their existence. Organizations are adopting and implementing Quality Management System standards in order to adapt to this change.

The purpose of this research is to examine the innovations introduced by the ISO-9001: 2015 Quality Management System standard. The innovations that have been brought were compared with the EFQM Excellence model criteria used to reach the Total Quality Management implementation model, and the ways to improve the ISO-9001:2015 Quality Management System were examined. It was aimed to identify the effects of the innovations introduced by the ISO-9001:2015 Quality Management System standard in the companies and to collect the opinions about the changes and to facilitate the works of the companies that implement the Quality Management System and to shed light on the revisions that may occur in the future. Quantitative studies have been carried out on the findings obtained from the analysis of this study. The revision process and results have been tried to be revealed.

In the Applications section, a survey was sent via mail order to 1600 companies operating across Turkey and implementing ISO-9001:2015 Quality Management System and other management systems. 20,000 people registered in the system was reached. 2.363 people opened the mail. 230 people saw the survey link. The feedback of 86 companies was obtained. 103 people participated in the survey. These are the persons who are working as Quality Manager and in charge of Quality in the companies mentioned in Annex 2 and who are implementing it. The Google direct program and

Minitab 17 program were benefited to analyze the results of the survey. Frequency, percentage values and anova statistical methods were used for data analysis.

In the analyzes conducted, it came to the conclusion that the organizations implementing the Quality Management Systems standard found that the innovations brought by the ISO-9001: 2015 Quality Management Systems standard were positive. This analysis is shared in the fourth section. Anova test was conducted for the 13 questions directed to the participants and it was concluded that there was no difference in the level of significance 0,05 for the age groups. The evaluation of the 13 questions in the three age groups was the same. The demographic characteristics of the survey participants were analyzed. 50.5% is women, 46.5% of the women is aged 33-45, 52.6% of them have 150 or more employees, 42.3% have 9-15 years or more of seniority, 27,4% of the positions were found to be managers, 25,3% were experts, 17,9% were responsible and 14,9% were top managers.

Keywords: Management, Contributions of ISO-9001: 2015 Standards to Innovation, Appraisal of Organizations.

Date: January 2018

KISALTMALAR VE RAKAMLAR

AB	: Avrupa Birliği
AQAP	: Müttefikler Kalite Güvencesi Yayınları
ASQC	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
AEG	: Adı Geçen Eser
CEN	: Avrupa Standartlar Komitesi
DOBİ	: Dokümante Edilmiş Bilgi
DIN	: Alman Normları
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EN	: Avrupa Standartları
ISO	: Uluslararası Standartlar Örgütü
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
KAL-DER	: Kalite Derneği
KGS	: Kalite Güvence Sistemi
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberleri
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
SO/TC 176	: Kalite Yönetim Sistemleri Teknik Komitesi
JUSE	: Japon Mühendisleri Derneği
JIT	: Tam Zamanında Üretim
TS	: Türk Standartları
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
VB	: Ve Benzeri
YY	: Yüzyıl
QFD	: Kalite Fonksiyon Göçerimi

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 2.1	Kalitenin Dört Aşaması.....	8
Şekil 2.2	EFQM Mükemmellik Modelinin Unsurları (Kal-Der).....	25
Şekil 2.3	Radar Yaklaşımı.....	27
Şekil 3.4	Revizyon Yılları.....	29
Şekil 3.5	Geçiş Süreci	30
Şekil 3.6	Risk ve Süreç Tanımı.....	41
Şekil 3.7	Proses Yaklaşımı.....	45
Şekil 3.8	ISO-9001:2015 Modeli, PUKÖ Döngüsü Standardın Her Adımında Mevcuttur.....	46
Şekil 3.9	PUKÖ Döngüsü ile ISO 9001:2015' in Yapısal Karşılaştırması.....	48
Şekil 3.10	PUKÖ Döngüsü.....	48
Şekil 3.11	Süreç Sesi.....	49
Şekil 3.12	Mükemmelliğin Temel Kavramları (Kalder).....	59
Şekil 3.13	EFQM Mükemmellik Modeli Kilometre Taşları.....	60
Şekil 4.14	Standarda Getirilen Yeni 10 Bölüm İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	93
Şekil 4.15	Standarda Getirilen Zorunlu Prosedürlerin Kaldırılması İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	94
Şekil 4.16	Standarda Getirilen Yönetim Temsilcisi Ünvanının Kaldırılması İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	94
Şekil 4.17	Standarda Getirilen Kalite El Kitabı Yazma Zorunluluğunun Kaldırılması İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	95
Şekil 4.18	Standarda Getirilen Önleyici Faaliyet Açma Zorunluluğunun Kaldırılması İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	96
Şekil 4.19	Standarda Getirilen Müşterinin Yanı Sıra İlgili Tarafların Dikkate Alınması İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	96
Şekil 4.20	Standarda Getirilen Risk Temelli Süreç Yaklaşımı İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	97
Şekil 4.21	Standarda Getirilen Dokümanite Bilgi Kavramı İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	98
Şekil 4.22	Standarda Getirilen Dokümantasyonun Esnek Hale Getirilmesi İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	98
Şekil 4.23	ISO-9001 KYS'mi Müşteri Memnuniyeti Ürün ve Hizmet Kalitesi Açısından Yönetim Sistemlerinin Vazgeçilmezidir Sorusuna Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	99

Şekil 4.24	Standardda Getirilen Yenilik İle Entegre Sistem Kurma Daha Kolay Sorusuna Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	100
Şekil 4.25	Entegre Yazılım Sistemlerini Uygulamak Yönetim Sistemlerini Uygulamak Kolaylaşır Sorusu İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	100
Şekil 4.26	Standardda Getirilen Kurumsal Bilgi Kavramı İle İlgili Katılımcıların Yüzdesel Dağılımı.....	101
Şekil 4.27	Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre 13 Soruya Verdiği Cevapların dağılımı.....	103
Şekil 4.28	Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre 13 Soruya Verdiği Cevapların dağılımı.....	103
Şekil 4.29	Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre 13 Soruya Verdiği Cevapların dağılımı	104

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 2.1	ISO 9000 Serisi Standartları.....	12
Tablo 3.2	9001:2008 Ve ISO 9001:2015 Arasındaki Terminoloji Farklılıkları.....	34
Tablo 3.3	Yapısal Farklılıklar.....	35
Tablo 3.4	Annex SL' nin Maddeleri ve Bu Maddelerin PUKÖ Döngüsü İle Gösterimi.....	36
Tablo 3.5	Kalite Yönetim Prensiplerindeki Değişiklikler.....	38
Tablo 3.6	Kuruluş İç ve Dış Unsurlarının Belirlenmesi İçin Özet Tablo.....	54
Tablo 3.7	EFQM ve ISO 9001:2015 İlişkisi.....	61
Tablo 3.8	EFQM Ağırlık Kat Sayıları.....	83
Tablo 3.9	Radar Değerlendirme ve Yönetim Aracı.....	84
Tablo 3.10	Radar Girdi Kriterleri; Kalder.....	85
Tablo 3.11	Radar Sonuçların Kriterleri; Kalder.....	86
Tablo 4.12	Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı.....	91
Tablo 4.13	Kuruluşlarda Uygulanan Yönetim Sistemlerinin Yüzdesel Dağılımı....	92
Tablo 4.14	Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre 13 Soruya Verdiği Cevapların Anova Tablosu.....	102
Tablo 4.15	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 1. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	105
Tablo 4.16	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 2. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	106
Tablo 4.17	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 3. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	107
Tablo 4.18	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 4. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	108
Tablo 4.19	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 5. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	109
Tablo 4.20	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 6. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	110
Tablo 4.21	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 7. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	111
Tablo 4.22	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 8. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	112
Tablo 4.23	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 9. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	113

Tablo 4.24	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 10. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	114
Tablo 4.25	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 11. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	115
Tablo 4.26	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 12. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	116
Tablo 4.27	Ankete Katılanların Yaş Grupları ve 13. Soruya Verdikleri Cevapların Anova Tablosu.....	117



BÖLÜM 1. GİRİŞ

Dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi Standartları da değişimlere ayak uydurmak için güncellenmektedir. Ulusal ve uluslararası alanda artan müşteri beklentileri ve rekabet koşulları kalite hareketine ayak uydurmamızı ve yönetim sistemlerini etkin kullanmamızı gerekli kılmaktadır. ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı Dünyada olduğu gibi ülkemizde de en çok kullanılan standartlardan biri olmakla beraber yönetim sistemlerinin temelini oluşturmaktadır.

Kalite Yönetim sistemlerini uygulamak kuruluşlara pozitif değişimler getirmektedir. ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi revizyonu köklü ve yapısal değişiklikleri beraberinde getirmiştir. 10 bölümden oluşan yepyeni bir kalite yönetim sistemi yapısı ortaya çıkmıştır. Bu revizyon ile birlikte stratejik yönetim sürdürülebilirlik ve risk temelli bir yönetim anlayışı başlatılmıştır. ISO-9001 Alt Komite Başkanı Nigel Croft'un dediği gibi "ISO-9001 Standardı 2015 revizyonu ile evrim geçirmiştir, ancak bu bir devrim değildir." ISO-9001 standardı ilk revizyonu 1994 yılında, ikinci revizyon 2000 yılında, üçüncü revizyon 2008 yılında, dördüncü revizyonu 2015 yılında gerçekleştirildi. Aslında her yıl yada başka periyotlarda revizyon gerçekleştirilebilir fakat birçok kuruluşta ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı uygulanmakta ve ISO-9001'i temel alan standartları uygulayan kuruluşlar da bu değişikliklerden etkilenmektedir. Neredeyse tüm sektörler Kalite Yönetim Sisteminin temelini oluşturan ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi standardında yapılan değişikliklerden etkilenmektedir.

Avrupa Birliği'ne girmeyi hedefleyen ülkemiz birçok güçlükle karşılaşmış olsada, uluslararası alanda artan kalite hareketine ayak uydurarak birçok kuruluşta ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi standardını uygulanmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de yer alan kuruluşlar çeşitli Avrupa şirketleri ile yarışıp EFQM Mükemmellik ödüllerini de kazanmıştır. 01.07.1998- 01.12.1999 yıllarında yapılan haber araştırmasında "Toplam Kalite" ile ilgili 191 haberin yayınlandığı ve TKY'mi için olumlu tutumlar oluşturduğu gözlenmiştir. TÜSİAD/KALDER ya da EFQM ödüllerini alan şirketlerden ve kamu kurumlarından bahsedilmektedir. Uluslararası rekabetin arttığı günümüz koşullarında

TKY'ni benimseyen kuruluşların ayakta kaldığı ve TKY'nin artık bir zorunluluk olduğu teması vurgulanmaktadır. ¹ Türkiye Cumhuriyeti Avrupa Birliği'ne girme çerçevesinde EFQM mükemmellik modelini kullanmayı tercih etmiştir. Bu nedenle ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının getirdiği yenilikler EFQM mükemmellik modeli kriterleri ile karşılaştırılarak ISO-9001:2015 Kalite Yönetim sisteminde iyileştirmeye açık yönler irdelenmiştir.

Bu tez çalışmasının amacı; ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının getirdiği yeniliklerin Kalite Yönetim Sistemine katkıları hakkında görüşleri belirlemek ve kuruluşlara önerilerde bulunmaktır. ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardı maddeleri ile EFQM Mükemmellik modeli kriterleri karşılaştırılarak ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemine getirilen yeniliklerin faydaları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada geçmişten günümüze Kalite sürecinin evreleri aktarılmaya çalışılmıştır. ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının getirdiği yenilikler incelenerek ISO Genel Komitesi tarafından ileriki yıllarda yapılması planlanan gözden geçirme toplantılarına kaynak oluşturmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın kapsamı; Türkiye genelinde faaliyet gösteren ISO-9001:2015 Kalite yönetim sistemini ve diğer yönetim sistemlerini uygulayan kuruluşlardır. 1.600 firmaya konu ile ilgili mail order yolu ile anket çalışması ulaştırılmıştır. 103 kişiden dönüş alınmıştır. Bu kişiler Kalite Müdürü ve Kalite sorumlusu olarak çalışan ve uygulamanın içinde olan kişilerdir. Anket çalışmasına katılım gönüllülük esasına bağlıdır.

¹ Özen, Şükrü, (2002), Başkent Üniversitesi, Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci, Yönetim Araştırmaları Dergisi 2002, cilt 1, sayı 2, sayfa 47-90, s. 67-68

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır; Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın önemi, amacı, kapsamı, yöntemi açıklanmıştır. İkinci bölümde; Kalitenin tarihsel gelişimi ve tanımı, TKY'mi anlayışı ve TKY'ne ulaşmada kullanılan EFQM Mükemmellik modeli ve gelişimi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; ISO-9001:2015 revizyonunun kapsamı, Standardın getirdiği yenilikler aktarılmıştır. Standardın şartları özetlenerek değişen standart maddeleri hakkında bilgi verilmiştir. EFQM Mükemmellik modeli ve ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı maddeleri detaylı olarak karşılaştırılarak yenilikler aktarılmıştır. Dördüncü bölümde; araştırmanın amacı, yöntemi ve içeriğinden bahsedilmiş, uygulanan anket sonuçları aktarılmıştır. Ayrıca tezin amacına uygun anket verilerinin istatistiksel yönden analiz edilmesi ve sonuçları yine bu bölümde gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ilgili istatistiksel analiz sonuçları tablolar ve şekiller yardımıyla açıklanmıştır. Sonuç bölümünde; araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve çeşitli öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI

Kalite kavramı ile ilgili birçok kaynak M.Ö tarihlere uzanmaktadır. M.Ö 2150 yıllarında Babil’ de uygulanan “Hammurabi kanunlarının 229. Maddesine göre; Bir bina imar edildiğinde bu bina eğer sağlam bir yapıda olmayıp mülk sahibinin üzerine yıkılırsa binayı yapan kişinin cezası idamdır”. M.Ö tarihlerde kalitenin tanımını işin sadece doğru yapılması olarak anlayabiliriz.²

Arkeolojik kazı çalışmalarında yer alan bulgular taş devri sonlarında insanların kıyaslama yaparak ölçme çabaları tespit edilmiştir. Yine M.Ö 1450 yılında eski mısır’ daki piramitlerin yapımında taş blokların yüzey ve kenarlarının düzgünlüğünü bir tel ile kontrol ederek ölçüm kontrollerin yapıldığını göstermektedir. Ayrıca 16, 17 ve 18.yy’ larda yeni icatlar matbaa, vernier skalası ve ilk mikrometrenin kullanılmaya başlandığı dönemlerdir.³ Yukarıdaki örnekler insan hayatının başlangıcından itibaren kalitenin aslında hayatımızda olduğunun göstergesidir.

Türk tarihinde’ de Selçuklular döneminde ahilik sistemleri kalite açısından önemli bulguları barındırmaktadır. Osmanlı imparatorluğu döneminde oluşturulan lonca sistemleri ve miladi 1502 yılında Osmanlı Sultanı II. Beyazıt Han tarafından ferman edilen “ Kanunname-i İhtisab-ı Bursa” da satılan ürünlerin boyama, paketlenme vb. özellikleri taşınması gerektiği söylenmiş ve bu mahiyeti taşımayan ürünlerin ise cezai yaptırımlar uygulanacağına yer verilmesi kaliteyi zorunlu hale getirildiğinin ispatıdır.⁴ Sanayileşme olmadan önce üretim küçük atölyeler de ustaların el becerisine göre şekil almaktaydı ve ürünlerin kalitesinden de bizzat üretimi gerçekleştiren ustaların

² Şimşek, Muhittin, (2000), Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. s.1-2

³ Küçük, Orhan, (2013), Toplam Kalite Yönetimi Seçkin yayıncılık San. ve Tic. A.Ş, s.28

⁴ Kayalhoğlu, Aliye, Ayca, (2003), ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması, (yayımlanmış yüksek lisans tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizli, s. 12

sorumluğundaydı, dolayısıyla kalite tek kişi tarafından belirlenmekte ve kontrol edilmekteydi.

19.yy’ da sanayileşme sürecinde meydana gelen gelişmeler endüstriyel sistemin doğması üretimde büyük artışlar meydana getirmiştir. 13. Yüzyıldan 19. Yüzyıla kadar işletmelerin küçük ölçekli olması nedeniyle usta-çırak ilişkisi ile kontrol sağlanmıştır. Endüstri devriminin gerçekleşmesiyle birlikte el emeğinin yerini çok daha hızlı ve ucuza üretebilen makineler almıştır. 19. Yüzyıl’da Amerika’daki ünlü akademisyen Frederic Taylor yönetim işlevlerini kalifiye olmayan işçilerin ve ustabaşlarının elinden alarak, üst düzey yönetime devretmiş ve bu yöntem ile birlikte klasik organizasyon teorisini oluşturmuştur. Zaman ve hareket etütlerinin yardımıyla çalışmaların belirli birimlere bölünüp paylaştırılarak üretimin ve verimliliği yüksek değerlere çıkarılabileceğini dile getirmiştir. Amerika’nın ünlü araba markası Ford’un kurucusu Henry Ford fabrikalarında, uygulama olarak montaj hattı yöntemini oluşturmuş ve üretim ortamında oluşabilecek her türlü karışık durumları vasıfsız iş gören tarafından düzeltilebilecek, standart montaj operasyonlarına ayırabilmeyi sağlamıştır.⁵

1900’lü yılların başında patlak veren umumi harpte patlamayan bombalar mütemadi bir şekilde problem çıkartan teknik araçlar kalite uygulamalarının tekrar gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Çeşitliliğin ve üretimin artması kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılmasını zorunlu kılmış ve ürünlerin tüm süreçlerde kalite kontrolden geçirilmesini gerekli kılmıştır. 1924 yılında matematikçi akademisyen Dr. W. A. Shewart, imalat ortamındaki kalitenin finansal biçimde kontrolünü elde tutmak gayesi ile istatistiksel kalite kontrol uygulamaları hakkında bilimsel çalışmalar yaptı. Süreçler üzerinde kontrol şemaları kullanılmaya başlanmıştır. Dr. Shewart tarafından geliştirilen süreç kontrol şemaları işleyişin hangi kalitede çıktı ürettiği, ne derecede güvenilir ve kontrol edilebilir olduğu anlaşmıştır. Dr. W. A. Shewart modern kalite kontrol teknikleri hakkında 1931 senesinde yayınladığı meşhur kitabı bu husus hakkında önemli bilgiler içermektedir. Ayrıca bu teknikleri önemli ölçüde geliştirmiştir.

⁵ Kanar, Can, (2005), Sanayi Kuruluşlarında ISO 9001:2000 Revizyon Süreci ve sonuçlarının incelenmesi, Manisa örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Manisa, s. 25

1920’li yıllarda bu prensipler ve yöntemler çoğunlukla bilinmemekteydi. Büyük kayıplar yaşanan İkinci dünya savaşında endüstri mühendisliği ve üretim yönetimi alanındaki gelişmeler kalite çalışmalarına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Dr. Deming’ in gayretleriyle birçok mühendis ve kalite yöneticisi Stanford seminerlerinde bir araya gelerek kalite kontrol ve süreç kontrol eğitimleri vermiş ancak bu bilgiler ne alt kademeye ne de üst yönetime yayılmamıştır. 1949 yılına geldiğimizde Amerika’da Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurulmuş. Kalite iyileştirme çabalarına katkı sağlanmaya çalışılmış ancak Birleşik Devletler ’de olağanüstü ürün isteğini yerine getirmek için yüksek kapasitede uğraş verildiği dönemde kaliteye yok denecek derecede zaman ayrılmıştır ancak üretim sonunda çıktı kontrolü sağlanabilmiştir. Büyük Savaş bittiğinde bu tarz çalışmalara değinilmemiştir. ⁶

Bilindiği gibi İkinci Dünya Savaşından yenik çıkan Japonya’nın küllerinden doğması misali ürün gelişiminde teknolojik ilerlemeler kaydetmesi onları bu piyasada yer alması gerektiğine inandırmıştır. Elbette ki böyle bir şeye ihtiyaçları da mevzu bahistir. Savaştan yeni çıkan Japonya’nın içinde bulunduğu zorlayıcı şartlar sanayinin olmayışı ve alt yapı yetersizlikleri ciddi derecede sıkıntılar yaşamasına neden olmuştur. Kaliteye büyük önem vererek kaliteli ürünler üretmek için 1950’li yıllarda (JUSE) Japon mühendisleri derneğini kurmuşlardır. Derneğin kuruluş aşamasında Japonlara en büyük desteği sağlayacak olan Amerikalı uzmanlardan faydalanmışlardır. Dr. W. E. Deming (1950), Dr. Joseph Juhan (1954), Dr. Armand Feigenbaum (1957), Dr. Peter Druker (1957), konferans vermek üzere Japonya’ya davet edilmiş ve kalite hareketi başlatılmıştır. ⁷

Dr. W. E. Deming’ in kaliteyi sağlamak için geliştirdiği 14 ilkesinin uygulanması ve istatistik teknikler kullanarak kalite kontrolüne gerçek anlamda kontrol işlevinin uygulanmasını sağlayan Deming Döngüsü (PUKÖ) (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) tanımını yaparak kalitede sürekliliği yerleştirmiştir. ⁸

⁶ Küçük, Orhan, aeg, s.29

⁷ Kayalioğlu, Aliye, Ayca, (2003), ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması, (yayımlanmış yüksek lisans tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizli, s. 14

⁸ Kaprol Günseven, Hande, (2004), Gıda Sektöründe ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Doküman Yapısı ve Uygulama Örnekleri, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı (yayımlanmış yüksek lisans tezi) Bursa, s.3

1961 yılında Dr. Armand Feigenbaum “Toplam Kalite Kontrol” adlı kitabını yayınlamıştır. Bu kitap TKY felsefesinin baş tacıdır. Üretimden başlayan kalite kontrol kavramı satış, tasarım, imalat dâhil şirketin tüm birimlerinin kalite kontrolden sorumlu oldukları savını dile getirmiştir.⁹

Dr. Joseph Juhan 1951 yılında yayınladığı “Quality Control Handbook” isimli kitabı ile kalite alanında çok farklı fikirler ortaya koymuştur. Juhan kalitenin bir sistem meselesi olduğunu, önce sistemin iyileştirilmesi gerektiğini ve yönetimin sorumluluğu sahiplenerek kalitenin de diğer hedefler gibi planlanması gerektiğini söylemiştir.

Dr. Peter Druker “Amaçlara Yönelik Yönetim” işletme üyelerinin bir bütün içinde hedeflerde birleşmelerini dile getirmiştir.

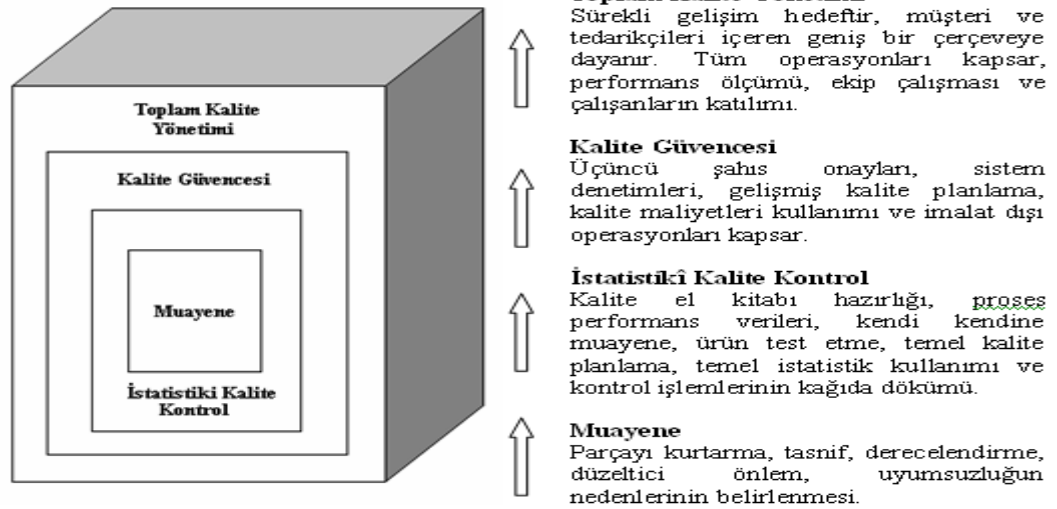
1962 yılında Prof. Dr. Kaoru Ishikawa’ nın başlattığı iş gören eğitimleri ve “Kalite Kontrol Çemberleri” uygulamaları takım çalışmalarının faydalarını ispatladı ve kalite kontrol çemberleri’ ni küresel düzeyde tanıtmış oldu. Japonya’nın yetiştirdiği diğer üstatlar; Shiego Shingo “Hata önleyiciler” (Poka Yoke) kavramını geliştirerek sanayide uyguladı. Toyata Motor fabrikası Başkanı Taiichi Ohno’ nun tavsiyesi üzerine “Tam Zamanında Üretim” (JIT) sistemi geliştirilerek Toyota’da uygulandı. Dr. Genichi Taguchi kaliteyi tasarım aşamasına taşıdı ve “deney tasarımı” yöntemine yenilikler ekledi. Prof. Akao müşteri tercihleri ile ürün tasarımı ve üretim süreçlerini birleştiren Kalite Fonksiyon Göçerimi (QFD) sistemini geliştirerek büyük küçük birçok yönetim anlayışı ile yeni yorumlar ortaya çıktı. Maasaaki İmai, tarafından “Kaizen japonya’nın rekabetteki başarısının anahtarı” isimli kitabı yayınlanmıştır. Kitabında imaj, müşteri tatmini, karlılık planlaması, kalite kontrol planları, ekip çalışmaları, işletme kültürü, tam zamanında üretim, anında bilgilendirme, politika, tedarikçi ilişkileri, toplam bakım, iş gören işveren ilişkileri, tepe yönetimin katılımı, çapraz fonksiyonlu yönetim gibi alanlarda oluşan sorunların çözümlerini bahsetmiştir. Japon firmaları Kalite’ yi iyi

⁹ Kanar, Can, (2005), Sanayi Kuruluşlarında ISO 9001:2000 Revizyon Süreci ve sonuçlarının incelenmesi, Manisa Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Manisa, s. 27

benimseyerek yüksek rekabet gücü, uygun ücretler ve müşteri memnuniyetini sağlayan hizmet anlayışları ile alanlarında iyi bir dereceye yükseldiler. ¹⁰

80’li yılların temel konusu “Kalite Üstünlüğü ile Rekabet” hakkındadır. Bu yıllarda tüketiciye kullanımı kolay ve sıfır hatalı ürün ve hizmeti veren şirketler ön sıralarda yerlerini almışlardır. Uluslararası rekabetin giderek çoğalması ile birlikte 1987 yılında ISO tarafından ISO-9000 Kalite Güvence Standardı yayınlanmıştır. ¹¹

Tarih boyunca kalitenin gelişim evrelerini dört bölümde toplaya biliriz. Şekil 2.1.’de muayeneden TKY’ ne kadar kalitenin dört aşaması gösterilmektedir.



Kaynak (Karlıoğlu, 2013, 21)

Şekil 2.1. Kalitenin Dört Aşaması¹²

¹⁰ Kayaloğlu, Aliye, Ayca, (2003), ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması (yayımlanmış yüksek lisans tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizli, s. 15

¹¹ Efil, İsmail, (2016), Toplam Kalite Yönetimi (Stratejik Yönetim, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi, Entegre Yönetim Sistemleri) DORA Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, s.17

¹² KARLIOĞLU, Reşat, Dursun, Adem, Biçer Enis Baha, (2013), TKY Yaklaşımının İşletme Maliyet Gelişimi Süreci Üzerine Etkisi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:27 Sayı:1, s.21

2.1.1. Kalite' nin Tanımı

Kalite antik çağlardan günümüze kadar kendi koşulları ve özellikleri ile beraber üretimden ticarete mimariden mühendisliğe birçok alanda kendini göstermiş bir kavramdır. Kalite kavramı çok uzun zamandır çeşitli değişikliklere uğrayarak günümüze kadar ulaşmış ve daha nice değişikliklerde görecektir. Kalite kavramı ile ilgili birçok tanımlama mevcuttur. Kalite öncülerinin kalite kavramı ile ilgili tanımlamaları aşağıdaki gibidir;

TES-ISO-9005 Kalite sözlüğü' nde "Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamı" olarak tanımlanmıştır. JIS (Japon Sanayi Standartları Komitesi) tarafından "kalite ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir." P.B. Crosby, "şartlara uygunluktur." Dediği kalite Dr. J.M Juran tarafından "kalite kullanıma uygunluktur, kalite standartlara uygunluktur." Şeklinde ifade edilmiştir. Dr. Kaoru Ishikawa tarafından "Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir." ¹³

Deming tarafından "müşterilerin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yenilikler." olarak tanımlamakta. Amerikan Kalite Derneği Tarafından kalite "Bir mal ya da hizmetin belirli gereklilikleri karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür." Ersen, kaliteyi "müşteri ihtiyaçlarının da ötesine geçirecek, müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak" olarak tanımlamıştır. ¹⁴

¹³ Efil, İsmail, (2016), Toplam Kalite Yönetimi (Stratejik Yönetim, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi, Entegre Yönetim Sistemleri) DORA Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, s.2

¹⁴ Küçük, Orhan, (2013), Toplam Kalite Yönetimi Seçkin yayıncılık San. ve Tic. A.Ş, s.26

2.1.2. Kalite Yönetim Sistemi

Kalite yönetim sisteminin oluşturulması için işletmede belirli bir örgütsel yapının oluşturulması gerekir. Kalite sistemi, bu yapının içeriğindeki farklı kaynaklara ait bölümler, yazılım, donanım, personel, ilişkilerin, sorumlulukların, çalışma yöntemlerinin, prosedürlerin, talimatlarının, iş akış şemalarının, organizasyon el kitapları, vb. dokümanlarla tanımlanması olarak tarif edilmektedir. Farklı bir şekilde tanımlarsak kalite yönetiminin uygulama sahasına konulması için gerekli olan işletme yapısı, sorumluluklar, prosedürler, süreçler ve kaynaklardır. Kalite sisteminin etkin bir biçimde kurulup işletilebilmesi için yukarıda verilen gereklilikler birbirini hiyerarşik olarak izlemelidir. Üst yönetim tarafından oluşturulan politika ve hedefler kalite yönetimini gerekli kılmalı ve desteklemelidir. Kalite yönetim sistemi firma genelinde uygulamalıdır. Firma yönetimi iç denetimler aracılığı ile sistemin etkinliğini izleyerek gerekli önlemleri alır.¹⁵

2.1.3. Kalite Stratejisi

Kalite işletme yönetimi için stratejik bir konuma sahiptir. Kalite planlaması, vizyon, misyon, amaçlar, hedefler ve aksiyon planlarını kapsayan geleceğe ilişkin bir kalite stratejisini ifade etmektedir. Kalite süreçlerinin ve organizasyonun beklentilerinin yapılandırılması açısından hayati önem taşımakta ve yazılı olması gerekmektedir. Kalite politikası özel sektör piyasasında en iyi rekabet konumunu elde etmek için seçilen genel bir stratejiyi gösterir.¹⁶

Stratejinin tanımı ISO-9001:2015 KYS'mi giriş kısmında madde 0.1' de bahsedildiği gibi performansın sürekli iyileşmesine yardımcı olan ve sürdürülebilir kalkınma için kaynak sağlayan bir Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması işletmenin stratejik kararlarından biridir.¹⁷

¹⁵ Şimşek, Muhittin, a.g.e, (2000) s.31-32

¹⁶ Akgeyik, Tekin, "Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi" İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, s.100

¹⁷ TS-EN-ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar, Giriş, 0.1 Genel

2.2. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

19. yy' da sanayileşme sürecinde meydana gelen gelişmeler endüstriyel sistemin doğması üretimde büyük artışlar meydana getirmiştir. 1880-1921 yılları arasında şirketlerin temel amacı talep edilen ürünleri çok miktarda üretmektir. 1920' den 1950' lere kadar, hata önleme adına birçok önlem alındığı yazılı prosedürler oluşturulduğu fakat bu önlemlerin yetersiz kaldığı ve kalitesiz ürünlerin firmaları sıkıntıya soktuğu ve "kalitesizlik maliyetleri" oluşturduğu gözlenmiştir. 1950'li yıllarda ABD'de başlatılan uzay çalışmalarında hatalı ürünlerin %50'leri bulması aynı şekilde 1960'lı yıllarda İngiliz silahlı kuvvetlerinin kullandığı ekipmanda da meydana gelen problemler kalitenin güvence altına alınmasını zorunlu kılmıştır. 1963 yılında İngiltere savunma bakanlığı tarafından hazırlanan MIL-Q-9858'de kontrol şartları belirlenmiştir. 1968 yılında NATO' için hazırlanan ve NATO üyesi olan tüm ülkelerin askeri düzeyde kalite güvence standardı olarak kabul edilen AQAP (Allied Quality Assurance Publication) Standartlarına bırakmıştır. Bunlar, kalite sistem standardı adına yapılan ilk çalışmaları oluşturmaktadır. "Aslında, ISO-9000 Kalite Yönetim Sistem standardı ifadesinin her kelimesinde, endüstrinin geçirdiği evrimi görüyoruz."¹⁸

1987 yılında ilk olarak yayınlanan ISO-9000 standartları serisi daha sonraki yıllarda yapılan gözden geçirme toplantılarında çeşitli değişikliklere uğrayarak günümüze kadar ulaşmıştır. ISO/TC 176 numarası ile kurulan kalite yönetim sistemi teknik komitesi ilk revizyon 1994 senesinde icra edildi ve her beş yılda bir olan genel inceleme seminerlerinde, kullanıcılardan gelen talepler, farklılaşan ve gelişen üretim/hizmet sistemleri ve incelemeler sonucu standart maddeleri, farklı hollere getirmiştir.¹⁹ Özet olarak 1987 yılında doğru üretim ve hataları yakalamayı ön görürken, 1994 versiyonunda hataları önlemeyi, 2000 yılı ve sonraki versiyonunda öncekilere ek olarak sürekli iyileştirmeyi kapsamaktadır. 2015 Eylül'ünde ise yeni standart yayınlanmıştır ikinci bölümde detaylı olarak incelenecektir.

¹⁸ Küçük, Orhan, a.g.e, (2013) s.126

¹⁹ Şimşek, Muhittin, a.g.e, (2000) s.160

2.2.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri

“ISO-9000 gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılabilen bir kalite yönetim sistemi modelidir.” Kalite güvence sistemlerinin temelinde süreçlerin sürekli aynı kalitede kalmasının güvence altına alınması ve sürekli iyileştirmeler yapılması yatmaktadır. ²⁰

2.2.2. ISO 9000’ i Oluşturan Standartlar;

Uluslararası standartlar organizasyonunun tanımına göre ISO-9000 serisi standartları tablo 2.1.’deki gibidir.

Tablo 2.1. ISO 9000 Serisi Standartları²¹

ISO 9000	Kalite Yönetim ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu
ISO 9001	Kalite Sistemleri-Tasarım/Geliştirme, Üretim Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli
ISO 9002	Kalite Sistemleri, Üretim ve Tesiste Kalite Güvence Modeli
ISO 9003	Kalite Sistemleri, Son Muayene ve Deneyler İçin Kalite Güvence Modeli
ISO 9004	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Elemanları, Kılavuzu
ISO 9004-2	Hizmetler İçin Kılavuz Kalite Sözlüğü
ISO 9005	Kalite Sözlüğü
ISO 10011-1	Kalite Sistemleri Tetkiki – Kılavuz, Tetkik
ISO 10011-2	Kalite Sistemleri Tetkiki-Kılavuz, Kalite Sistemi Tetkikçileri İçin Nitelendirme Kriterleri
ISO 10011-3	Kalite Sistemleri Tetkiki-Kılavuz, Tetkik Programlarının Yönetimi

Kaynak: (Efil, 2016,235)

ISO 9001, 9002, 9003 birer “**Standart**” özelliğindedir. ISO-9004 ise ders kitabı özeti ISO-9000 standardın nasıl uygulanacağını tarif eden bir rehberdir.

²⁰ Efil, İsmail, a.g.e, (2016) s.234

²¹ Efil, İsmail, a.g.e, (2016) s.235

2.2.2.1. ISO-9000:1994 Standardının içeriği;

ISO-9001:1994 (Kalite Sistemleri, Tasarım ve Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli); Bir işletmenin tasarım, geliştirme, imalat veya montaj yapan ve servis hizmeti veren kuruluşların yerine getirmesi gereken şartlarını belirtmektedir. En geniş kapsamlı standarttır.

ISO 9002:1994 (Kalite Sistemleri, Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli); Üretimden tesis aşamasına kadar özellikle tasarlanmış ve onaylatılmış tasarımların imalatını yapan kuruluşlar için uygundur. ISO-9001'in şartları ISO-9002'den daha sıkı değildir. Yalnızca ISO-9002' de tasarım/geliştirme modülü yer almamaktadır.

ISO 9003:1994 (Kalite Sistemleri, Son Muayene ve Deneyler İçin Kalite Güvencesi Modeli); Basit imalat adımlarına sahip ve mamul özelliklerinin sağlandığının son kontrolde onaylanabileceği mamulleri üreten kuruluşlar için uygun bir modeldir.

ISO 9004:1994 (Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Elemanları, Kılavuzu); ISO-9000 standardın nasıl uygulanacağını tarif eden bir rehberdir.

Yukarıdaki standartları oluşturan maddeler incelendiğinde ISO-9001-1994 sistemi 20 maddeyi ve kapsam bakımından en geniş tutulan standarttır. ISO 9002-1994 sistemi 19 maddeyi içermektedir. ISO-9003-1994 sistemi 16 madde ve kapsam bakımından en az olan standarttır. Gerçekte standartlarda verilen hususların tamamına yakını birbirlerini kapsayan bir yapı sahiptir.

2.2.2.2. ISO 9001:2000 Standardının İçeriği

ISO-9000 Standartlar serisinin yukarıdaki bölümlerde ifade edilen 1994 versiyonunda, 27 adet standart ve doküman mevcuttu. Bu dokümanların birçoğunun pratikte kullanılıp kullanılmaması hususu kargaşaya yol açmış bu nedenle aşağıda verildiği şekilde ISO-9001:2000 KYS'mi versiyonu ile standart serisi dört temel standarda indirgenmiştir. 27 doküman içindeki önemli noktalar bu dört ana standarda entegre edilmiştir.²²

²² Küçük, Orhan, a.g.e, (2013) s.134

2000 Yılı revizyonunu getirdiği önemli değişikliklerden biride kavramlar ile ilgilidir. 2000 yılı versiyonundan önce kavramları tanımlayan ISO-8402 Kalite Sözlüğü mevcuttu. Ancak sistem ile ilgilenen kişiler standartta yer alan kelimeleri farklı yorumlayarak farklı anlamlar çıkarabilmekte idiler. ISO-9000-2000 KYS'mi standardı revizyonu ile bu problem ortadan kaldırılmıştır.

ISO-9000-2000 (Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar, Terimler): bu dokümanda kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisi yer almaktadır. Anlatılan kavramların düzenli bir yaklaşımla entegrasyonunu sağlamıştır.

ISO-9001-2000 (Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar); bu doküman kalite yönetim sistemi şartlarını niteler ve örgütün müşteri gereksinimlerini ve ürünle alakalı yasal ve kanun gerekliliklerini uygulayabilme gücünü göstermek için kullanılır. ISO-8402 ve ISO-9001:1994, ISO-9002:1994, ISO-9003:1994 standartları geçersiz sayılarak onların yerini almıştır. 9001-2000, daha önceki versiyonu radikal olarak değiştirerek kalite ve süreç yönetimini merkezine almıştır.

ISO-9004:2000 (Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirmesi İçin Kılavuz): bu doküman performansın iyileştirilmesi konusunda, kılavuz niteliğinde hazırlanmış bir standarttır. Standardın üstüne çıkmak isteyen yöneticilere dayanak olması gayesiyle hazırlanmıştır.

ISO-19011:2000 (Kalite ve Çevre Tetkiki için Kılavuzu); Bu doküman ISO- 14000 Çevre Yönetim Sistemleri ile bütünleşmeye yönelik tetkiki için bir rehber görevini sağlar. Yeni yapıda proses yaklaşımı esas alınıp, Deming' in (PUKÖ) Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al döngüsü üzerine kurulu bir sistem öngörülmüş ve ISO-14000 Çevre Yönetim Sistemi ile uyumlaştırma sağlanmıştır.²³

²³ Efil, İsmail, a.g.e, (2016) s.256

2.2.2.3. ISO-9001:2008 Standardının İçeriği

ISO-9001:2008 KYS'mi revizyonunda küçük değişiklikler yapılmıştır. Kelime düzeltmeleri olmuştur. Özellikle birtakım kavramların kullanımı bakımından farklılıklar getirmektedir. Temel yenilik ise müşteri tatmini ve iletişim konusunda geliştirilen başlıklardır. ISO-9001:2008 KYS'mi versiyonu 2000 versiyonuna ek olarak ISO-14001:2004, çevre yönetim sistem standardı ile ilgili bazı değişiklikleri kapsamına almıştır.²⁴

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Amerika'da kalite kontrolü ve istatistiksel yöntemlerin gelişmesine katkıda bulunmuş olan uzmanlar, bu yöntemlerin işletmelerin tüm bölümlerinde uygulanması gerektiğini öngörmüşlerdir. II. Dünya savaşı sonrası Amerikan sanayisi için o sıralar en önemli husus Amerikan mallarına olan büyük talebi karşılayabilmektir. Savaş sonrası Japonya ise çok güç durumda idi. Telekomünikasyon sisteminin çok kötü durumda olduğunu gören Amerikan İşgal Kuvvetleri Komutanlığı Japonlara Amerika'dan kalite uzmanlarından yardım almalarını önermiştir. Böylece uzmanlar Amerika'da fazla itibar görmeyen görüşlerini Japonlara aktarmışlardır. Kalitenin tarihsel gelişiminde bahsettiğimiz üzere TKY prensiplerinin büyük çoğunluğu, ilk kalite uzmanlar Deming, Juhan ve Feigenbaum tarafından sunulmuştur. 1950 senelerinde uzmanlar toplam kalite kontrolü ve toplam kalite yönetimi diye isimlendirdiği bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Japonlar kaliteyi müşteriye bir vaat olarak kavramış ve bu vaadin gerçekleşmesi için bizzat iş görenler tarafından da verilmesi gerektiğini keşfetmişlerdir. 1962 yılında Kauro Ishikawa'nın başlattığı iş gören eğitimi ve KKÇ çalışmaları bu benimsemeyi takip eder. Netice o derece başarı göstermiştir ki, Japonlar küresel ticarete süratle yer almaya başlamışlardır. 1960' lı senelerde optik, 1970'li senelerde elektronik, 1980'li senelerde otomotiv sektöründe dünya liderliğini kazanmışlardır. Amerika'da kalite devrimi 1980'lerin başında Japon ürünlerinin amansız rekabeti karşısında verdikleri büyük kayıplar sonucu gerçekleşmiştir.²⁵

²⁴ Küçük, Orhan, a.g.e, (2013), s.139

²⁵ Efil, İsmail, (2010), **Toplam Kalite Yönetimi** Dora basım – yayım dağıtım Ltd. Şti. 7. Baskı, s.23

Kaynakların etkin bir biçimde kullanımı, israfın, duraklamaların ve ara stokların olmaması esasına dayalı TKY'mi anlayışı, kaynakların etkin kullanımı ve israfın önlenmesi zorunluluğunun bir neticesi olarak belirmiştir. TKY'mi anlayışının, kaynak bakımından son derece kısıtlı imkânları bulunan Japonya'dan tüm dünyaya yayılmasının altında yatan sebeplerin en önemlisi de kıt kaynaklara rağmen sağlanan başarıdır. Zira TKY' de hedef ilk defada doğru yapmaktır.²⁶

TKY'mi bir işletmede verimliliği maksimuma çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve yüzde yüz müşteri memnuniyeti sağlamak ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. TKY'ni başarmanın en önemli adımı TKY' nin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunun kavranmasıdır. TKY'mi tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşterilerin memnun edilmesi ve müşteri bağlılığının artırılması amacıyla işletmede elde edilen sonuçların sürekli iyileştirilmesini esas alınır. TKY'ni benimseyen işletmelerde müşterinin beklentileri her şeyin üstünde tutulur ve müşteri tarafından tanımlanan kalite tüm faaliyetlerin yürütülmesinde inanılması gereken tek hedef olur. TKY'mi toplum ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla, organizasyonlarını hedeflerine en etkin ve düşük maliyetle ulaşılabilmelerini sağlayarak çalışanları, potansiyellerini sürekli geliştirmeye katkıda bulunma yönünde teşvik eden bir yönetim biçimidir.²⁷

TKY'mi işletmelerde, verimliliğinin artırılması, maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü gibi alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. TKY'mi müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan bir yönetim biçimidir.²⁸

²⁶ Küçük, Orhan, a.g.e, (2013) s.43

²⁷ Balkız, Özlem Irmak, (2015), Toplam Kalite Yönetimi ve Eleştirisi, Adnan Menderes Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü. s.101, Erişim tarihi 13.11.2015

²⁸ Aslan, Sinan, Özçelik, Hayrettin, (2012), İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 5.10:109-119.s.2

“Masaaki İmai, Toplam kaliteyi, Bir kuruluştaki her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanları kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır.²⁹

TKY’ nin uygulanması kalite maliyetlerinin artmasını değil kalitesizlik maliyetlerinin düşürülmesini sağlar. Maliyetlerin azalmasının nedeni, kalitenin tüm organizasyonu kapsayan bir konu olmasıdır. Organizasyon üretilen mal ve hizmetleri gerçekleştirirken müşteri talep ve beklentilerinin karşılamaından sorumludur. Kalite düzeyine ulaşmada yönetim kadar çalışanların da sorumluluğu vardır. TKY’ mi sistemini kurmak isteyen işletmelerin örgüt içi birimlerinin karşılıklı etkileşimini belirlemesi ve bununla ilgili koordinasyonu sağlaması gerekir.³⁰

TKY’ mi yönetimin etkinliğini sağlamak üzere geliştirilmiştir. TKY’ de en üst kademedeki en alt kademe yer alan işçiye kadar herkes kaliteden sorumludur. Görevler ve sorumluluklar bölümler, alt birimler veya kişiler arasında bölünürken hiç kimse veya hiçbir birim işlemin başından sonuna tamamını üstlenmemekte, bir bölüm, alt birim veya kişinin yaptığı iş, diğer kişiler tarafından denetlenmektedir. Böylece doğrudan hatanın kaynağına inilebilmektedir. Kalite tüm çalışanların ortak sorumluluğundadır. Bu nedenle TKY’ mi bir yönetim felsefesi ve örgüt kültürüdür.³¹

TKY’ ni kısaca “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım, sonsuz bir döngü içerisinde daha iyiyi arama süreci” olarak tanımlayabiliriz. TKY’ nin bütün tanım ya da anlatımlarında üst kademe yönetimin desteği, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler ve çalışanların katılımı gibi bazı ortak unsurların temel alındığını görmekteyiz. TKY’ mi kelimelerini tek tek ele alırsak,³²

²⁹ İmai, Masaaki, (2014), Kaizen Japonya’nın rekabetteki başarısının anahtarı, Türkiye Kalite Derneği, Kalder yayınları no:21, Elma teknik basım matbaacılık, Çatalca sok. 11/A Maltepe 06570 Ankara, 6. Baskı 2014, s. Sözlük-xxvii

³⁰ Şimşek, Muhittin, aeg, (2000) s.62-63

³¹ Kubalı, Derya, (1998), Toplam Kalite Yönetimi, *Sayıştay Dergisi* 28, s. 116

³² H. Ateş, F. Batuk, (2007), Toplam Kalite Yönetimi, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisler Odası 11. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı 2-6 Nisan, Ankara s.9

Toplam, tüm işletmeyi içerir, çalışanları ve onların sisteme katılımını, yapılan tüm işleri her yönüyle dikkate almayı, potansiyel müşterilerde dâhil tüm müşteri gruplarını ve yapılan üretim ve hizmetleri dikkate almayı ifade eder. Ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar.

Kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tamamen ve zamanında karşılanması ve gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetin tümünü kapsamaktadır. Mal ve hizmet kalitesi ya da ürün kalitesinde bu kaliteyi belirleyen unsurlar; liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, insan kalitesi, sistem kalitesi, süreç kalitesi ve donanım kalitesi olarak değerlendirilebilir.

Yönetim, kaliteli ürün ve hizmet için yönetim tarafından bütün şartların sağlanmasıdır. Yönetim, çalışanlara liderlik yapan, işletmede katılımcı yönetimi sağlayan, yönetime katılımın yollarını açan bir anlayış olarak ele alınabilir.³³

Toplam kalite yönetimi süreçleri sürekli geliştirmek için etkili takımlar oluşturarak verimliliği arttırmak, çalışanlarını eğitmek ve geliştirilmesini sağlayarak, süreçleri tanıma ve etkililiklerini ölçme yolunu, süreçleri sürekli geliştirme arzusu ve müşteri üzerinde yoğunlaşmayı gerektirir. Firmalar ürünlerini satmadan önce, üretim süreçlerinde dünyadaki diğer firmalardan daha iyi olma üzerine yoğunlaşmalıdır.³⁴

2.3.1. TKY' nin Amacı

Toplam Kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğu, her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetleri, kalite geliştirmenin sürekli olması, kalite kontrol çemberleri içinde tüm iş gücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması” olarak tanımlayabiliriz. TKY’ni ile bir kalite seferberliği başlatılmış olacaktır.

³³ Efil, İsmail, a.g.e, (2016) s.64

³⁴ Aksu, Mualla Bilgin, (1995), Toplam Kalite Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 2.2, 203211, s.1

TKY'nin amaçları;

- Savurganlıkları önlemek.
- Verimliliği arttırmak.
- Kaliteyi arttırmak.
- Maliyetleri düşürmek.
- İşlem zamanlarını kısaltmak.
- Sürekli iyileştirme ve gelişme sağlamak şeklinde sıralayabiliriz.³⁵

Yukarıda sıralanan amaçların sayısı daha da arttırılabilir. Tüm bu amaçları genel olarak özetlersek TKY'nin amacı, müşterilerin, şirketin, şirket çalışanlarının, toplum ve çevrenin her şekilde tatmin edilmesini sağlamaktır.

2.3.2. TKY'nin İlkeleri;

İşletmeler için büyük rekabet gücü sağlayan toplam kalite yönetim sistemi ancak tüm ilkeleriyle benimsenip, uygulanırsa başarılı olmaktadır. TKY'mi sürekli iyileştirmeye götüren bir süreçtir. Burada bu ilkelerden bazıları ifade edilmeye çalışılacaktır.

- Müşteri odaklılık,
- Üst yönetimin liderliği,
- Takım çalışması,
- Çalışanların eğitimi,
- Tam katılım,
- Sürekli iyileşme ve geliştirme,
- Önce insan anlayışı,
- Süreç üzerinde yoğunlaşma,
- Hata bulma değil hata önleme,

2.3.2.1. Müşteri Odaklılık;

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ögesi “müşteri odaklılık” tır. Toplam kalite yönetimi müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında karşılanması gerektiği anlayışı üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle hem iç hem dış müşterilerin memnuniyeti kuruluş tarafından sağlanmalıdır. TKY'mi çalışanlarını iç müşteri olarak ele almaktadır. Dış

³⁵ Efil, İsmail, a.g.e, s.69-70

müşterilerin memnuniyeti için öncelikle çalışanların memnun edilmesi gerekmektedir. Dış müşterilerin memnuniyeti organizasyonun varlığının temelidir.³⁶

2.3.2.2. Üst Yönetimin Liderliği;

Koura Ishikwa “Eğer üst yönetimin desteği yoksa TKY’mi uygulamalarından vazgeçin.”

TKY’mi kuruluşlara yeni bir kişilik ve yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişimin başarı ile gerçekleştirilmesinin temelinde üst yönetimin sistemin başından itibaren tüm aşamalarında göstereceği inanca ve katılıma bağlıdır. Tepe yönetim TKY’mi çalışmalarına katılarak firmadaki tüm organizasyona örnek olmalı ve tüm organizasyonun bu çalışmalara katılmaları yönünde motive etmelidir.

2.3.2.3. Takım çalışması;

TKY’mi bir takım çalışmasıdır. Tüm çalışanların kuruluş içinde gelişme faaliyetlerine katılımı sağlanarak takım çalışmaları yapılmalıdır. Kuruluş başarılı bir ürün veya hizmet üretmek istiyor ise en üst seviyedeki yöneticiden en alttaki çalışanlar dâhil bir bütün halinde düşünme ve uygulama çalışmalarına katılım sağlanmalıdır.³⁷

Takım çalışmasına örnek Modern yönetim tekniklerinden biri olan (KKÇ), Kalite Kontrol Çemberleridir. Aslında batılı düşünürlerin ortaya attığı fakat ilk olarak Dr. Kauro Ishikawa tarafından Japonya’ da uyguladığını görmekteyiz.

KKÇ’ri aynı bölümde çalışan ilk kademe çalışanlar arasından, bölümün ilk amirinin liderliğinde kurulan sorun çözme grubudur. Gurubun oluşturulması gönüllülük esasına dayanır. Grup üyeleri üzerinde çalışacakları kalite sorununu kendi bölümlerini ilgilendirmesi koşuluyla kendileri seçerek problemin ortadan kaldırılması yönünde çalışmalar yürütülür.³⁸

³⁶ Uryan, Burcu, (2002), Toplam Kalite Yönetimi, s.12

³⁷ Uryan, Burcu, (2002), Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, s.13

³⁸ Efil, İsmail, a.g.e, (2016) s.196

2.3.2.4. Çalışanların eğitimi;

TKY’ni sistemini uygulamaya alan kuruluşlar yeni bir sistem sürecine girdiklerinden bu sisteme adapte olabilmek için çalışanlarını görevlerine hazırlamak ve eğitim düzeylerinin gelişimini sağlamalıdır. TKY’ni uygulamalarının temel taşlarından biri çalışanların eğitimidir. Çalışanlar sürekli geliştirilmeli, yetiştirilmesi ve motive edilmelidir. Eğitimler tüm çalışanları kapsayacak şekilde verilerek kuruluşun hedef ve politikalar tüm çalışanlara benimsetilmelidir.³⁹

Edwards Deming “Bölümler arası engelleri yıkın”

2.3.2.5. Tam Katılım;

Toplam kalite yönetiminde belirlenen hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların tam katılımı beklenmektedir. İş görenlerin kuruluşun yönetimine katılımı ve verimliliğin sağlanması için çaba göstermeleri önemli bir etkidir. TKY’de organizasyonda yer alan tüm çalışanların yönetime katkıda bulunabileceği ve organizasyonun da bu katkıdan en iyi şekilde yararlanması benimsenir. Yönetimden çalışanlarını dinlemesi ve düşüncelerini paylaşması beklenir. Aynı şekilde zaten müşteri odaklı olan yönetim sistemlerinde müşteri beklentileri doğru şekilde yönetilmesi ve karar alma aşamalarında müşterilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir.

2.3.2.6. Sürekli İyileşme ve Geliştirme;

TKY’ nin felsefesi “sürekli iyileştirme” ye dayanmaktadır. Sürekli iyileştirme anlayışının hedefi, belirli bir standardın oluşturulması değil, iyileştirilecek her alanın sürekli geliştirilmesidir. Sürekli iyileştirme tepe yönetimden en alt düzeyde tüm çalışanları içine alan bütüncül bir felsefedir.

³⁹ Uryan, Burcu, (2002), Toplam Kalite Yönetimi, s.13

TKY'nin en önemli ilkelerinden biri olan sürekli iyileştirme (Kaizen) ilk olarak Japonya' da Masaaki Imai tarafından uygulamaya alınmıştır. Bu yaklaşıma göre sistem ve elemanlar kaliteli ise, mal ve hizmet de kaliteli olacaktır.⁴⁰

Peter Drucker “Gelişme hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreçtir”

2.3.2.7. Önce İnsan Anlayışı;

İnsan TKY' nin başarıya ulaşmasında anahtar unsurdur. İnsan sadece fiziki güç olarak değil bir yönetsel performans olarak dikkate alınmalıdır. İşleyişin en iyi şekilde nasıl yapılacağını o işi gerçekleştiren kişiler bilebilir. Tüm çalışanların işleyişe tam katılımının olması gereklidir. Çalışanların tam katılımı olmaz ise gerçek bir gelişme sağlanamaz, insana her zamankinden daha fazla önem verilmelidir. (KKÇ) Kalite çemberleri ile insanların kendilerini gerçekleştirmelerine ve iş yaşamlarında bir anlam kazandırmalarına fırsat verme, “bana gereksinim duyuluyor” duygusunu yaşamalarına olanak verilerek çalışanların aktif katılımları sağlanmadır.⁴¹

2.3.2.8. Süreç Üzerinde Yoğunlaşma;

TKY'de tüm faaliyetler sistematik olarak hazırlanmış süreçler ile yönetilir. Bu süreçlerin sahipleri, girdileri, faaliyetleri, çıktıları, performans göstergeleri anlaşılır ve sistematik bir şekilde belirlenmiş olmalıdır. Ölçüm ve istatistik TKY'nin vazgeçilmez parçalarıdır. Ölçülemeyen faaliyetler iyileştirilemez. Yönetim sistemlerinin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemleri oluşturmaktadır.

2.3.2.9. Hata bulma değil hata önleme;

Koura Ishikwa “üşütmek her zaman olası olduğundan dolayı bir sürü nezle ilacı depolamak mı mantıklıdır? Yoksa doğru çözüm bünyeyi güçlendirip hastalığa yakalanma olasılığını azaltmak mı?”

⁴⁰ İmai, Masaaki, Kaizen Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı, Türkiye Kalite Derneği, Kalder yayınları no:21, Elma teknik basım matbaacılık, Çatalca sok. 11/A Maltepe 06570 Ankara, 6. Baskı 2014, s.42

⁴¹ Kayıkçı, Kemal, (1999), Toplam kalite yönetiminde liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 5.4 (1999): 577-595. s.4-5

Erdoğan Gavcar çalışmalarında, “TKY’nin yürütülmesinde ISO-9000’i kullanmanın en iyi yöntem olacağını ancak ISO-9000 sertifikasına sahip olmanın kalitenin yakalanmış olduğunu garanti etmeyeceğine değinmiştir. Gavcar’a göre, işletmelerde kalite kültürünün yerleşmesi konusunda özellikle liderlere büyük rol düşmektedir. Yapılması gereken ise, prensiplerin uygulanması, özgün modelin oluşturulması, tüketici tatmini ve sürekli iyileşmenin yakalanması yoluyla sistemden faydalanabilmeyi sağlamaktır. Çünkü klasik yönetim felsefesine kıyasla TKY’mi ve bu felsefeye dayalı modellerde, ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde başarılı ve kalıcı olabilmektedir.”⁴²

2.4. EFQM MODELİNİN GELİŞİMİ

Araştırılan kaynaklarda en eski değer belirleme yönteminin Deming ödülü olduğunu ve 1951 yılında Japon bilim adamları ve mühendisler birliği tarafından kurulduğu görülmektedir. Bu ödül W. Edward Deming’i onure etmek üzere japonlar tarafından düzenlenmiştir. 1987 yılında MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award), Amerikan ticaret bakanlığı tarafından kalite duyarlılığının arttırılması “kalite mükemmelliği için gereklilikleri anlama ve başarılı kalite strateji ve avantajlarını diğer organizasyonlar ile paylaşma” amacıyla kurulmuştur. Baldrige ödülünün başarılı olmasıyla beraber 1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 büyük ölçekli işletmeleri TKY’mi ilkelerini Avrupa’da teşvik etmek amacıyla EFQM’i kurmuşlardır. Avrupa kalite ödülü, Avrupa kalite yönetim vakfı (EFQM: European Foundation for Quality Management) tarafından 1991 yılında oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. İlk ödül 1992 yılında verilmiştir.⁴³

⁴² Çiflikli, Burcu, (2005), ISO 9001 Kalite Sisteminin 2000 Revizyonu Farklılıklarının İş Görenlerin Kurum Kültürü Algılarına Etkilerinin İncelenmesi: Örnek Bir İşletmede Araştırma” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Antalya, s.29

⁴³ Efil, İsmail, a.g.e, (2016), s.425-426

2.4.1. EFQM Mükemmellik Modeli

Avrupa kalite yönetim vakfı tarafından geliştirilen (EFQM) mükemmellik modelinin temeli TKY’ni felsefesi ve ilkelerine dayanmaktadır. İlk olarak Avrupa Mükemmellik Ödül sürecini desteklemek için oluşturulmuş olan model, kısa sürede şirketlerin ödül gayesi gütmeyen iç durumlarını değerlendirmek için kullandıkları bir araç haline gelmiştir. EFQM etkili bir öz değerlendirme aracıdır. Öz değerlendirme, kapsamlı, sistematik ve periyodik olarak yılda bir kere gerçekleştirilen bir süreçtir. Ödül sürecine katılan organizasyonlar, dış değerlendiriciler tarafından EFQM mükemmellik modeli kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerin sonucunda organizasyonların güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek iyileştirmeler planlanır.⁴⁴

2.4.2. EFQM Kriterleri:

EFQM mükemmellik modeli dokuz ana kriter ve otuz iki alt kriterden oluşmaktadır. Bunların beş tanesi “Girdi”, dört tanesi ise “Sonuç” kriteridir. “Girdiler” bölümünde yer alan kriterler, kuruluşun nasıl yönetildiği ile diğer bir deyişle yönetim yaklaşımı ile ilgilidir. “Sonuçlar” bölümündeki kriterler ise kuruluşların yaklaşımları sonucunda ne elde ettiğini gösterir. EFQM Mükemmellik modeli şekil 2.2.’de gösterilmektedir.⁴⁵

⁴⁴ Saraç, Mehlika, EFİL, İsmail, (2009), Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak, İş Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları dergisi, Nisan Cilt/vol 11 Sayı 02, s.44

⁴⁵ Şimşek, Muhittin, a.g.e, (2000) s.151



Kaynak: (WEB_ 1, 2017)

Şekil 2.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Unsurları (Kal-Der)

Şekil 2.2.'de alt ve üst tarafta yer alan oklar modelin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan yenilikçi ve öğrenme yaklaşımlarını göstermektedir. Modeldeki dokuz ana kriter, kuruluşün mükemmelliğe erişme yolunda gösterilen çabalara ilişkin değerlendirmeleri temsil eder. Her ana kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. EFQM Mükemmellik modeli dokuz ana, otuz iki alt kriterden oluşmaktadır. Her bir kriter çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmektedir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli soruları ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alan listelerinin kullanılması zorunlu ve değiştirilemez değildir, listeler yol gösterici niteliktedir.⁴⁶

⁴⁶ Barlı, Önder, Avcı, İbrahim, (2012), EFQM Mükemmellik Modelinin Türkiye'deki Bazı Üst Kurullarda Değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 26.2 s.4

Girdiler;

1. **Liderlik;** mükemmel organizasyonlarda liderler, insan davranışlarının ve faaliyetlerinin etkinliğini sağlayabilecek sistemi kurarak değer yaratır.
2. **Strateji;** mükemmel bir organizasyon, tüm çıkar gruplarını odaklayan vizyon ve misyona sahip politika ve strateji belirler.
3. **Çalışanlar;** mükemmel organizasyon çalışanlarına değer verir, bütün çıkar gruplarına karşı kendi insan kaynağını, gücünü ve ödül sistemini en iyi şekilde kullanır.
4. **İş birlikleri ve kaynaklar;** kusursuz organizasyonlar bilgi teknolojilerini içeren dış iş birliklerini, tedarikçilerini ve kaynaklarını planlar ve yönetirler.
5. **Süreçler;** kusursuz organizasyonlarda müşterilerine ve diğer paydaşlarına değer katacak süreçler oluşturur ve yönetir.

Sonuçlar;

6. **Müşterilerle ilgili sonuçlar;** bu gösterge kuruluşun kendi performansını gösterir. Kusursuz organizasyonlar tüm müşterileri için en iyi sonuçları ortaya koyar ve yüksek düzeyde müşteri tatmini sağlar.
7. **Toplumla ilgili sonuçlar;** kusursuz organizasyonlar en iyi sonuçları geniş toplumsal katmanlara ulaştırmaya çalışır.
8. **Çalışanlarla ilgili sonuçlar;** kusursuz organizasyonlar çalışanlarının performansını izler. İç müşterisi olan çalışanları üzerinde yüksek tatmin sağlamaya çalışırlar.
9. **Temel performans sonuçları;** kusursuz organizasyonlar sürekli olarak kendi politika ve stratejilerine bağlı en iyi temel performans sonuçlarını başarmaya çalışır.

2.4.3. Radar Yaklaşımı



Kaynak: (WEB_1, 2017)

Şekil 2.3. Radar yaklaşımı⁴⁷

Radar değerlendirme ve yönetim aracıdır. EFQM mükemmellik modelinin uygulanmasında (Radar) mantığı kullanılır. Bu mantık EFQM mükemmellik modelinin kalbi olarak görülür. Radar özünde, öğrenme döngüsünü tanımlayan, PDCA döngüsünün nasıl işlendiğini değerlendiren ve etkili bir değişim yönetimi için gerekli olan bir yönetim metodolojisidir. RADAR, organizasyonların hedeflerine ulaşmada ne derece başarılı olduklarını puanlamada standardizasyon oluşturur. Radar'ın diğer bir görevi de öz değerlendirme gerçekleştiren işletmeler vasıtasıyla puanlama, kendi puanlarını diğer kurumlar ile kıyaslama ve farklı gayelerle de kullanılan bir araçtır.⁴⁸

⁴⁷ www.kalder.org

⁴⁸ Efil, İsmail, a.g.e, (2016) s. 450

2.4.4. (TUSİAD – Kal-Der) Kalite Ödülü

Türk sanayicileri ve iş adamları derneği (TÜSİAD) ile Kalite Derneği (Kal-Der) yönetim kurullarının iş birliği ve üyelerinin katkıları ile yılda bir kez verilen bir ödüldür. Ödülün amacı kalite için ulusal bir değer sistemi yaratmak ve TKY' ni yaygınlaştırmaktır. Türkiye'de ilki 1993 yılında büyük ölçekli imalat sanayi kategorisinde verilmeye başlanmıştır.⁴⁹

BÖLÜM 3. ISO-9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ REVİZYONU

3.1. ISO 9000 STANDARDININ 2015 YILI REVİZYONUNUN KAPSAMI

Bu standart (EN ISO 9001:2015), ISO/TC 176 “Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence” teknik komitesi tarafından hazırlanmıştır. ISO 9001:2015 standardının metni, CEN tarafından EN ISO 9001:2015 olarak hiçbir değişiklik yapılmaksızın kabul edilmiştir. Bu standart EN ISO 9001:2008 standardının yerini alır.⁵⁰

Uluslararası standartlar organizasyonu 1990 yılında standardın 5 yılda bir güncelleme kararı alınmıştır. ISO'nun her beş sene de bir gözden geçirilen standartlarının yayınlanmasını kontrol eden bir talimatı vardır. Etkinliğin ölçülmesi ve olası değişikliklerin tespiti amacıyla, her yıl gözden geçirilen standartlar da bazen gözden geçirme sonucunda hiçbir değişikliğe ihtiyaç olmadığı görülür ancak bu durum çok az gerçekleşen bir durumdur. ISO-TC-176 ile başlamış olan ISO-9001:2008 KYS'mi revizyon süreci dinamik ve gittikçe karmaşık hale gelen çevrenin ortamın değişimlerini yansıtmayı temin etmeyi amaçlamıştır. ISO-9001:2008 KYS'mi gelecek 10 yıl için sabit ve istikrarlı kalmıştır. Gereklilikler Standardı uygulayan ve standartla süreçlerini uyumlu yürüten organizasyonlar için organizasyonların müşterilerinin memnuniyetini ve

⁴⁹ Karakoç, Nihat, (2004), Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran Büyük Ölçekli İşletmelerdeki Başarı Değerlendirme Sisteminin Niteliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXIII, Sayı 1, s. 45-46

⁵⁰ Türk Standardı, TS EN ISO 9001:2015 ICS 03.120.10, 2015, Önsöz.

ürünlerin istenen seviyede olmasını sağlamaları için yeterli ve kolayca anlaşılabilir olmalıdır.⁵¹

Fonseca, Luis Miguel' in araştırmasında yer alan ve 2011' in ekim ayında yaklaşık 12000 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen online anket araştırması sonuçları aşağıdaki gibidir.

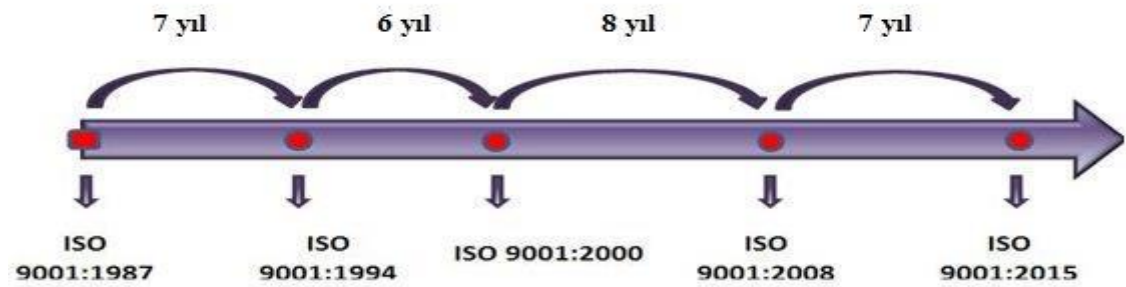
- Katılımcıların % 64 **7.918** kişi ile ISO 9001:2008 geliştirilmesini talep etmiştir.

Bu araştırmaya göre en önemli beş kavram şunlardır;

1. Kaynak yönetimi
2. Müşterinin talepleri
3. Aksiyonlar
4. Bilgi yönetimi
5. Risk yönetimi

Buna ek olarak alttaki beş ana sorunu baz alan yorumlar alınmıştır.

1. En yüksek yönetimin katılımı
2. Risk ölçümü
3. İş planlama ve devamlılığı
4. Finansın dâhil edilmesi
5. Kaynak / Yetkinlik / İş Yönetimi



Kaynak: (Kleinová, 2014, 172)

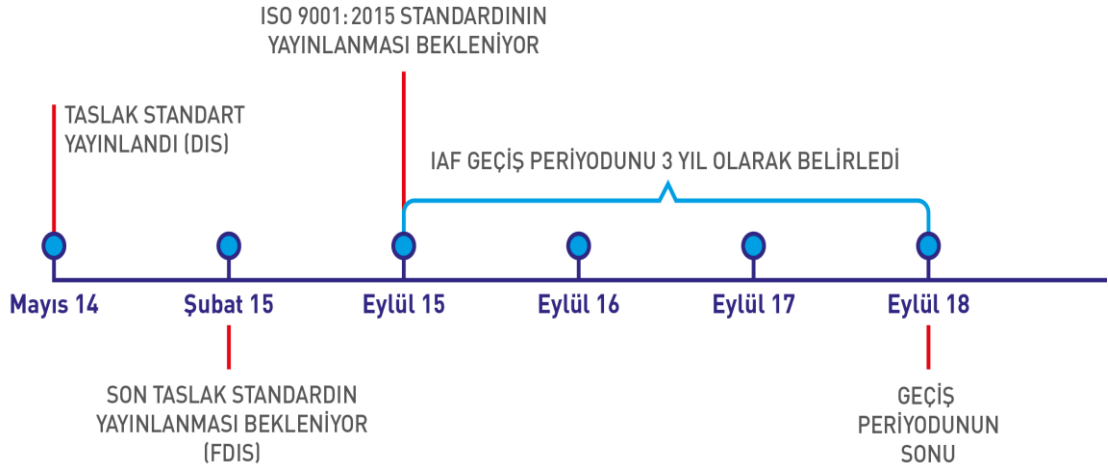
Şekil 3.4. Revizyon yılları⁵²

⁵¹ Fonseca, Luis Miguel, (2014), ISO 9001: 2015 Revision, Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management. s.392

⁵² Kleinová, Renáta and Szaryszová, Petra, (2014), Comparison Of New Drafts Of Iso 9001:2015 And Iso 14001:2015 Standards In Term Of Integration, Transfer inovácií 29/2014, s.172

ISO-9001 KYS'mi standardı ilk kez 1987 yılında yayınlandı standardın köklü bir geçmişi var ve dört kere revizyona uğradı ilk revizyon 1994 yılında ikinci revizyon 2000 yılında yapıldı yapısal bir revizyon ciddi bir revizyondur üçüncü revizyon 2008 yılında yapıldı anlamlı değişikliklerin olmadığını söyleye biliriz. Dördüncü revizyon 2015 yılında köklü ve yapısal değişikliklerin yapıldığı, sektörü kapsayan revizyon yani standart baştan aşağıya yeniden hazırlanmıştır. 10 bölümden oluşan yepyeni bir kalite yönetim sistemi yapısı ortaya çıkmıştır. ISO-9001:2022' ye yönelik küçük değişiklikler olacağı düşünülmektedir.⁵³

Uluslararası standartlar organizasyonu yeni standarda 3 yıl geçiş süresi belirlemiştir. 14.09.2018 tarihinde ISO-9001:2008 belgeleri iptal edilecektir.⁵⁴ Şekil 3.5.' te gösterilmektedir.



Kaynak: ULUTEK 8 Mart 2016 Kalite ve verimlilik konferansı' 16 bilgilendirme dokümantasyonu

Şekil 3.5. Geçiş süreci

⁵³ Efil, İsmail, a.g.e, (2016) s.321

⁵⁴ <https://www.tse.org.tr/tr/duyuru/1/4529/iso-9001-2015-ve-iso-14001-2015-standard-gecisleri-hakkinda-onemli-duyuru-icin-tiklay> (28.11.2017)

3.2. ISO-9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GETİRDİĞİ YENİLİKLER

2015 yılı revizyonunda Riske dayalı düşünme, bilgi yönetimi, stratejik yön, organizasyon el içerik ve şartların dikkate alınması gibi yeni ve sağlam yaklaşımlar ve dokümantasyon üstünde daha az vurgu ile Kalite yönetimini zamanla değişikliğe uğramaktadır. ISO-TC176'ı 78 ülkenin 200'e yakın üyeden oluşan bir alt komite tarafından revize edilmektedir. Ana soru ISO-TC176'nın geleneksel kullanıcıyı soğutmadan ve aynı zamanda kalite ve yönetim arasındaki bağlantıyı sağlayarak ne kadar ileri gidebileceğidir.⁵⁵

Yeni standartta üç temel madde göze çarpmaktadır. Bu yaklaşımlar standardın temeli ve olmazsa olmazıdır.

- 1. Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için süreçlerin belirlenmesi;** her kuruluşun süreci birbirinden farklıdır. Ürün ve hizmetlerin uygulanması için farklı yöntemler içerir ve kuruluşlara göre değişiklik gösterir.
- 2. Hangi riskleri ve fırsatları dikkate almak hedefin başarılmasına yardımcı olacaktır;** ISO-50001 enerji yönetimi, ISO-14001 çevre yönetimi, ürün kalitesi, ISO-27001 Bilgi güvenliği gibi kuruluşlar farklı konuları tercih edebilir. Bu kapsamda kuruluşların süreçleri değişkendir. Her kuruluşun kendi yöntemi olmalıdır.
- 3. PUKÖ döngüsü kullanarak süreçlerin yönetilmesi;** PUKÖ döngüsü standardın tamamında mevcuttur. Aşağıdaki maddelerde PUKÖ döngüsü detaylı olarak anlatılmıştır.⁵⁶

⁵⁵ Fonseca, Luis Miguel, (2014), ISO 9001: 2015 Revision, Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management, s.391

⁵⁶ Croft, Nigel, 10th National Quality Conclave Creating an Ecosystem For World Class Quality, ISO 9001 Alt Komite Başkanı, Konuşması (07-08.08.2015) s. 2

3.2.1. Standarda Getirilen Yeni Fikirler

Kapsam: ISO-9001:2015 KYS'mi standardı bir kuruluşun Kalite yönetim sisteminin karşılaması gereken şartlarını belirtir. Kuruluşlar Müşteri ve uygulanabilir yasal şartları karşılayan ürün veya hizmeti sürekli sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı duyduğunda, ya da Sistemin sürekli iyileştirilmesi, müşteri şartlarına ve uygulanabilir yasal şartlara uygunluğun güvencesi için prosesler dâhil sistemin etkin uygulanması yoluyla müşteri memnuniyetinin sağlanması hedeflendiğinde. ISO-9001:2015 KYS'mi standardını uygulamaya alır. Standardın bütün şartları genelleyicidir. Kuruluşların tipi, büyüklüğü ve tedarik ettiği ürün ve hizmetlere bakılmaksızın bütün kuruluşlara uygulanabileceğini belirtmektedir. Standardın bazı maddeleri kuruluşun ürün veya hizmetin doğası gereği bazı maddeler uygulanamayabilir. Bu durumda hariç tutma gerekçelerini tanımlamalı DOBİ'leri muhafaza etmelidir. Bu hariç tutmalar yapılırken müşteriye ürün ve hizmet sağlanması sınırlandırılmamalıdır. Eğer müşteri veya ürünler bu hariç tutmalardan olumsuz etkileniyor ise bu hariç tutmalar kabul edilemez.

Risk bazlı düşünme: Yönetimin güvenilirliğini standarda ekler. (Risk uzmanları not etmeli ki bu ISO-31000 değildir.) Bu daha çok prosesleri daha sağlam ve etkili yapmak amacı ile potansiyel ve gerçekte var olan sorunları sistematik değerlendirmeyi inceleyen, araştıran ve önleyici/engelleme aksiyonları yerleştiren bir düşünme şeklidir. Kuruluşlar KYS'mi oluşturulurken süreç bazlı riskleri ve fırsatları belirlemeli ve eylemlerin etkinliğini değerlendirmek için aksiyon planları hazırlanmalıdır.

İlgili taraflar: Konuyla ilişkili, anlamlı ilgili taraflar olmak koşulu ve tedbiri ile 4.2 koşuluna eklenmiştir. İlişkili ve anlamlı olmak için ilgili taraf mal ve hizmetlerin kalitesi üstünde bazı gerçek ve potansiyel etkileri elinde bulundurmalı, sahip olmalıdır. KYS'ni uygulamak isteyen kuruluşlar kendi sistemleriyle bağlantılı ilgili taraflarının yani paydaşlarının kimler olduğunu tanımlaması gerekmektedir.

Stratejik Yön: Kalite kontrol ve stratejik yön gibi kavramlar ISO-9001:2015 standardında iş yönetimi ve yaklaşımı daha da ileri hale getirilmeye çalışılarak daha da güçlendirilecektir.

Değişikliklerin Kontrolü: Bu standardın önceki halinde vardı. Ancak pratikte birçok sistemin değişim yönetiminin eksik veya yoksun olmasından dolayı şimdi açıklanmıştır.

Kurumsal Bilgi: Şirketlerin faaliyet alanına uygun uzmanlar konusu ile bağdaşmadığı birçok firma örneği mevcut örnek olarak; Yaşları göreceli olarak fazla olan ekip üyelerinin erken emekli olduklarında yaşanan olayların birçoğunda bilgi yönetimi krizi yaşanmıştır.

Liderlik: Üst yönetim hala ordadır ancak liderliğin her seviyede olduğu prensipler liderlik ile fazla uyum sağlamaz. Doğru kelimeler oldukça muhtemel şekilde “her şey” ve “her yer” dir.

Hariç Bırakmalar: kuruluşun yaptığı işin doğası gereği uygulanamayan KYS’ nin gerekliliklerinin tanımlanması gerekmektedir. ISO-9001:2008 KYS’min de sadece 7. Madde de hariç tutmalar yapılmakta idi, 2015 revizyonu ile birlikte artık standart maddelerinin genelinde ürün ve hizmeti etkilemeyen ve haklı gerekçe belirtilen durumlarda hariç bırakmalar yapılabilecektir.

“Doküman” ve “kayıt” yerine; dokümante bilgi gelmiştir. Süreç yaklaşımına daha fazla vurgu ve dokümantasyona daha az vurgu.

Kayda değer bir tartışmadan sonra ürünler ve hizmetler, mal ve hizmetler olarak tercih edilmiştir: Terminolojinin daha da güncellenmesi şartı vardır. Standardın 2015 baskısında “ürün ve hizmetler” ifadesi kullanılmamaktadır. Özellikle hizmetlerin ilave edilme nedeni olarak; standarttaki bazı şartların uygulanabilirliği açısından ürünler ve hizmetler arasındaki farklılığın önemini belirtmektir. Hizmet sektöründe bazı şartların uygunluğu hizmetin sunumundan önce gerçekleşmemektedir.

Zorunlu Prosedürler kaldırılmıştır: Kuruluşun kendi ihtiyacı doğrultusunda belirlemesi beklenmektedir.

Kalite el kitabı: Bir başlık özel bir gereklilik değildir ancak başlık kullanılabilir. Dökümanlaştırılmış bilgi için olan yeni gereklilik nasıl uygulanacağı hakkında daha fazla özgürlük vermiştir.

Yönetim temsilcisi: Artık özel bir unvan değildir. Ancak yönetim birini yönetim temsilcisinin sorumlulukları ile görevlendirmelidir. Ortaya çıkan durum birbirine oldukça benzerdir.

Önleyici faaliyet: “Önleyici faaliyet” ten “risk ve fırsat” a olan değişiklik yönetimin düşündüğü yol ve yönetim sorunlarına olan değişikliğin bir örneğidir. KYS’mi standardının kendisi zaten önleyici yaklaşımlı olduğundan 2008 yılında ki gibi ekstra bir maddede tanımlanmamıştır. Risklerin belirlenmesi ile önleyici faaliyet desteklenmiştir.

3.2.1.1. ISO-9001:2015’ e Göre Terminolojideki Büyük Değişiklikler

Tablo 3.2. ISO 9001:2008 ve ISO 9001:2015 arasındaki terminoloji farklılıkları

ISO- 9001:2008	ISO/DIS 9001:2015
Ürünler	Ürün ve Hizmetler
Hariç tutulanlar	Kullanılmıyor. (Uygulanabilirliğin açıklığı için ek A5’e bakınız)
Yönetim temsilcisi	Kullanılmıyor. (Benzer yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir ancak, bir tek yönetim temsilcisi için şart yoktur.)
Dokümantasyon, kalite el kitabı, dokümante edilmiş prosedürler, kayıtlar	Dokümante edilmiş bilgi
Çalışma ortamı	Süreç operasyonu için çevre
İzleme ve ölçme donanımı	İzleme ve ölçme kaynakları
Satın alınmış ürünler	Dışarıdan sağlanan ürün ve hizmetler
Tedarikçiler	Dış tedarikçi

Kaynak: (Fonseca, 2014, 398)

3.2.2. Kalite Yönetim Sistemi Yapısal Farklılıkları

Tablo 3.3.' de yapısal değişikliklerin karşılaştırılması verilmiştir. Standardın genel yapısı değişmiş 8'den 10 maddeye çıkarılmıştır.

Tablo 3. 3. Yapısal Farklılıklar

ISO 9001:2008	ISO/DIS 9001:2015		
1. Kapsam	1. Kapsam		
2. Atıfta bulunulan Standartlar	2. Atıfta bulunulan Standartlar		
3. Terim ve tanımlar	3. Terim ve tanımlar		
4. Kalite yönetim sistemi	4. Organizasyon içeriği	Planla	PUKÖ Döngüsü
5. Yönetim sorumluluğu	5. Liderlik		
	6. Planlama		
6. Kaynak yönetimi	7. Destekleme		
7. Ürün/Hizmetin Gerçekleştirilmesi	8. Operasyon	Uygula	
8. Ölçme, analiz ve iyileştirme	9. Performans değerlendirme	Kontrol et	
	10. İyileştirme	Önlem al	

Kaynak: (Efil, 2016, 321)

3.2.2.1. “Annex SL” nin Tanımı.⁵⁷

Tüm yönetim sistemi standartları için yeni “yüksek seviye yapı”. Uluslararası standartlar organizasyonu ISO 1987 yılından buyana kalite, bilgi güvenliği ve OHSAS 18000 ve ISO-14000 çevre yönetim sistemi vb. birçok standart yayınlamıştır. Standartlarda ortak elementlerin paylaşılmasına rağmen ISO yönetim sistemi standartlarının hemen hemen hepsinin farklı yapılara sahip olduğu görülmektedir. Entegre yönetim sistemleri kurulması veya ISO-9001 üzerine farklı bir yönetim sistemi standardının uygulamaya alınmasında karışıklıklara neden olmaktadır. Bu nedenle,

⁵⁷ www.bsigroup.com/isorevizyonlari, “Annex SL Whitepaper final” Şubat 2015, Yazar: Özlem, Unsal, E.T. 01.06.2016,

standartların en iyi şekilde bütünleştirilerek birleştirmenin bir yolunun bulunması gerekliliği mevcuttur. Yönetim sistemlerinde bu karışıklığın önüne geçmek adına “Annex SL” bu yeni yüksek seviye yapı belirlemiştir. Bu yapı 2015 yılından itibaren güncellenen tüm yönetim sistemi çerçevesi ve tüm yeni revize edilen yönetim sistem standartlarına şablon oluşturacaktır.

3.2.2.2. “Annex SL” nin Kuruluşları etkilemesi

ISO, Annex SL’ tüm yönetim sistemi standartlarına uygulayacaktır. Geleceğin tüm yönetim sistemi standartları, ortak terimler ve tanımları bir arada barındırıp aynı yüksek seviye sahip olacaktır. “Annex SL’ ile birlikte yönetim sistemi uygulayan kuruluşlar, farklı yönetim sistemi standartlarını uygulamaya aldıklarında ortaya çıkan anlaşmazlıklar, karmaşıklıklar, yanlış anlamalar ve tekrarlamaları ortadan kaldıracabileceklerdir.

Tablo 3.4. Annex SL’nin Maddeleri ve Bu Maddelerin PUKÖ Döngüsü İle Gösterimi

Madde 1	Kapsam	PUKÖ
Madde 2	Atıf yapılan standartlar	
Madde 3	Terimler ve tarifler	
Madde 4	Kuruluşun yapısı <i>Madde 5</i>	
Madde 5	Liderlik	
Madde 6	Planlama	
Madde 7	Destek	
Madde 8	Operasyon	
Madde 9	Performans değerlendirme	
Madde 10	İyileştirme	

Madde 4= organizasyonun iş ortamı ve kapsamı
Madde 5= Liderlik ve organizasyon yapısı
Madde 6= planlama (PLAN)
Madde 7= Destek süreçleri ve yapma becerisi
Madde 8= operasyonel süreçler (DO)
Madde 9= performans değerlendirmesi (CHECK)
Madde 10 = İyileştirme (ACT)

Kaynak: (WEB_10, 2015)

“Annex SL” Tarafından başlıca maddeler farklı entegre yönetim sistemi standartlarının yaygınlaşmasına cevap olarak standartlaştırılmıştır. Entegre yönetim sistemi birçok yönetim sisteminin fonksiyonları ve dokümanlarında uygulama bütünlüğü sağlar. Bunu PÜKO döngüsü izler. Yüksek seviye yapı formatı (High Level Structure) Tüm yönetim sistemi standartlarını kullanmak üzere geliştirilmiştir. Yüksek seviye yapıda özellikle 2015 revizyonlarında liderlik, destek, süreç yönetimi, iyileştirme, performans değerlendirme konuları yer almaktadır. Diğer yönetim sistemi standartları ile ilişki kavramı ISO 9001:2015’ te giriş kısmında madde 0.4’ te tanımlanmıştır.

3.3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN İLKELERİ

Kalite Yönetim prensiplerini gözden geçirmek için alttaki tablo önerisinde bulunulmuştur. Kalite ödülleri ile ulaşılmaya çalışılan TKY’ mi prensiplerinden bazıları ISO-9001:2015 standardında da benimsenmiştir. TKY’ mi yaklaşımından esinlenerek belirlenmiş prensipler “Müşteri odaklılık, Liderlik, Süreç Yaklaşımı, İlişki yönetimi, Çalışanların katılımı, İyileştirme, Kanıta Dayalı Karar Verme” belirlenmiştir.⁵⁸

Kalite Yönetim Prensipleri ISO-9001:2015 KYS’ mi giriş kısmında madde 0.2’ de tanımlanmıştır. ISO-9001:2015 standardı, ISO-9000’ de belirtilen Kalite Yönetim İlkelerini esas almaktadır. Her ilkenin kapsamında şunlar yer alır; ilkenin kurum için ehemmiyetli olduğunun rasyonel sebebi, ilke ile bağdaştırılan yarar misalleri ve ilkenin hayata geçirilmesi esnasında örgütün performansını üst düzeye taşıyacak tipik faaliyet örnekleri.⁵⁹

⁵⁸ Çiflikli, Burcu, (2005), ISO 9001 Kalite Sisteminin 2000 Revizyonu Farklılıklarının İş Görenlerin Kurum Kültürü Algılarına Etkilerinin İncelenmesi: Örnek Bir İşletmede Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), S.37

⁵⁹ Türk Standardı, TS EN ISO 9001:2015 ICS 03.120.10, 2015, s.vi

Tablo 3.5. Kalite Yönetim Prensiplerindeki değişiklikler.

2008	2015
1-Müşteri Odaklılık	1-Müşteri Odaklılık
2-Liderlik	2- Liderlik
3-Çalışanların katılımı	3-Çalışanların katılımı
4-Süreç Yaklaşımı	4-Süreç Yaklaşımı
5-Yönetim sistem yaklaşımı	5-İyileştirme
6-Sürekli iyileştirme	6-Kanıt dayalı karar verme
7-Karar vermeye gerçek ve eksiksiz yaklaşım	7-İlişki yönetimi
8-Karşılıklı yararlı tedarikçi ilişkileri	

Kaynak: (Fonseca, 2014, 394)

Hatırlanacağı gibi ISO-9001:2008 KYS'mi standardını temel alan 8 ilkedен bahsetmiştik. ISO-9001:2015 KYS'mi ilkeleri aşağıdaki gibidir.

1. Müşteri ve ilgili taraflara odaklanma
2. Organizasyon için liderlik sağlama
3. Çalışanların desteklenmesi ve kanalize edilmesi
4. Süreç yaklaşımının benimsenmesi (sistem yaklaşımı bu kapsamda)
5. Gelişimin desteklenmesi
6. Kanıt dayalı karar verme
7. Organizasyonu ilgilendiren tüm paydaşları kapsayacak şekilde kurumsal ilişki yönetimi (2008 karşılıklı yarar dayalı tedarikçi ilişkisi bu kapsamda)

Sistem Yaklaşımı: Kalite yönetim prensiplerinin sayısı 8'den 7' ye düşürüldü. Sistem yaklaşımı ihmal edilmiştir. Bunun en büyük nedeni TC176'nın Sistem yaklaşımı ve Süreç yaklaşımı arasındaki farklılıkları açıkça ifade etmekte başarısız olmasıdır. Bu nedenle "sistem" ve süreç" i yeni bir prensip olan "Süreç yaklaşımı" prensibi altında birleştirme kararı verilmiştir. Süreç yaklaşımı prensibi ilişkili süreçleri yönetmek olarak açıklanmıştır. Bir sistem ilişkili süreçlerin yönetimidir. Bu nedenle sistem yaklaşımı bir prensip olmamasına rağmen, yeni prensip Süreç yaklaşımını süreçler ve karşılıklı ilişkiler

olarak yeniden tanımlamasından ötürü daha güçlü bir prensiptir. Sistem yaklaşımı yeni prensibin içindedir ve daha iyi bir şekilde açıklanmıştır.

3.4. RİSK BAZLI DÜŞÜNME

Risk yönetimi yıllardır telaffuz edilmektedir. Risk yönetimi insanoğlunun kendisi kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanlar kendisine zarar geleceğini, ailesinin ve veya mal varlığının tehlikede olduğunu anladığında koruma içgüdüğü ile bu riskleri önlemeye çabalamaktadırlar. İnsanoğlu çok uzun zamandır risk yönetimi elemanlarını zaten uygulamaktadır. Risk yönetimi olasılıkların planlamasında beraberinde getirir. Sürekli “eğer olursa ne olur?”, “ya olursa?” sorularının yenilenmesidir.⁶⁰

Risk temelli düşünme kavramı ISO-9001:2015’ te giriş kısmında madde 0.3.3’ te tanımlanmıştır. Etkin bir kalite yönetim sistemine erişmek için risk temelli düşünce esastır. Risk temelli düşünce yönetimin güvenilirliğini standarda ekler. Bu daha çok prosesleri daha sağlam ve etkili yapmak amacı ile potansiyel ve gerçekte var olan sorunları sistematik değerlendirmeyi inceleyen, araştıran ve önleyici/engelleme aksiyonları yerleştiren bir düşünme şeklidir. ISO-9001:2015 KYS’ mi revizyonunun kilit değişikliklerinden birisi riskin kalite yönetim sisteminin tek bir unsuru olarak ele alınmasındansa riskin sistematik bir yaklaşım olarak ele alınmasıdır.

ISO-9001:2008 ve önceki versiyonlarda “önleyici faaliyet” sadece 8.5.3 maddesinde yer alıyordu yani risk sadece bir madde de dikkate alınmıyordu. ISO-9001:2015 revizyonu ile birlikte risk temelli düşünce tüm yönetim sisteminin içinde yapılandırılmıştır. Standardın tamamında risk kavramının tanımlandığını görmekteyiz.

⁶⁰ Emhan, Abdurrahim, (2009), Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23.3, s.212

ISO-9001:2015 Standardı risk temelli düşünceyi aşağıdaki yollar ile kullanır;

- Madde 4 (İçerik): Amacı etkileyecek risklerin belirlenmesi istenir.
- Madde 5 (Liderlik): Tepe yönetimin riskleri takip edileceğine dair taahhütte bulunması istenir.
- Madde 6 (Planlama): Riskleri ve fırsatları tanımlamak için aksiyon alınması istenir.
- Madde 8 (Operasyon): Riskleri ve fırsatları ele alan süreçlerin uygulanması istenir.
- Madde 9 (Performans Değerlendirme): risklerin ve fırsatların izlenmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi istenir.
- Madde 10 (İyileştirme): İyileştirmelerin gerçekleştirilmesi istenir.⁶¹

Risk temelli düşünce proses yaklaşımının zaten bir parçasıdır. Bir kuruluş risk bazlı yaklaşımı dikkate alarak istenmeyen etkileri azaltarak iyileşmeyi sağlarsa (proaktif) önleyici bir kimliğe bürünür. Bir yönetim sistemi risk temelli olduğunda önleyici faaliyet kendiliğinden oluşur. Fakat risk temelli düşünce proses yaklaşımının yerine geçemez.

Süreçlerimizde risk temelli bir yaklaşım uygulayarak, risklerin ve fırsatlarımızın neler olduğunu içerikle bağlantılı olarak tanımlamalıyız. Risk değerlendirme yapmadan önce kuruluşunuzun vizyon ve misyonunu inceleyerek amaçlarını net olarak belirlemeniz gerekmektedir.⁶² Belirlenmiş hedeflerin başarıya ulaşma olasılığı, riskin bütün süreçlerde dikkate alınmasıyla artar.

⁶¹ Sigma Merkezi Yönetim Sistemleri. Ltd. Şti. "ISO 9001-2015 Yaklaşımı ile Risk Temelli Düşünce" eğitim notları, 09.02.2016, s.14

⁶²Düvenci, Muharrem, Türkoğlu, Medine Nur, Risk Değerlendirmenin Önemi, Atatürk Üniversitesi <https://scholar.google.com.tr/> Erişim 08.06.2016, s.4



Kaynak: (Sigmacenter, 2016, 17)

Şekil 3.6. Risk ve süreç tanımı ⁶³

Risk ve fırsatların analiz edilmesi ve önceliklerin belirlenmesi;

- Kabul edilebilir olan ne?
- Kabul edilemeyecek olan ne?
- Bir sürecin diğerine göre avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Ülkemizde kuruluşların zorlandığı maddelerden biride fırsatları belirlemektir. Kuruluşlar süreçlerinde risk faktörlerini tanımıyor. Süreç bazlı fırsatların belirlenmesinde zorluklar ile karşılaşılıyor. Standarda yeni eklenen maddeler risk denince hatalı olan işlemler baz alınıyor. Sonuç odaklı yaklaşımlar risk ve fırsatların belirlenmesini zorlaştırmaktadır.

Riskleri ele alarak faaliyetleri planlayın;

- Riski nasıl önlerim veya ortadan kaldırıyorum?
- Riskleri nasıl azaltabilirim?

⁶³ Sigma Merkezi Yönetim Sistemleri. Ltd. Şti. "ISO 9001-2015 Yaklaşımı ile Risk Temelli Düşünce" eğitim notları, 09.02.2016, s.17

3.4.1. Risk Türleri

Riskleri belirlerken iç ve dış riskleri belirlememiz gerekmektedir.

İç Riskler; *Personel riski*, personelin görevini unutması ya da kötüye kullanması, hırsızlık, yolsuzluk, kasıtlı olarak suç işlemesi, personelin yetersizliği, amirlerini dikkate almaması, işi engellemesi, kötü niyetli davranması gibi hususlar personel riskini kapsamaktadır. *Teknolojik riskler*; bilgisayar sistemlerindeki teknik sorunlar, iletişim sisteminde arızalar, virüs problemleri, teknolojinin eskimesi gibi riskler. *Organizasyon riski*; örgüt içerisindeki kademelerin yetki sınırlarının kesin olmaması, bilgi akışı yetersizlikleri, kademe değişikliklerinden doğan belirsizlikler vb. riskler. *Yasal riskler*; mevcut yasal düzenlemeler ve yabancı ülkeler ile çalışan firmaların maruz kaldığı uluslararası hukuki düzenlemeler.

Dış Riskler; Doğal afetler (Deprem, yangın, sel, terör faaliyetleri, vb.), yasal düzenlemeler, web sitelerinin dış müdahaleler ile kötüye kullanılması, fiber saldırılar, gibi durumlar süreçlerde riskler tanımlanırken dış risklerin kuruluşları zorlanacağı görüşündeyim.⁶⁴

ISO-9001:2015 KYS'mi Riski "beklenen sonuçlar üzerinde belirsizlik etkisi" olarak tanımlamıştır. Belirsizlik riskle yakından ilgilidir ve tanımlanması risk kadar zordur. Belirsizlik insandan insana değişebilir ve bu durumda direkt olarak ölçülemez. Belirsizliğin iki boyutu vardır. "Belirsizlik" ve "sürpriz, şok" bu boyutları ile "risk" deney öncesi "belirsizlik" ise deney sonrasıdır. Yani belirsizlik ancak sürpriz, şok ortaya çıktığında anlam kazanır. Dolayısıyla belirsizlikte öngörülemezlik ve önlem alınamamazlık öne çıkmaktadır. Riskleri yönetmek için belirsizliklerle mücadele etmek gerekir. Risk ortadan kalkana kadar belirsizlik yok edilemez.⁶⁵

- Bir etki beklentiden sapmadır. – olumlu veya olumsuz olabilir.
- Risk olabilecekler ile olabileceklerin etkisi hakkındadır.
- Risk ayrıca olasılığı dikkate alır.

⁶⁴ Boyacıoğlu, Melek, Acar, (2002), Operasyonel Risk ve Yönetimi, Bankacılar Dergisi 43, s.52-53

⁶⁵ Güneş, Şule, (2009), Kurumsal Risk Yönetimi Ve Türkiye De Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Diss. Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi), s.3-4

Risk kavramı genellikle olumsuz olarak algılanır. Riskten kaynaklanan olumlu bir sapma, fırsat oluşturabilir bu durum riskin bazen olumlu yönü olarak görülür, ancak riskin bütün olumlu etkileri fırsat ile sonuçlanmaz. Fırsatlar her zaman hedeflerle ilgilidir. Bir durumu dikkate alarak, iyileştirme için fırsatlar tanımlanmalıdır. Bir fırsat ele alınırken, etki ve uygulanabilirliği dikkate alınmalıdır. (Yani ne kadar işe yarar ve ne kadar uygulanabilir) incelenmelidir. Alınan her bir eylem, yani yapılan her bir iş, içeriği ve riskleri değiştirecektir ve bunlar daha sonra tekrar dikkate alınmalıdır.⁶⁶

ISO-9001:2015 KYS'mi kuruluşlar risk ve fırsatlarını belirlemeli ve planlanan faaliyetlerini yerine getirmelidir. Yönetim sistemlerinin etkinliğini sürekli arttırmalıdır. Risklerin ve fırsatların belirlenmesi ile kuruluşların etkinliğinin artması, olumsuz etkilerin minimize edilmesi ve sürekli iyileştirmelerin yapılması amaçlanmaktadır.⁶⁷

Kuruluşların günlük faaliyetlerinde ya da gelecekte karşılaşılabileceği, hedeflerini engelleyecek ya da fırsatlar yaratacak risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve olumsuz etkilerin en aza indirilmesi firmalara aşağıdaki yararları sağlayacaktır.

- Müşteri memnuniyeti ve güvenini sağlar.
- Mal ve hizmetlerin kalitesini güvence altına alır.
- Hedeflere ulaşma olasılığını artırır.
- Hızlı ve etkili karar almaya,
- İnsanları, yeniliklere açık olma hususunda cesaretlendirir.
- Sürpriz ve kayıpları en aza indirir.
- Önleyici faaliyet uygulamasını alışkanlığa dönüştürür.
- Bilgiye dayalı güçlü bir temel oluşturur.
- Proaktif iyileştirme kültürü oluşturur.
- Zamandan tasarrufu sağlar.
- Kaynak israfını önler.
- Güvenlikten ödün vermeden işletme için en ekonomik yöntemi belirler.
- Risklerin makul seviyelerde kalmasını sağlar.⁶⁸

⁶⁶ Sigma Merkezi Yönetim Sistemleri. Ltd. Şti. "ISO 9001-2015 Yaklaşımı ile Risk Temelli Düşünce" eğitim notları, 09.02.2016, s.18-19

⁶⁷ TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar, Giriş, 0.3.3

⁶⁸ Düvenci, Muharrem, Türkoğlu, Medine Nur, Risk Değerlendirmenin Önemi, Atatürk Üniversitesi <https://scholar.google.com.tr/> Erişim 08.06.2016, s.4

Risk yönetiminde riskin tanımlanması yapılırken SWOT, PESTEL vb. analizler kullanılabilir. Bu analizler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehlikeleri öngörerek gelecekte maruz kalınabilecek riskli durumlar belirlenir ve gelecekte oluşabilecek belirsizlikler ve risk kaynakları için önlemler alınır.⁶⁹

3.5. SÜREÇ YAKLAŞIMI

3.5.1. Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımı kavramı ISO-9001:2015' te giriş kısmında madde 0.3.'te tanımlanmıştır. Kalite yönetim sistemi müşterileri memnunu niyetine odaklı bir sistemdir, Yönetim sistemlerinin etkinliği, gelişimi ve uygulama etkinliklerinin iyileştirilmesi için süreçlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Süreç yaklaşımının belirlenmesi için gereken şartlar standardın madde 4.4' te belirtmiştir.

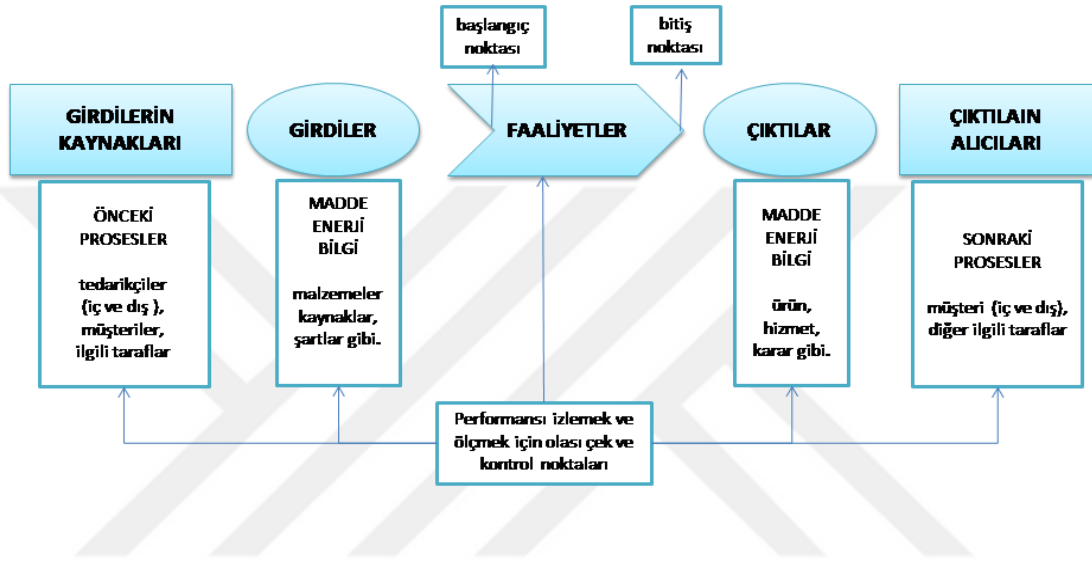
Süreçlerin birbirleri ile etkileşimi ve süreçlerin bir sistem olarak yönetilmesi; Kuruluşların etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlar ve böylece kuruluşun toplam performansını artırır. ISO-9001:2015 KYS'mi revizyonu ile birlikte standarda eklenen Risk temelli düşünce yaklaşımı ile istenmeyen sonuçların engellenmesi ve fırsatların da avantaja dönüştürülmesi amaçlanır. Süreçlerin ve bir bütün olarak sistemin yönetimi; "Risk Temelli Düşünceye" ye odaklanarak PUKÖ Döngüsünün kullanılması ile başarılabılır.

KYS içinde Süreç Yaklaşımını uygulamak şunları sağlar;

- a) KYS anlaşılması ve uygulanması,
- b) Süreçlerin katma değer açısından dikkate alınması,
- c) Etkili süreç performansının sağlanması,
- d) Süreçlerin iyileştirilmesi.

⁶⁹ Emhan, Abdurrahim, Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23.3 (2009), s.214

Süreç yaklaşımında izleme ve ölçme noktaları (kontrol için gerekli olanlar), her süreç için özeldir ve ilgili risklerine göre değişiklik gösterecektir. Süreçlerin girdileri ve çıktıları vardır. ISO-9000 KYS'mi standardı süreç tanımlamasında girdileri çıktıları dönüştüren birbiriyle ilişkili ve veya etkileşimli faaliyetler takımı olarak tanımlamaktadır. Şekil 3.7.'de Süreç yaklaşımının gösterimini vermektedir.



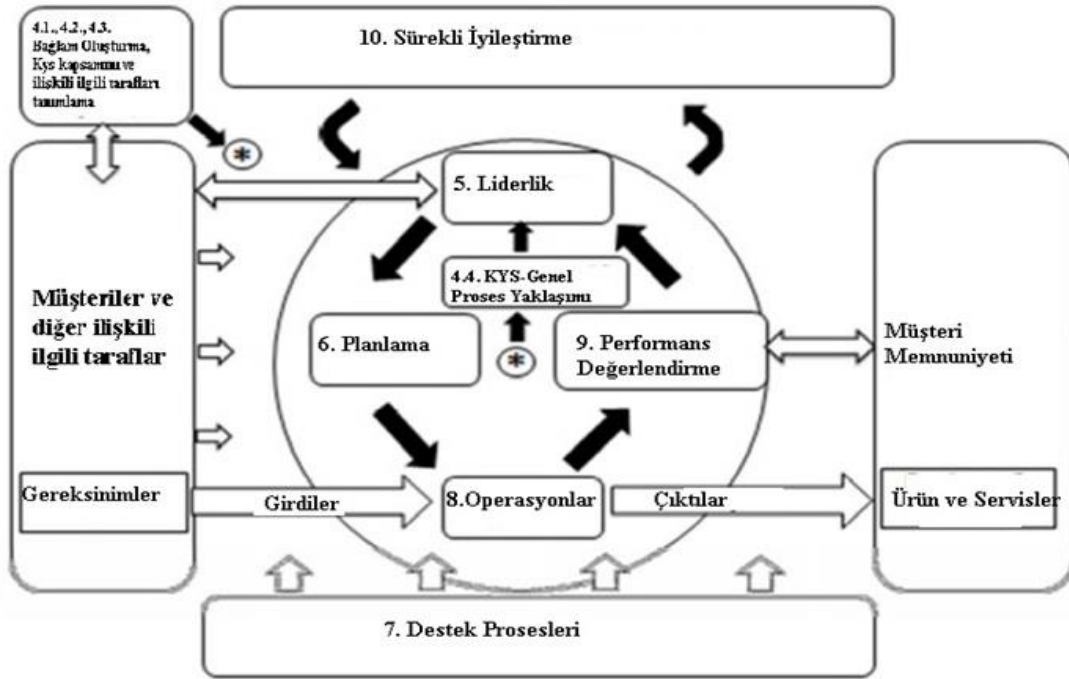
Kaynak: (WEB_ 8, 2017)

Şekil 3.7. Proses Yaklaşımı⁷⁰

3.5.2. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al Döngüsü

PUKÖ Döngüsü Kalite yönetim sisteminin bütününe olduğu gibi tüm proseslere uygulanabilir. Şekil 3.8. Standardın 4'den 10'a kadar olan maddelerinin PUKÖ döngüsü ile olan ilişkisi ve nasıl gruplandırılabilceğini gösterir.

⁷⁰ www.sigmacenter.com.tr/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-2.html, E.T. 05.05.2017



Kaynak: (WEB_ 7, 2017)

Şekil 3.8. ISO 9001:2015 Modeli⁷¹ PUKÖ döngüsü standardın her adımında mevcuttur.

Planla: Bu aşamada müşteri istekleri ve kuruluşun politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için gerekli hedefler belirlenir ve nasıl yapılacağı planlanır. Bu adımda standardın 4,5,6,7.' ci maddeleri detaylı olarak planlanır.

1. **Organizasyonun kapsamı:** Organizasyonun bağlamı, iç ve dış çevresi, stratejik yönü, kapsamı, ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentileri, KYS'nin süreçleri
2. **Liderlik:** Liderlik ve taahhüt, müşteri beklentileri, politikanın oluşturulması ve duyurulması, görev yetki ve sorumluluklar,
3. **Planlama:** Risk ve fırsatların belirlenmesi, amaçlar ve gerçekleştirmek için planlama, değişikliklerin takibi,
4. **Destek faaliyetler:** Kaynaklar, insan gücü, maddi kaynaklar, altyapı, süreçlerin işlemesi açısından çevre, kaynakların izlenmesi ve ölçülmesi, kurumsal bilgi birikimi, yetkinlik, farkındalık, iletişim, organizasyonun dokümantasyonu, kontrolü, güncelliği,

⁷¹ <http://www.isokalitebelgesi.com/iso-9001-2015-proses-surec-yaklasimi-nedir-nasil-ele-alinmaktadır,E.T. 09.06.2017>

Uygula: Planla aşamasında yapılan planlar için organizasyonlar oluşturularak uygulamaya geçilir organizasyonun fiili durum ortaya çıkarılır. Bu adımında standardın 8.'ci maddeleri detaylı olarak uygulamaya alınır.

1. Operasyon: Mal ve hizmetin oluşturulabilmesi için müşteri talebi, tasarım, satın alma, ürün ve hizmetler için planlama ve kontrol, şartların tayini ve gözden geçirilmesi, değiştirilmesi, tasarım ve geliştirmenin planlanması, girdileri, çıktıları, geliştirilmesi, kontrolü, müşteri ile iletişim, tedarikçilerin değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, bilgilendirilmesi, mal ve hizmetin sunumu, kontrolü, izlenebilirliği, muhafazası, müşteri ve tedarikçi ürününün mülkiyeti, teslimat sonrası faaliyetler, değişikliklerin kontrolü, uygun olmayan çıktıların kontrolü gibi üretim ve sonrası bütün operasyon el faaliyetler gerçekleştirilir.

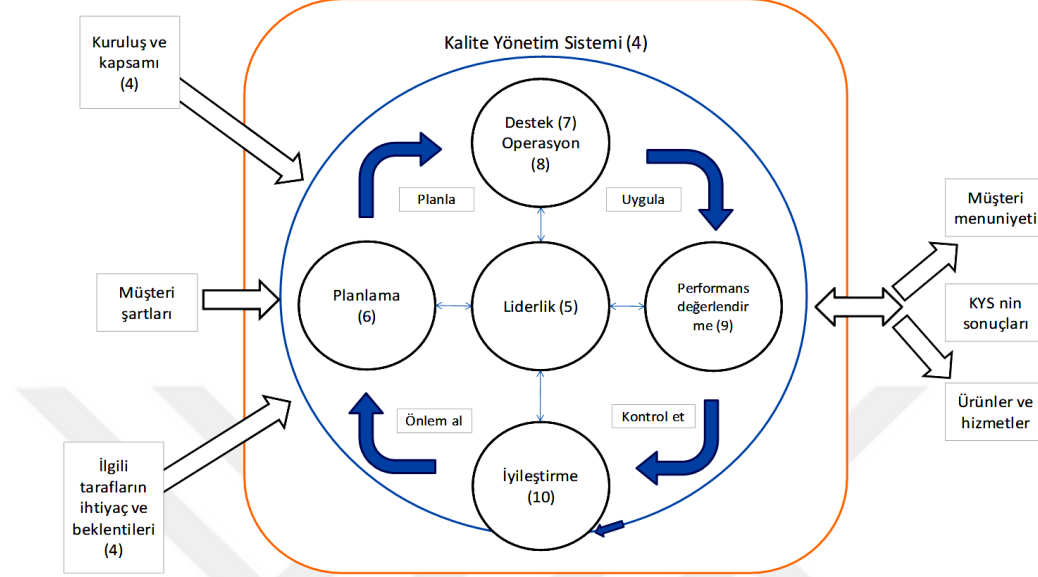
Kontrol Et: Uygulama sonuçları izlenir, ölçülür gözden geçirilerek sonuçlar hedeflerle karşılaştırılır. Performansı değerlendir. Planlama ve uygulama alanlarını inceler. Planlanan ile uygulanan karşılaştır. Bu adımında standardın 9'cu maddeleri detaylı olarak incelenir.

1. Performans değerlendirme; Müşteri memnuniyeti, iç tetkik sonuçları, yönetimin gözden geçirmesi, girdileri, çıktıları, izlenir, ölçülür ve değerlendirilir.

Önlem Al: Risk kavramı mevcut risk yönetimi alanı standardın tamamında mevcut. Sapma var ise eksiklikler için önlem alınır. Bu adımında standardın 10.'cu maddeleri detaylı olarak gözden geçirilir.

1. İyileştirme; Düzeltici faaliyetler, diğer uygunsuzluklar, iyileştirme için fırsatlar.

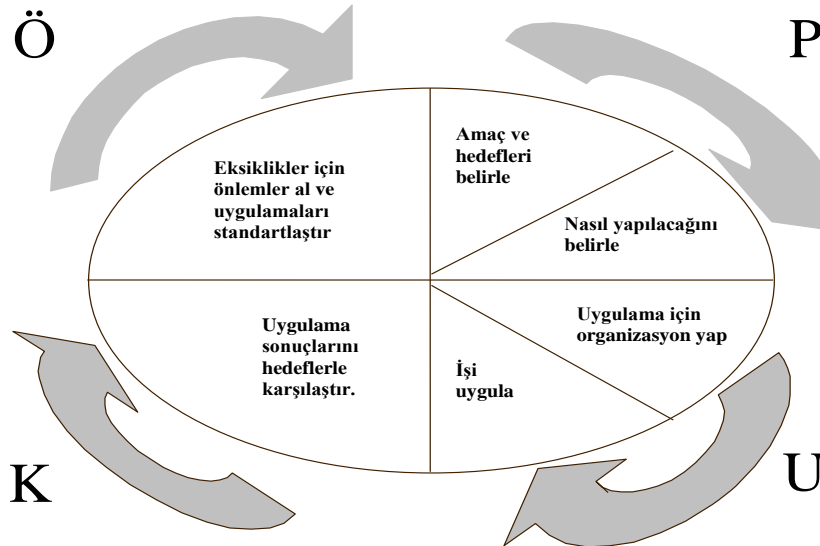
PUKÖ döngüsü ile ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının yapısal karşılaştırması Şekil 3.9.'da şematik gösterimi yapılmıştır.



Kaynak: (WEB_ 8, 2017)

Şekil 3.9. PUKÖ Döngüsü ile ISO 9001:2015' in yapısal karşılaştırması⁷²

Parantez içindeki rakamlar ISO-9001:2015 KYS' mi standardındaki madde numaralarını göstermektedir. Şekil 3.10. Standardın yapısının PUKÖ döngüsündeki temsilidir.

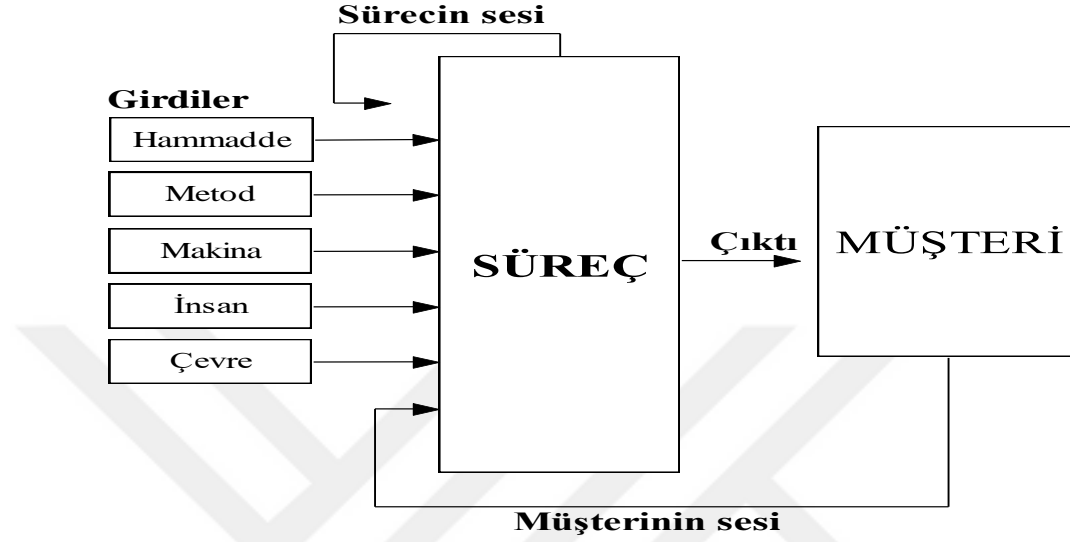


Kaynak: (WEB_ 8, 2017)

Şekil 3.10. PUKÖ Döngüsü

⁷² www.sigmacenter.com.tr/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-2.html, (05.05.2017)

PUKÖ döngüsü sürekli uygulanmalıdır. Süreçler PUKÖ döngüsü ile sürekli iyileştirilmelidir. “Planla” süreçlerde nelerin yapılacağı belirlenir. “Uygula” ile uygulamaya geçilir. “Kontrol et” uygulamalar sürekli kontrol edilir. “Önlem al” bu adım neyi yanlış yaptık, tekrarlanmaması için ne yapmalıyız belirlemektir.



Kaynak: (Sigmacenter, eğitim notu, 2017) Şekil 3.11. Süreç Sesi ⁷³

Kalite yönetim sistemi müşteri memnuniyeti odaklı bir sistemdir. Her bir sürecin çıktısı veya çıktıları müşteriye gider müşteri iç ya da dış müşteri olabilir. Müşterinin sesi bir sürecin en önemli girdilerindendir. Müşteriden gelen her türlü geri bildirim o sürecin girdisi olarak alınmalıdır. Sürecin kendi sesside süreç için bir girdi olarak alınmalıdır.

Süreçler sürekli olarak iyileştirilmelidir. Etkinlik, verimlilik ve kapasite artışında sağlanacak iyileştirmeler ile rekabet gücü artırılır. Amaç müşteri memnuniyetini arttırmak olduğundan sadece maliyetler değil, müşteri üzerindeki etkilerde dikkate alınmalıdır. PUKÖ döngüsü standardın tümünde olduğu gibi bütün süreçlerde sürekli olarak uygulanmalıdır. 2015 revizyonu ile birlikte getirilen ilgili taraflar sayesinde müşterilerin yanı sıra ilgili tarafların beklentileri de dikkate alınmaktadır. İlgili tarafları belirlemek ve tanımlamak özellikle hizmet sektöründe (okul, hastane vb.) çok kolay olmayacaktır.

⁷³ Sigma Merkezi Yönetim Sistemleri. Ltd. Şti. “Süreç iyileştirme ve PUKÖ” Yalın 6 Sigma Bölüm -4 /Rev 03, eğitim notu 05.06.2017

3.6. STRATEJİK YÖN

ISO-9001:2015 yılı revizyonunda “stratejik yön” kavramını dikkat çekici bir diğer değişiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre kuruluş öncelikle vizyon ve misyonunu belirlemeli, ardından stratejik yönüne karar vermelidir. Bunlar belirlendikten sonra ise sırasıyla yönetsel hedefleri ve son olarak süreç hedefleri belirlenmelidir.

- **Misyon;** Bir organizasyonun var oluş nedenini açıklar. Misyon “Biz kimiz?” ve “Ne yapıyoruz?” sorularını cevaplandırır.
- **Vizyon;** Bir organizasyonun gelecekte nerede olmak istediğini gösterir.
- **Hedefler;** Vizyon ve Misyonu ulaşılması için elde edilmesi gereken sayısal sonuçları ifade eder.
- **Politika;** Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenecek yoldur.
- **Strateji;** Organizasyonların hedeflerine ulaşmasını sağlayan uzun vadeli plan ve kararlardır.

Stratejik yön kavramı ISO-9001:2015 KYS’mi madde 4.1. ve madde 9.3.1. de tanımlanmıştır. Üst yönetim KYS’nin amaca uygunluğunu, yeterliliğini, etkinliğinin sürdürmesi ve Stratejik yönü ile uyumluluğu güvence altına almalıdır. Bu gereklilik, iş ve kalite sistemlerini birleştirmeye çalışmak için Yönetim Gözden Geçirmeye eklenmiştir. Kalite kontrol ve stratejik yön gibi kavramlar ISO-9001:2015 KYS’mi standardında iş yönetimi ve yaklaşımı daha da ileri hale getirilmeye çalışılarak daha da güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Dış kapsamı anlamak; Rekabet koşulları, siyasal etkenler, Yasal sorumluluklar, teknolojik, Pazar yapısı, kültür, sosyal ve ekonomik çevreden doğan unsurları dikkate alarak mümkün olabilir. Bu uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel olabilir.

İç kapsamı anlamak; Firmaların kültürel yapısına ve büyüklüğüne göre firmaların değişik unsurlarının tespit edilmesi ve tanımlanması gerekmektedir. İç unsurlara örnek olarak Çalışanların direnci, üst yönetimin etkinliği vb. Kuruluşun değerleri, kültürel bilgisi ve performansı ile ilgili unsurlara bakılarak mümkün olabilir.

İç ve dış Hususlar, olumlu ve/veya olumsuz koşulları göz önünde bulundurmaya kapsayabilir.

Amerika’da stratejik planlama 1980’li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. Daha çok yerel yönetim sahasında uygulamaya konulmuştur. İncelenen araştırmalar sonucu firmaların çoğunda stratejik planlama yapıldığı gözlenmektedir. Yerel yönetimlerde uygulama zorunluluğu olmadığı halde stratejik planlamaların ağırlıkta benimsendiği ve uygulamaya alındığı bildirilmektedir. Birçok ülkede yerel yönetimlerin bu yeni yöntemleri ağırlıkta kullandığı gözlenmektedir. Bu durumun sonucunda stratejik planlama ile ilgili 1993 tarihinde “Yerel yönetim performansı ve sonuç yasası” na (The Government Performance and Results Act) oluşturulmuştur. Bu yasaya göre yerel ve kamu yönetimleri stratejik plan oluşturmalı ve bu planları bütçe ve performans ölçümleriyle ilişkilendirmelidir. Ülkemizde 2003 yılında çıkarılan kamu mali yönetimi ve kontrolü kanunuyla birlikte stratejik planlama hükümleri 2005 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu kanuna göre kamu işletmeleri stratejik plan hazırlamak ve bu planlara göre geleceğe ilişkin vizyon ve misyonlarını oluşturacaklardır. Ağırlıklı olarak özel sektörde kullanılan TKY’mi ve stratejik yönetim Kamu yönetiminde de kanunlar belirlenerek uygulanmaktadır.⁷⁴

TKY’mi sistemi incelendiğinde her zaman başarının yakalanmadığı gözlenmektedir. Bunun en önemli sebebinin şirketlerin TKY’mi çalışmalarında stratejik yönetimden bağımsız hareket etmeleri olduğu incelenen kaynaklardan gözlenmiştir. Kalite yönetimine öncülük eden Japonların “Hoshin Kantri” adı verdikleri yöntem sayesinde kalite yönetimi ile organizasyonun stratejileri ve stratejik kontrol süreci arasında mükemmel bir entegrasyon sağladıkları gözlenmiştir. TKY’de Başarısız olan şirketlerin bu entegrasyonu sağlayamamaları başarısızlıklarının en büyük sebebi olarak görülmektedir.⁷⁵

⁷⁴ Coşkun, Selim, (2011), Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi: Benzerlikler, Farklılıklar ve Kamu Yönetimi için Çıkarımlar, *Amme İdaresi Dergisi* 44.2, s.44

⁷⁵ Efil, İsmail, a.g.e, s.420

Stratejik yönetim kuruluşların belirli bir zaman sonra kendilerini nerede gördükleri hakkında bilgiler verir. Dış çevre ile ilişkilerin düzenlenmesi, işletme yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması ve koordinasyonunun sağlanarak kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesidir. Kalite uygulamalarının stratejik yönetim süreci ile uyum sağlanması şirketleri sürekli iyileştirmeye, rekabet avantajına, Pazar payı, karlılık ve satışlarda sürdürülebilir bir artışa, yüksek müşteri memnuniyetine yöneltmektedir. “Strateji fark yaratan üstünlüğü doğru seçmektir.”⁷⁶

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi revizyonunda stratejik yönün belirlenmesi ve tanımlanması yer almaktadır. Fakat stratejik yönetim sisteminin kurulması ile ilgili bir şart yoktur bu tamamen firmaların tercihine bırakılmıştır. Standart iç ve dış unsurların belirlenerek tanımlanmasını istemektedir. Yapılan incelemelerde stratejik yönetimin bazı farklılıkları olsa da TKY’ni sistemi ve stratejik yönetim sistemi entegrasyonunun sağlanması şirketlere büyük katkılar sağladığı da ortadadır.

3.7. KURULUŞUN BAĞLAMI, İLGİLİ TARAFLAR VE KAPSAMI

Kuruluşun bağlamının anlaşılması ISO-9001:2015 KYS’ni madde 4.1’ de kuruluşun kapsamının belirlenmesi madde 4.3’te tanımlanmıştır. Kuruluşun kapsamı bağlamı iç ve dış paydaşların görüşüne dayalı olarak SWOT analizi ya da başka teknikler kullanılarak belirlenebilir. Kapsam belirlenirken bu sorulara yanıt vermelidir. Kuruluş ne üretiyor? Üretim faaliyeti yapan firmalar ne ürettiğini açıkça belirtmelidir. Kimdir? Vizyonu, misyonu, yapısı, değerleri, kültürü, Müşterisi, bilgisi, birikimi, teknolojisi, pazar payı, yasalar, rakipler, hedefler, ne kadar tecrübem var, çalışanları nasıl yönlendirileceği, vb. konular belirlenerek yazılı olarak tanımlanmalıdır. 2008 yılında firmanın tarihçesi kısmı olarak yazılmakta idi 2015 yılında daha kapsamlı tanımlama yapılması beklenmektedir. Kuruluşu tanıtan bir yazı ihtiyacı söz konusudur. Öncelikle kuruluşun kapsamı belirlenmeli ardından 4.1 kuruluşun bağlamı ve 4.2 ilgili tarafların ihtiyaçları belirlenmelidir.

⁷⁶ Efil, İsmail, a.g.e, s.423

İç unsurlar; Tepe yönetimin KYS'ne olan desteği, çalışanların direnci, teknolojik alt yapının uygunluğu, hedeflerin gerçekleşmesi, kurumsal bilgi ve birikimin yeterli olması, KYS' nin etkin verimli olması

Dış unsurlar; Pazar'daki rekabet koşulları, yasal şartların uygulanması, rakiplerin etik kurallara uyması, siyasi iktidar, devletin dış ticaret politikası, ekonomik kriz, Dış ülkelerin ekonomik-siyasal krizler

İlgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması ISO-9001:2015 KYS'mi madde 4.2' de tanımlanmıştır. Organizasyon el içerik dikkate alınmalı ve ilgili tarafların konsepti oluşturulmalıdır. İlişkili ve anlamlı olmak için ilgili taraf mal ve hizmetlerin kalitesi üstünde bazı gerçek ve potansiyel etkileri elinde bulundurmalı, sahip olmalıdır. ⁷⁷

Kuruluşun faaliyetlerinden etkilenen paydaşların KYS'mi ile ilgili tarafların analiz edilerek olumlu ya da olumsuz etkilenecek kişi ve kurumlar tek tek belirlenerek tanımlamaların yapılması gerekmektedir. KYS'mi ile ilgili şartlar sektöre göre öngörülerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. Kuruluşların yapısı büyüklüğü paydaşların tümü ile iletişim kurulmasını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durumda paydaşların önceliklendirilmesi yapılmalı ve paydaşın kuruluşun faaliyetlerini etkileme gücü göz önünde bulundurulmalıdır. (İç ve dış unsurlar ve müşteriler, tedarikçiler, hissedar, çalışanlar, çevre vb.) dikkate alınmalı paydaşlar değerlendirilmeli ve görüş önerileri alınmalıdır. Tablo 3.6. Standardın getirdiği kuruluşun bağlamı ve ilgili taraflarının belirlenmesi için standardın beklentileri baz alınarak örnek olarak hazırlanmıştır.

⁷⁷ Türk Standardı, TS EN ISO 9001:2015 ICS 03.120.10, 2015, Ek A.3, Yeni Yapı, terminoloji ve kavramların açıklanması, s,19

Tablo 3.6. Kuruluş İç ve Dış Unsurlarının Belirlenmesi İçin Örnek Tablo

İç Unsurlar	Beklenti	Karşılanma Derecesi	Hedef
Hissedarlar	Büyüme	Karşılanıyor	%
	Kar	Karşılanıyor	%
	Marka Değeri	Karşılanıyor	%
Çalışanlar	İş güvencesi	Karşılanıyor	%
	Sosyal şartlar	Kısmen	%
	Daha iyi ücret	Karşılanıyor	%
	Kişisel gelişim	Karşılanıyor	%
	Yasalara uyum	Karşılanıyor	%
Teknoloji	Yeterli teknoloji	Kısmen	%
Dış Unsurlar	Beklenti	Karşılanma Derecesi	Hedef
Müşteriler	Uygun maliyetli ürün-hizmet	Kısmen	%
	Sürekli aynı kalitede ürün-hizmet	Karşılanıyor	%
	Talep ve şikâyetlere cevap	Karşılanıyor	%
	Güvenilir bir iş ortağı	Karşılanıyor	%
	Kendine değer katan yenilikler	Kısmen	%
Tedarikçiler /Taşeronlar	Zamanında ödeme	Karşılanıyor	%
	Siparişlerin artması	Kısmen	%
	Anlaşma şartlarına uyum	Karşılanıyor	%
	Adil ve etik davranma	Karşılanıyor	%
	Rekabet koşullarına uyum	Karşılanıyor	%

Rakipler	Etik kurallar	Karşılıyor	%
Sivil Toplum Kuruluşları	Sosyal sorumluluk	Kısmen	%
	Topluma katkı	Kısmen	%
Devlet	Yasalara uyum	Karşılıyor	%
	Vergi	Karşılıyor	%
	İstihdam	Karşılıyor	%
Ekonomi	Üretimin artması	Kısmen	%
	İstihdamın artması	Kısmen	%
Çevre	Geri dönüşüm	Kısmen	%
	Çevrenin korunması	Karşılıyor	%
	Emisyon, gürültü, duyarlılık	Kısmen	%
	Atık yönetiminin oluşturulması	Kısmen	%
İhracat birlikleri	Yönetmelikler	Karşılıyor	%
	Dış yönetmelikler	Karşılıyor	%

Örnek olarak hazırlanan tablo 3.6. Firmalara göre değişiklik arz etmektedir. Beklentilerin karşılanma derecesi sektör ve bölgesel şartlar dikkate alınarak tepe yönetim tarafından belirlenmektedir. İlgili taraflar belirlenirken şartları belirle dendiğinden çoğu kuruluşlar ölçülecek algısı nedeniyle hareket ediyor, bu bilgiyi izleme ile ilgili sıkıntı oluşturuyor, ilgili taraflar kuruluşlara göre değişiyor çok çeşitlilik arz ettiğinden farklı metotlar ile beklentiyi belirlemek gerekiyor. Bu madde firmaları zorlayan bir madde olarak karşımıza çıkacaktır.

3.8. KURUMSAL BİLGİ

Kurumsal bilgi kavramı ISO-9001:2015' te madde 7.1.6.' de tanımlanmıştır. Kuruluş mevcut bilgi birikimini yönetebilmelidir. Süreçleri ve hizmetlerinin beklenen uygunluğa erişebilmesini güvence altına almalıdır. 2015 revizyonunun anlamlı maddelerinden biridir.⁷⁸ KYS'mi kurumsal bilgiyi tanımla diyor fakat bu uygulamanın metodolojisi ile ilgili bir tanımlaması mevcut değil, nasıl planlanmalı analiz edilme şartı yok. Tecrübelerde kurumsal bilgi nasıl tanımlanacak. Kuruluşların zorlanacağı maddelerden biridir. Standart açıklayıcı olarak belirtmediği için firma uygulamaları farklılık gösterecektir. Bu alanının geliştirilme ihtiyacı söz konusudur.

ISO-9001:2015 KYS'mi Standardında kurumsal bilgi ile ilgili şartlar konuşulmuştur. Bu şartlar;

- Kuruluşu bilgi kaybından korumak,
- Çalışanların değişmesi,
- Bilgiyi yakalamak ve paylaşma eksikliği.
- Kuruluşu bilgi edinmeye teşvik,
- Tecrübeden öğrenme,
- Mentörlük,
- Kıyaslama.

3.9. DEĞİŞİKLİKLERİN PLANLANMASI

Değişikliklerin planlanması ISO-9001:2015 KYS'mi madde 6.3.' de tanımlanmıştır. Bu standardın 2008 versiyonun da vardı. Ancak pratikte birçok sistemin değişim yönetiminin eksik veya yoksun olmasından dolayı 2015 revizyonunda açıklanmıştır. Herhangi bir değişiklik olduğunda KYS'mi dokümantasyonunu sürekli gözden geçirilerek güncel tutulması beklenmektedir. Değişiklikler ile ilgili KYS'mi uygulamalarında güncelliğin korunması sağlanmalıdır.

⁷⁸ Türk Standardı, TS EN ISO 9001:2015 ICS 03.120.10, 2015, Ek A.7, Yeni Yapı, terminoloji ve kavramların açıklanması, s,20

Bu madde de standart kapsamı tam vermediğinden kuruluşların zorlanacağı maddelerden biridir. Hangi değişiklikler için plan yapılacak, süreç mi? Ürün mü? Standart tam belirtmediğinden kuruluşlar baz alacağı değişiklikleri belirlemede zorluklar ile karşılaşacaktır.

3.10. DIŞARIDAN TEDARİK EDİLEN PROSES, ÜRÜN VE HİZMETLER

Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetler Kurumsal bilgi kavramı ISO-9001:2015 KYS'mi madde 8.4' te tanımlanmıştır. İşletmeler ve tedarikçileri arasında gerçekleşen faaliyetlerde firma olarak dışarıya iş yaptırmak veya hizmet almak önemlidir. Standart dışarıya yaptırılan ürün ve hizmetler için risk temelli düşünce yaklaşımı ile kontrol faaliyetlerini ve kapsamını belirlemelidir.⁷⁹

- a) Bir tedarikçiden satın alma,
- b) Bağlı bir şirketten anlaşma ile,
- c) Bir dış tedarikçiye prosesi dışarıda yaptırarak.

3.11. LİDERLİK

Liderliğin anlaşılması ISO-9001:2015 KYS'mi madde 4.2.'de tanımlanmıştır. ISO-9001:2008 KYS'mi versiyonunda yönetimin sorumluluğu başlığı genişletilerek liderlik kavramı kullanılmıştır. Üst yönetim hala ordadır ancak liderliğin her seviyede olduğu prensipler liderlik ile fazla uyum sağlamaz. Doğru kelimeler oldukça muhtemel şekilde “her şey” ve “her yer” dir.

⁷⁹ Türk Standardı, TS EN ISO 9001:2015 ICS 03.120.10, 2015, Ek A.8, Yeni Yapı, terminoloji ve kavramların açıklanması, s,20

3.12. ISO 9001:2015 REVİZYONU ve EFQM MODELİNE YAKLAŞIMI

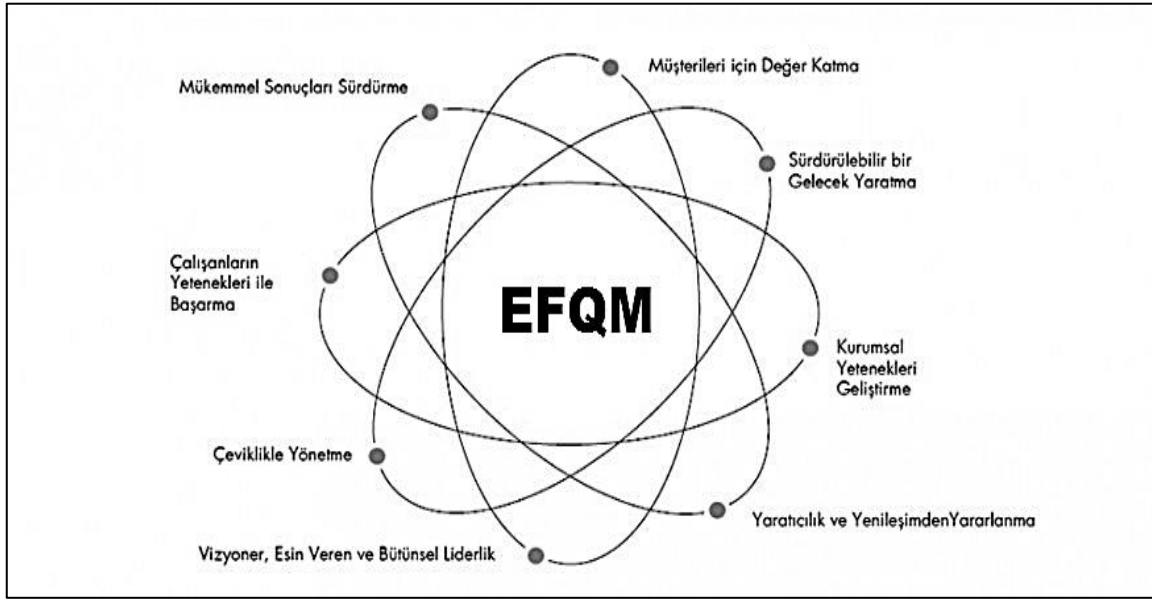
Avrupa kalite yönetim vakfı (European Foundation For Quality Management) tarafından sanayi ve akademisyenlerden oluşan bir grup tarafından 1991 yılında tüm dünyaya duyurulmuştur. Toplam kalite yönetimi modelini esas alan EFQM mükemmellik modelinin amacı; kuruluşların büyüklüğü, sektörü ne olursa olsun tüm kuruluşlar tarafından uygulanabilen bir kurumsal değerlendirme aracı olamaktır. Bu nedenle dünya genelinde 30.000’ den fazla kuruluş EFQM mükemmellik modelini bir yönetim modeli olarak kullanmaktadır.⁸⁰ EFQM mükemmellik model kitabında bu amaca ulaşmak için birbiriyle bütünleşik olan ve EFQM mükemmellik modelini de kapsayan üç unsurun gerekli olduğundan bahsedilmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir. Bu üç unsur ile birlikte başarıyı elde etmiş olan işletmelerin sonuçları birbirleri ile karşılaştırılır.⁸¹

- **Mükemmelliğin temel kavramlar:** Herhangi bir kurumun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi sürecinin temelinde yatan ilkelerdir.
- **EFQM mükemmellik modeli:** Kuruluşun temel kavramları ve RADAR uygulamasına yardımcı olacak çerçeve.
- **RADAR:** Sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, bu yolda karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılabilen dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.

EFQM mükemmellik modelinin temelini oluşturan sekiz temel kavram Şekil 3.12.’de belirtilmektedir. EFQM modelini uygulamak isteyen kuruluşlar TKY felsefesine tamamen paralel olan bu kavramları benimsemelidir.

⁸⁰ www.kalder.org

⁸¹ Yücel, Aksu, Kübra, (2015), Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Karabük, s. 37

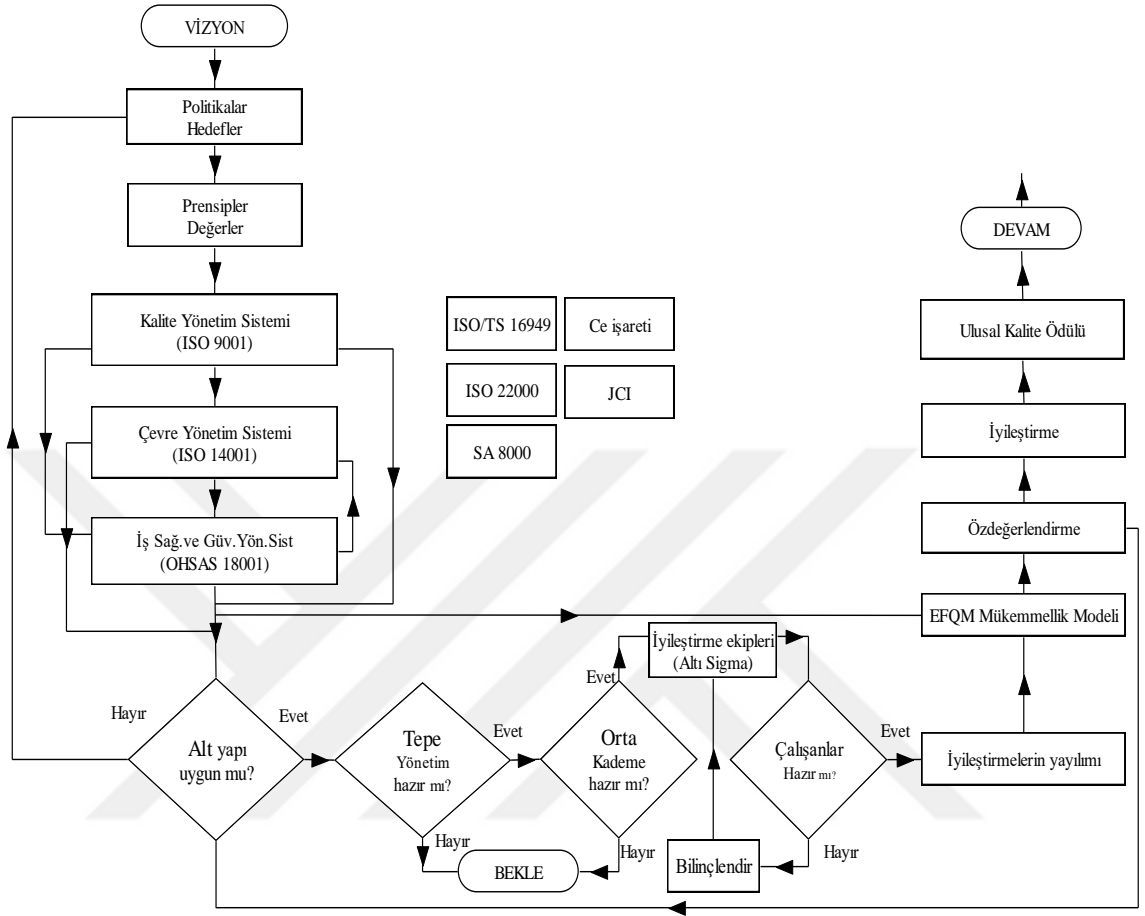


Kaynak: (WEB_15, 2016)

Şekil 3.12. Mükemmelliğin Temel Kavramları (Kalder)⁸²

EFQM mükemmellik modeli kuruluşların kalite puanını ortaya koymaktadır. Puanlama ile Kuruluşlar ve benze düzeydeki diğer rakip kuruluşlar arasında mevcut yerinin belirlenmesini sağlar. Kuruluşların kalite hedeflerine yönlendirmesi açısından kalite puanı önemlidir.

⁸² http://www.kalder.org/mukemmelligin_temel_kavramlari_ve_kalder_egitimleri_E.T. 05.02.2016



Kaynak: (Sigmacenter, eğitim notları, 2016)

Şekil 3.13. EFQM mükemmellik modeli kilometre taşları

TKY'nin uygulama modellerinden biri olan EFQM modeli kilometre taşları kuruluşun stratejisini oluşturmak ile başlayıp, ISO-9001 Kalite yönetim sistemi ve veya diğer yönetim sistemleri ile taçlandırılan uzun soluklu bir sistemdir. Sistem kademe kademe şekildeki gibi ilerlemektedir. Değişim ve değişime uyum her daim devam edecek etmektedir.

Tablo 3.7. EFQM ve ISO-9001:2015 ilişkisi;⁸³

EFQM	ISO/DIS 9001:2015
EFQM Girdi kriterleri	
Liderlik	5.1. Liderlik
Liderler Misyon, Vizyon, Kuruluşun kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve sosyal sorumlulukların geliştirmesini sağlar ve rol model olarak uygularlar.	5.3 kurumsal roller, sorumluluklar ve yetkiler, KYS' nin bütünlüğünün sürdürülmesi için yetki ve sorumluluklar yerine getirilmektedir.
Liderler müşteri ve tedarikçi diğer dış paydaşla ilişkilere önem vermektedir.	2015 revizyonu ile birlikte müşteri ve tedarikçi dış ilişkiler önem yeni revizyonda mevcuttur.
Liderlerin davranışları ve etkinliği ölçülmektedir	Liderlerin etkinlik ve davranış ölçümleri standartta yer almamaktadır.
Liderlerin mükemmellik kültürünü iş görenleri ile sağlamlaştırır. Çalışanlar ile ilgili görevlerine daha çok vurgu yapılmaktadır. (<i>Çalışanları dinleme, ilham verme, birlik olmalarını sağlama vb.</i>)	Liderlerin çalışanlar üzerine görevlendirme 7,2. yetkinlik 7,3. farkındalık üzerinedir.
Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve performansın sürekli iyileştirilmesini sağlar gözden geçirir.	
Liderler kuruluşun esneklik sağlar ve değişimi yönetir.	
Stratejiler	5.2 Politika (kuruluşun stratejik istikametini destekleyen)
Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerini temel alır. Paydaşların uzun ve kısa vadeli beklenti ve gereksinimleri dengeler.	Paydaşların uzun ve kısa vadeli beklentileri ve gereksinimleri belirlenmesi politika ve stratejilerinin ilgili taraflara iletilmesi 2015 revizyonunda mevcuttur.
Strateji ve politikalar oluşturulur, gözden geçirilir, güncellenir. Politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir. Politika ve stratejilerinin paydaşlara duyurulur. Bilinç düzeyi izlenir.	Bilinç düzeyinin değerlendirilmesi yer almamaktadır.
Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.	
Politika ve stratejiler daha geniş içeriğe sahiptir. (Kalitenin nasıl geliştirileceği, ve tüm organizasyona nasıl yayılabileceği konuları önem taşımaktadır.)	2015 revizyonu ile politika ve stratejik yön yer almaktadır.

⁸³ Sümer, Kerem, gül, Sait, (2013), ISO ve EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması, Akademik Bakış Dergisi, sayı 36. Mayıs-Haziran 2013, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, s.4,5,6,7

Çalışanlar	7.2 Yetkinlik artırımı, eğitimler
İnsan kaynakları şirketin stratejisini destekler şekilde planlanır yürütülür ve iyileştirilir. İnsan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır. (İnsan kaynakları planlaması, takım çalışması, çalışanların yönetime ve kararlara etkin katılımı, çalışanlara teşvik edici ödüllendirmeler, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi vb.)	İnsan kaynakları eğitim 7,2. yetkinlik 7,3. farkındalık üzerine odaklanılmıştır. Çalışanlar ile ilgili kapsamın genişletilmesinde yarar vardır.
Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri geliştirilir. Çalışanların iş deneyimi ile yetiştirilmesi, ekip becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha yüksek performans göstermeleri için yardımcı olunması, organizasyonun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve katılımın özendirilmesi.	7.3. çalışanlara eğitim sağlamak, mentörlük etmek, yeniden atama, yetkin personeli işe almak.
Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilmesi sağlanır.	
Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.	
Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.	
İş birlikleri ve Kaynaklar (Finans kaynakları dâhil)	8.4.1 Dışarıdan tedarik edilen ürün ve hizmetler, 8.4.2. kontrolün tipi ve boyutu, 8.4.3 dış tedarikçi için bilgi
İş birliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler uzun süreli fayda için yönetilir.	
Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak şekilde yönetilir.	
Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.	7.1.3. Temel amaç organizasyon için gerekli olan kaynaklara karar verilmesi ve tedarik edilmesi.
Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.	
Bilgi ve bilgi birikimi etkili kararlarını desteklemek ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.	
Süreçlerin etkin biçimde işleyişini destekleyen dış iş birliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlayarak yönetmektedir.	Satın alma ve tedarikçi değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Süreçler (finansal ve finansal olmayan)	4.4 KYS Süreçler
Paydaş ihtiyaçlarını belirler ve yönetilir. Mükemmel organizasyonlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer yaratmak için süreçlerini yönetirler.	EFQM ve KYS kriterleri arasındaki en güçlü olunan madde süreç kriteridir. KYS'nin kalbini oluşturmaktadır.
Organizasyonun politikasının ve amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan kilit süreçler üzerine odaklanmaktadır.	Ürün ve hizmet gerçekleştirme süreçlerine odaklanmaktadır.
Müşterilere değer sağlayacak ürünler ve hizmetler geliştirilir.	
Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde planlanır ve pazarlanır.	
Ürün ve hizmetler üretilir, yönetilir	
Müşterinin yansırı paydaşlar için de bir değer katmayı amaçlar.	2015 revizyonu ile birlikte paydaşlar dikkate alınmaktadır.
Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.	ISO müşteri odaklı bir sistemdir. KYS' nin amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır.
EFQM Çıktı kriterleri	
Müşteriler ile ilgili sonuçlar	9.2.1 Müşteri memnuniyeti
Müşteriler ile ilgili algılama ölçümleri yapılır. (Genel imaj, ürünler ve hizmetler, satış ve sonrası destek, müşteri sadakati)	Müşteri memnuniyet analizleri yapılmaktadır.
Müşteri analizleri kapsamlı yapılmaktadır. Dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin, Müşteri tatmini, Pazar payı, müşteri sadakati vb. konular müşteri anketleri ve özel hesaplama metotları kullanılarak analiz edilir.	Müşteri memnuniyet analizleri yapılmaktadır. Fakat bu sonuçlar EFQM modelindeki gibi detaylandırılmamaktadır.
Performans ölçümü; iç göstergelerdir. Kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, dış müşterilerin algılarını tahmin etmek amacıyla kullanılır.	
Çalışanlar ile ilgili sonuçlar	—
İş görenler ile ilgili detaylı performans ve algılama ölçümleri yapılmaktadır.	KYS iş görenlerin algılamalarına ilişkin ölçüm yapılmamaktadır. KYS ile ilgili sadece yetkinlikler ölçülmektedir.
Algılama ölçümleri; İş görenlerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışan memnuniyet anketleri, görüşmeler ve performans değerlendirme vb. yöntemler ile iş görenlere yönelik ölçümler yapılır.	

(Motivasyon, tatmin, katılım, çalışanlara sağlanan hizmetler)	
Performans göstergeleri; kuruluş çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek amacıyla kullanılan iç göstergelerdir.	
Toplumla ilgili sonuçlar	—
Toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama ölçümleri yapılmaktadır.	2015 revizyonu ile paydaşların beklentileri dahilinde de toplum ile ilgili beklentiler belirlenmektedir.
Algılama ölçümleri; toplumun kuruluş hakkındaki algıları aynı zamanda toplumsal bir sorumlulukta taşıdığından toplum tarafından gerekli olan bilgiler açıklanmalıdır.	
Toplumun kuruluş ile ilgili algılarına ilişkin anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.	
Performans göstergeleri; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek kuruluşun iç göstergeleridir.	
İş Sonuçları	Süreçler ve ürün ölçümleri
Kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.	
Bütün organizasyonun performansı ölçülür. (Süreçler, finansal, teknoloji, bilgi birikim, iş birlikleri yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı vb.)	Süreçlerin ve tedarikçilerin performansı ölçülür.

Kaynak: (Sümer, Sait, 2013, 4-5-6-7)

3.13. EFQM KRİTERLERİ VE ISO 9001:20015 REVİZYONUNUN KARŞILAŞTIRILMASI

Daha önce tarihçe kısmında bahsedildiği gibi EFQM mükemmellik modelinin en önemli amacı kalite farkındalığını oluşturmaktır. EFQM'min temel felsefesi ISO-9000 sistemi ile aynıdır. Sürekli iyileştirme yaklaşımı EFQM mükemmellik modelinin kalbini oluşturmaktadır. Bunu **RADAR** yaklaşımı ile sürekli gözden geçirmektedir. Küreselleşen rekabet koşullarında firmaların güçlendirmek için kalite ile rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. EFQM mükemmellik modeli ile en iyi firmaların uygulamaları belirlenir ve bu firmaların kalite puanları ortaya konularak ödüllendirilir. Bu modelde performans sonuçları üzerinde önemle durulmaktadır. EFQM modeli aşağıda detaylı olarak madde madde açıklanmaktadır.

ISO-9001:2015 kalite yönetim sistemi en önemli amacı kuruluşun amacına uygun iyi tanılanmış bir kalite yönetim sistemi kurarak müşterilere güven sağlamak ve kalite standartlarını tüm uygulamalara yansıtmaktır. KYS'mi belgelendirme esasına dayalı bir sistemdir. ISO-9001:2015 KYS'mi kuruluşların kalite yönetim sistemi şartlarının sağlayan spesifik gereklilikleri karşılamalıdır. Kalite yönetim sisteminde performans ölçümlerinin rakip firmalar ile kıyaslanması istenmez. Ayrıca Kalite sisteminde sürekli iyileştirme yaklaşımı EFQM mükemmellik modelinde olduğu gibi kapsamlı vurgulanmamaktadır. EFQM maddelerinin altında KYS' ne de madde medde değinilmektedir.

ISO-9001:2015 KYS'mi Standardı mal ve hizmet kalitesini ölçen bir standart değildir. Aksine bir dizi prosedür ve iş süreçlerini sistemleştiren bir yapıdır. ISO-9000 serisine verilen kalite ismi nedeniyle kullanıcılar tarafından ürün kalitesinin arttırılması algısı oluşmaktadır. Kalite yönetim sistemi bir sistem standardıdır. Standartlaştırılmış ve belgelendirilmiş prosedürler, müşterilerin satın aldığı malın veya hizmetin üretimi için temel işlemleri bir araya getiren bir yönetim aracıdır. ISO-9000 serileri ve EFQM

mükemmellik modellerinin kullanımını gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ancak bazı sektörler fiilen zorunluluk haline gelebilmektedir.⁸⁴

3.13.1. Liderlik

Hedefi daima mükemmellik ve kurumsallık olan firmalarda klasik yönetimden ziyade liderlik vasfı ön plana çıkmaktadır. Bu firmaların geleceklerini liderler belirlemektedir. Liderlik vasfına sahip kişiler çalıştıkları kurumlarda iş görenler ve yönetimdeki personellere daima örnek teşkil ederler ve ciddi bir biçimde güven duygusu aşarlar. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir. Sürekli başarıyı sağlamak adına ihtiyaçları zamanında öngörür ve gerçekleşmesini sağlar.

Böyle kurumlarda liderler kuruluşun misyonu, vizyonu ve değerlerini kuruluşun devamlılığı için yönetim sistemlerini uygulamakta ve davranışları ile faaliyetlerin uygulanmasında örnek olmaktadır. Kuruluşun stratejik yönlerini belirleyerek bu konuda planlar oluşturarak, kuruluşun amaç ve hedeflerini paydaşlarına iletir ve kuruluş çapında yaygınlaşan bir liderlik kültürü oluşmasını sağlarlar. Çalışanları ile bu kültürlerin yaygınlaşması ve benimsenmesi sağlanır. EFQM mükemmellik modelinde liderlerin davranış etkinliği ölçülür.

Kalite yönetim sisteminde üst yönetimin önemi açıkça belirtilmektedir. Üst yönetim, liderliğini ve taahhüdünü göstermelidir. Politika ve stratejileri belirleme ve bunlar için gerekli kaynakları temin etme, süreç yaklaşımı ve risk temelli düşünce kullanımının teşvik edilmesinde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığından emin olmalıdır. KYS'nin etkinliğine katkı sağlayacak kişilerin, işe alınması, yönlendirilmesi ve iyileştirmenin teşvik edilmesi, liderlerin sorumlulukları arasında gösterilmektedir. EFQM modelinde yer alan liderlik davranışlarının etkinliğini ölçme ve iyileştirme konularına Kalite sisteminde değinilmemektedir.

⁸⁴ Inaki Heras-Saizarbitoria, Marti Casadesus and Frederic Marimon, (2011), The Impact of ISO 9001 Standard And The EFQM Model: The View Of The Assessors, Total Quality Management, Vol. 22, No. 2, February, 2011, 197-218, s.199

1a. Liderler Kuruluşun Vizyon, Misyon, Değerler ve Etik Kurallarını Oluşturur ve Davranışlarıyla Örnek Olurlar.

Liderler kurumun gayesi, stratejik yönü, hedefleri, misyon, vizyon, değerleri ve etik kurallarını belirleyerek işletmenin geleceğini garanti altına almak için iş görenler ve paydaşları ile işletmenin geleceğini sağlamlaştırır. Liderler kurum değerlerinin gerçekleştirilmesi için öncülük eder, sosyal sorumluluk ve etik standartların gerçekleştirilmesinde önderlik gösterir. Gerçekleştirilen kültürün ne derece etkin olduğunu inceler ve iyileştirmeler yapılmasını sağlarlar. Gerekliğinde işletmenin yönünü değiştirir ve iş görenleri ile birlikte bu değişikliklerin gerçekleştirilmesi için cesaret verir. Sadece yetki ile iş görenlere iş yaptırmak değil liderlik vasıflarının sergilenerek amaçlanan hedeflere ulaşabilmek liderliğe ait özel yeteneklerden biridir. ⁸⁵

ISO-9001:2015 KYS'mi revizyonu ile birlikte liderlerin sorumlulukları artmıştır. Artık KYS'nin sorumluluğu tüm liderlerin katılımı ile gerçekleşecektir. Kalite sadece Kalite departmanının sorumluluğunda değildir. Tüm üst kademe yöneticileri artık kalite ile ilgili sorumluluk altına girmelidir. Yöneticiler liderlik vasıflarını göstererek kaliteyi iyileştirmekle yükümlüdürler. Kalite yönetim sisteminde üst yönetim, kuruluşun kapsamı ve amacına uygun stratejik istikametini destekleyen, hedefler için çerçeve sağlayan, gereklilikleri karşılamak ve KYS'nin sürekli iyileştirilmesi için taahhüt içeren bir politika oluşturur. Kalite politikasını dokümente ederek sürekliliğini sağlar, kuruluş içinde duyurarak anlaşılması ve uygulanmasını sağlar. İlgili tarafların erişimine olanak sağlar.

Kuruluşun kültürünü destekleyen etik kuralları ve toplumsal sorumlulukları geliştirmek tüm liderlerin sorumluluğundadır. Liderler kuruluş içinde ve dışında işletmeyi en iyi şekilde konumlandırır. Kalite yönetim sistemi revizyonunda da liderlerin sorumlulukları arasına dış paydaşlar ile iletişim yer almaktadır. ⁸⁶

⁸⁵ Yücel, Aksu, Kübra, (2015) Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karabük s.49-50

⁸⁶ Sümer, Kerem, G. Ü. L. Sait, (2013), ISO ve EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması." Akademik Bakış Dergisi, sayı 36. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, s.5

1b. Liderler Kuruluşun Yönetim Sisteminin Oluşturulmasından Hayata Geçirilmesinden ve Performansın Sürekli Olarak Takip Edilerek İyileştirilmesinden Sorumludurlar.

Kuruluşlarında mükemmelliği benimseyen firmaların liderleri; yönetim sistemleri ile gelecekteki performanslarını iyileştirmek adına paydaşları ile yarara dayalı iş birlikleri kurarlar. İyileştirme çalışmalarını planlar, uygular, gerçekleştirmeleri izler, bilgileri toplar ve karar verme süreçlerinde bu bilgileri kullanırlar. Süreçlerinde riskleri belirler firmayı güvenceye almak için toplum ve paydaşlar ile güven duygusu oluştururlar. Topluma ve paydaşlarına açık davranırlar, yasalara uygun davranılmasını hatta ötesine geçilmesini teşvik ederler. Liderler paydaşlarının beklentilerini en iyi şekilde tanımlar ve ilerlemeleri incelerler.

Kalite yönetim sistemi uygulayan kuruluşların liderleri; yönetim sisteminin uygulanmasından yetkilerin ve sorumlulukların belirlenerek iletilmesinden ve kuruluş içinde anlaşıldığından emin olmalıdır. KYS'nin bütünlüğünün korunduğundan emin olmalıdır. 2015 revizyonu ile birlikte süreçler oluşturulurken risk temelli düşünce yaklaşımının uygulanması eklenmiştir. KYS standardının şartlarını karşıladığından, proseslerin istenilen çıktıları sağladığından, üst yönetime raporlandığından, müşteri odaklılığı desteklediğinden emin olunmalıdır.

1c. Liderler Dış Paydaşlarla İlişkileri Yürütürler.

EFQM mükemmellik modelini uygulayan kuruluşların liderleri; paydaşlarının kimler olduğunu ve beklentilerinin neler olduğunu belirler bu bilgiler doğrultusunda paydaşların beklentilerini karşılamak için yaklaşımlar geliştirirler. Yenilikleri desteklerler, paydaşların, müşterilerin ve toplumun beklentileri doğrultusunda fikir üretme ve yenileşme faaliyetlerine katılım sağlarlar. Yenilikler gerçekleştirerek kuruluşun itibarını ve imajını güçlendirirler. Müşterilerin ve diğer işletmelerin ilgi odağı olurlar. Dış paydaşların beklentilerini karşılayacak açık anlaşılır raporlamalar sunulmasını sağlarlar.

ISO-9001:2015 KYS'mi revizyonu ile birlikte kuruluşun bağlamı ve ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması 4.1 ve 4.3 maddeleri ile kuruluşun iç ve dış hususlar ile ilgili bilgiyi izlemesi ve gözden geçirmesi eklenmiştir. Paydaşların beklentileri belirlenerek ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. KYS ile ilgili tarafları ve bu tarafların KYS ile ilgili şartları belirlenmektedir. EFQM mükemmellik modelinde dış paydaşlarla ilişkiler daha kapsamlı tutulmaktadır.

1d. Liderler, Mükemmellik Kültürünü Kuruluşun Çalışanları İle Sağlamlaştırırlar.

Kuruluşlarında mükemmellik kültürü oluşturmak adına liderler; çalışanları ile sürekli iletişim halinde ve erişilebilir olurlar. İş görenlerini dinler ve onları motive ederek birlik olmalarını sağlarlar. Çalışanlarına önem verirler onların başarılarını takdir ederler. Çalışanların tam katılımı, yetkilendirilmesi, kuruluşu sahiplenmesi, girişimciliklerini ön plana çıkarmaları, hesap verilebilirliği sağlayarak iyileştirmelerin önünün açılması sağlanır. İş görenlerin fırsat eşitliğinden yararlanmalarını ve yeni fikirler üretmelerine olanak sağlarlar. EFQM mükemmellik modelinde insan kaynakları yönetimi büyük öneme sahiptir. Liderlerin çalışanları ile ilgili görevlerine önem verilmektedir.

KYS'de çalışanların eğitim, öğretim ve tecrübeleri dikkate alınır. Üst yönetim çalışanlarının yeterliliklerinin güvence altına alması ve çalışanlarının yetkinliğinin belirlemesi için gereken eğitimlerin verilmesini sağlar. İş görenlerin yetkin olduğundan emin olması gerekmektedir bu nedenle verilen eğitimlerin etkinliği değerlendirilir. EFQM modelinde liderler ile ilgili görevlendirmelerin daha detaylı yapıldığı liderlik ile ilgili daha kapsamlı davranıldığı ortadadır.

1e. Liderler Kuruluşun Esnekliğini Garanti Altına Alarak Değişimi Etkili Bir Şekilde Yönetirler.

Mükemmellik sistemini oluşturan kuruluşlarda liderler; esnektir güven aşarlar, kurumsal değişimleri takip eder iç ve dış belirleyici nedenleri belirlerler. İşletmenin başarılı olması adına değişiklikleri anlarlar ve bu değişikliklere adapte olmak için çalışmalar planlarlar. Bu planlamaları yaparken paydaşlarının beklentileri ve katılımlarına olanak sağlarlar. Gerekğinde kuruluşun yönünü değiştirir veya yeniden

belirleyebilirler. Uzun vadeli gereksinimleri karşılamak adına kaynak ayırarak rekabet gücünü arttırmaları. Kuruluşun başarısını arttırmak için liderler yeni çalışma şekilleri, hızlı öğrenme ve çabuk yanıt verme yeteneklerinin önemli olduğunu kuruluş içinde yayarlar.

ISO-9001:2015 KYS'mi madde 6.3' te değişikliklerin planlanması yer almaktadır. 2008 yılında da mevcut olan ama kullanılmayan bu madde 2015 yılında ayrıca belirtilmiştir. Değişiklik ihtiyacı tespit edildiğinde, değişiklikler planlı şekilde gerçekleştirilmelidir. Kuruluş değişiklikleri planlı şekilde gerçekleştirirken; değişikliklerin amacı ve sonucu, kaynaklar, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi veya yeniden belirlenmesi ile KYS'nin bütünlüğü güvence altına alınır. Kuruluşların dokümantasyonlarını güncel tutması beklenmektedir.

3.13.2. Strateji

Kuruluşlarında mükemmellik modelini uygulayan işletmeler politika ve strateji belirlenirken paydaş odaklı bir strateji geliştirilir. Stratejilerini oluştururken performans ölçümleri, piyasa koşulları ve sektör araştırmaları ve öğrenme gibi yolları kullanarak bilgiler edinir ve bu bilgilerden yararlanırlar. Misyon ve vizyonlarını uygulamaya alırlar.⁸⁷

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi revizyonu ile birlikte politikanın oluşturulmasında stratejik istikamet belirlenmesi eklenmiştir. Politika ile uyumlu stratejik hedeflerin neler olduğu belirlenmelidir. Politika oluşturulurken, kuruluşun amaç ve bağlamına uygun stratejik istikametini destekleyen, KYS'nin sürekli iyileştirmesi taahhüdünü barındıran, KYS'mi amaçlarının belirlenmesi için çerçeve sağlayan ve uygulanabilir şartları yerine getiren bir taahhüt içeren politika oluşturulur. Stratejiye ulaşabilmek için politikalar, planlar, hedefler ve süreçler oluşturur ve yayımlarlar.

⁸⁷ Sezer, Sebahat, (2014), Avrupa kalite yönetim vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli Ve Bir Doğalgaz Dağıtım Şirketi Örneği, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul, s.41

2a. Stratejiler, Paydaşların ve Dış Çevrenin Gereksinim ve Beklentilerini Temel Alır.

EFQM mükemmellik modelinde paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi ve dış çevrenin beklentileri belirlenir. Kuruluşlar bu beklentiler doğrultusunda stratejileri destekleyen politikalar hazırlar ve sürekli gözden geçirir. Kuruluşun dış çevresinde gerçekleşen değişiklikleri sürekli takip eder ve gerekli gördüğünde değişiklikleri uygular. Ekonomik veriler, siyasi ve yasal düzenleyici kurallar ve yönetmeliklere, Pazar analizleri ve toplumsal eğilimler dahil kuruluşu etkileyebilecek tüm dış çevreyi analiz ederek gerekli önlemleri almak adına risk ve fırsatları belirlerler. EFQM modelinde Politika ve stratejilerin paydaşlara duyurulması ve bilinç düzeyinin değerlendirilmesi önemlidir.

KYS’de 2015 revizyonu ile birlikte paydaş beklentilerinin belirlenmesi standarda eklenmiştir. Kalite yönetim sistemini uygulayan kuruluşlar KYS’ mi ilgili taraflarını yani paydaşlarının iç ve dış unsurlarının neler olduğunu ve beklentilerini belirleyerek bu beklentilerin karşılanma derecesinin de tespit edecek ve sistemlerinde tanımlayacaklardır. Paydaşlar kuruluş faaliyetlerini etkileme olasılığı göz önüne alınarak paydaşların önceliklendirilmesini yaparak. Bu verileri belirli periyotlar ile gözden geçirerek paydaşların görüş ve önerilerinin toplanması ve paydaşlarla iş birliği içinde olunması sağlanacaktır. 2015 revizyonuna dahil edilen paydaş analizi ile birlikte standart güçlendirilmiştir. Önceden sadece kuruluş içi süreç ve tedarikçi beklentileri belirleniyordu, paydaş analizi ile birlikte sadece iç değil dış çevreninde incelenmesi gerekliliği getirilmiştir.

2b. Stratejiler Şirketin İç Performansını ve Yeterliliklerini Temel Alır.

Kuruluşlarında mükemmellik kültürünü oluşturan işletmeler mevcut ve olması gereken yetenekleri belirlerler. Temel yetkinliklerini analiz ederler, performans eğilimlerini incelerler, yeni teknolojiler iş yönetim modelleri gibi konuların üzerinde dururlar. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini sürekli analiz ederler. Bu analizleri diğer

kuruluşlar ile karşılaştırırlar. İş birliği yapılan kuruluşlar ile karşılaştırmalar yaparak yetenek gelişimine ilişkin bilgileri sürekli analiz ederler.

Kalite yönetim sistemi uygulayan kuruluşlar yetkinliklerini belirler bu yetkinliklerin devamlılığını sağlamak için mevcut gerçekleşmeleri takip ederler. Performans göstergeleri sürekli takip edilir. EFQM modelinde kalitenin geliştirilmesi ve tüm firmaya yayılımı konularına büyük önem verilmektedir. Kalite yönetim sisteminde diğer kuruluşların performansları ile karşılaştırma yapılmamaktadır.

2c. Stratejiler, Ekonomik, Sosyal ve Ekolojik Sürdürülebilirliği Garanti Altına Alacak Şekilde Oluşturulur, Gözden Geçirilir ve Güncelleştirilir.

Mükemmel kuruluşlar vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmek için açıkça belirtilmiş stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur. Amaçlarına ulaşmak için geleceğe ilişkin gelişmeleri takip eder, fırsat ve risklerin neler olduğunu belirler ve yönetirler. Tüm paydaşlarla yarar sağlamak amacıyla yetkinliklerini geliştirirler. Ekonomik, sosyal, toplumsal, çevre açısından sürdürülebilirliği sağırlar. Kuruluşun faaliyetlerine ilişkin planlamaları gerçekleştirirler.

Kalite yönetim sistemi uygulayan kuruluşlar stratejik yolunu destekleyen amaçlarına uygun politika belirlerler. Kuruluşun bağlamını belirlerken iç ve dış hususları tayin ederler. Yasal, teknolojik, sosyal ve ekonomik çevreler, rekabet ortamı, kuruluşun değerleri, kültürü, performansı ile ilgili değerlendirmeler yaparlar.

2d. Stratejiler Duyurulur, Yayılımı Gerçekleştirilir ve Takip Edilir.

Mükemmel kuruluşlarda uzun ve kısa vadeli amaçlara erişmek için strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistemli olarak uygular. Amaçlarına ulaşmak için performans göstergelerini belirler. Gerçekleşen performans sonuçlarını rakiplerinin performans sonuçları ile karşılaştırlar. Paydaşlarına katma değer yaratmak amacıyla, organizasyonu ve temel süreçlerini oluştururlar. Verimlilik ve etkinlik açısından en uygun dengeyi gerçekleştirerek bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin uyumunu sağırlar.

KYS’de 2015 revizyonu ile birlikte kuruluş içinde paylaşılan politika ve stratejilerin paydaşların erişimine açık tutulması gerekliliği getirilmiştir. Kuruluşlar web sayfası veya sözleşmeleri gibi yöntemleri kullanarak politikalarını paydaşlarına bildirmelidir. Kalite politikası dokümente edilerek sürekliliği sağlanmalı ve kuruluş içinde duyurularak anlaşılmalı ve bu doğrultuda uygulanmalıdır. EFQM modelinde politika ve stratejilerin dış paydaşlar ile paylaşımı daha geniş kapsamda tutulmaktadır. Kalite yönetim sisteminde paydaşların politikalara ulaşılabilirliği istenmektedir.

3.13.3. Çalışanlar

Zamanımızın büyük şirketleri kurumsallığı esas aldıkları için personellerine de katkı değer sağlamaları gerekir. Kurumlar iş gören kabiliyetlerini geliştirir, adalet ve eşitliği sağlar, bireysel ve kurumsal gayelerin karşılıklı menfaat sağladığı bir kurum kültürü oluşturur. Firmaların İnsan Kaynakları birimleri iş görenlerini gözetir, onlarla sağlıklı iletişim kurar, onlara moral vererek doğru tanır ve takdir eder, takım çalışmalarına katılım ve bireysel yeteneklerini geliştirme olanakları sağlar, kabiliyet ve tecrübelerini çalıştıkları kuruma sürekli bir biçimde yarar sağlamak adına ortaya çıkartır.

EFQM’ in girdiler kısmında çalışanlar üzerinde özellikle durulmaktadır. Çalışanların katkısı ve çalışmaya karşı olan ilgileri ehemmiyetli bir husustur. Bu konuda İnsan Kaynakları Yönetimine çok önemli görevler düşmektedir. KYS’mi çalışanlar üzerinde EFQM ‘de ki gibi kapsamlı değildir. 2015 yılındaki revizyon araştırıldığında yalnız iş gören yetkinliği konusu geçmektedir. KYS’nin zayıf halkası olarak nitelendireceğimiz kısmı iş görenlerle alakalı olan kısımdır. Standartta 5.1.1 maddesinde personellerin işe alımı, yönlendirilmesi ve desteklenmesi maddesi yer almaktadır. İşletmenin personellerini cezbetmesi ve iyileştirmelerin teşvik edilmesinin sağlanması gerekliliği vardır. Uygulamalarda bu maddenin üzerinde durulması ile EFQM modeline biraz daha yaklaşılabildiğini söylenebilir.⁸⁸

⁸⁸ Sümer, Kerem, G. Ü. L, Sait, (2013), ISO ve EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması, Akademik Bakış Dergisi, sayı 36. Mayıs-Haziran 2013, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, s. 4-16

3a. İnsan Kaynakları Şirketin Stratejilerini Destekler Şekilde Planlanır, Yürütülür Ve İyileştirilir.

Stratejik amaçları gerçekleştirmek için çalışanlardan beklenen performans düzeyleri açıkça tanımlanır. Çalışanların strateji, politika ve belirlenen planları gerçekleştirmeleri için yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları hayata geçirmeleri için fırsat eşitliği sağlanır. Çalışanların memnuniyeti ölçülür.

Kalite yönetim sistemi süreçlerinin uygulanması ve kontrolü için gerekli personeli belirler. Uygun eğitim, öğretim ve tecrübelerini dikkate alınarak iş görenlerin yeterliliklerini güvence altına alır. İhtiyaç duyulduğunda personellerin yeterlilik kazandırmak için eğitimler planlar ve bu faaliyetlerin etkinliğini değerlendirilir. Değerlendirme sonuçları muhafaza edilir. EFQM modelinde tüm çalışanların gelişimi üzerine durulmaktadır. Daha geniş kapsamlı iş gören değerlendirmeleri yapılmaktadır.

3b. Çalışanların Bilgi Birikimleri ve Yetenekleri Geliştirilir.

Çalışanların eğitim ve geliştirme planları oluşturulurken, gelecekte ihtiyaç duyulan beceri ve yeteneklerin belirlenir. Çalışanlara bu yetkinliklerin kazandırılması adına eğitimler düzenlenir. Çalışanların hedefleri belirlenir ve hedeflerin güncel tutulması sağlanır. Çalışanların performanslarını değerlendirir ve Bireysel hedefleri ile ekip hedefleri değerlendirilir. Performans iyileştirme görüşmeleri yapılır. Görev değişikliği ve istihdam uygunluklarını koruyabilmek için çalışanlar yönlendirilir.

Kalite yönetim sistemi mevcut iş görenlerine ihtiyaç duyulduğunda eğitim düzenler, etkinliğini değerlendirir bu değerlendirmede iş görenler yeterli görülmediği takdirde rotasyona tabi tutulur. Standart mentörlük uygulamasının yapılmasını standarda belirtmiştir. İşletmeler mevcut ihtiyaçları doğrultusunda iş görenlerinin yetkinliklerini arttırmak yönünde önlem alırlar. EFQM modelinde iş görenler ile ilgili kapsamlı planlamalar yapılmaktadır.

3c. Çalışanların Yön Birliği ve Katılımı Sağlanır, Çalışanlar Yetkilendirilir.

İş görenlerin bireysel ve ekip düzeyinde işletmenin varoluş nedeni, gelecekte olmak istediği yer, hedefleri ve bu hedefler için planladığı stratejileri benimseyerek aynı yönde hareket etmeleri sağlanır. İş görenlerin becerileri, yetenekleri, yaratıcılıkları, süreçlerinde verimli ve etkin olmaları için olanak sağlanır. İş görenlerin tam katılımı sağlamak için sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olmalarına olanak sağlanır. İşletmede girişimcilik ruhu oluşturulur.

Kalite yönetim sistemi 7.2 maddesinde belirtilen şartlar içinde kalite ile ilgili iş görenlerin yetkinliklerini belirler. EFQM modelinde olduğu gibi iş görenlerin tam katılımının sağlanması takım halinde çalışılması kalite yönetim sistemi şartlarına eklenmelidir. Standart sadece kalite yönetimi ile ilgili yeterlilik, farkındalık kalite amaçlarına yönelmektedir. EFQM modelinde olduğu gibi kuruluşun tümünde iş görenlerin bir bütün halinde hareket etmelerine olanak sağlanmalıdır.

3d. Çalışanlar Kuruluşun Tümünde Etkili İletişim Kurar.

İş görenlerin iletişim ihtiyacı ve beklentileri karşılanır. İletişim ile ilgili stratejiler ve planlar oluşturulur ve iletişim kanalları sürekli açık tutularak sürekli iyileştirmeler yapılır. Kuruluş iş görenlerinin neler başardığını anlaması ve başarılarına katkıda bulunması için bilgi birikimi ve deneyimlerin işletme içinde paylaşılarak gösterdikleri başarılar farkındalığı sağlanır ve iş görenler cesaretlendirilir.

Kalite yönetim sistemi 7.4 maddesi iletişim ile ilgili şartları sunmaktadır. Görenlerinin kalite ile ilgili ne zaman, nasıl, kiminle, hangi konuda ve nereler ile iletişim kuracağını belirlemesi istenmektedir. İç ve dış kuruluşlar ile ilgili iletişim koşullarının tayin edilmesi gerekliliği mevcuttur.

3e. Çalışanlar Takdir Edilir, Tanınır ve Gözetilir.

İş görenlerin firma içi faaliyetlere tam katılımını sağlamak için; ücretlendirme, rotasyon, istihdam konularının strateji ve politikalarla uyum içinde olması sağlanır. Çalışma ortamının güvenli, sağlıklı olması ve iş görenleri topluma katkı sağlayan faaliyetlerde yer almalarının teşvik edilmesi. Ekip ve bireyler arasında birbirini gözetken ve karşılıklı destek sağlayan kültür oluşturulması sağlanır.

Kalite sisteminde çalışanlar üzerine yetkinlik gelişimi mevcuttur EFQM mükemmellik modeli maddelerinin içinde en eksik konu çalışanların katılımının sağlanması ve takdir edilmesi konusudur. Standart bu madde ile ilgili herhangi bir şart belirtilmemektedir.

3.13.4. İş Birlikleri ve Kaynaklar

EFQM modelinde işletmelerin dışı iş birlikleri, tedarikçileri ve iç kaynakları işletmenin politikalarını destekler ve stratejik istikamet dikkate alınır. EFQM modelinde süreçlerin etkili ve verimli çalışması için politikaları içeren planlar doğrultusunda çalışma yapılır ve yönetilir. Toplum ve çevresel etkiler sürekli takip edilerek planlanır ve yönetilir.

Kalite yönetim sistemi 8.4 maddesinde satın alma ve tedarikçi değerlendirmeleri ile ilgili şartlar belirtilmektedir. İşletmeler dışarıdan tedarik edilen ürün ve hizmetler ile ilgili süreçlerini belirlemeli ve uygunluğunu sağlamalıdır. Müşterilere her daim uygun ürün ve hizmetin sağlanmasını garanti etmelidir. Dışarıdan tedarik edilen ürün ve hizmetler sürekli kontrol altında tutulmalıdır. Kuruluşlar dış tedarikçilerini değerlendirmesi, tedarikçilerin seçilmesi ve performanslarının sürekli takip edilmesi ve değerlendirilmesi için kriterler belirlenmelidir. Belirlenen kriterlerin kayıtları muhafaza edilmelidir.

4a. İş birliği Yapılan Kuruluşlar ve Tedarikçiler Sürdürülebilir Yarar Sağlama Doğrultusunda Yönetilir.

EFQM' de dış tedarikçileri ve iş birliklerinin sürdürülebilirliği için işletmenin stratejisi ve politikaları ile uyum içinde sınıflandırmalar yapılır. Bu belirlemeler doğrultusunda süreçlerini uygular. Tüm işbirlikçileri ile karşılıklı güven, saygı, şeffaf ve uzun süreli bir ilişki kurar ve birlikte çalışırlar. İşletmenin amaçlarına ulaşması için iş birliği yaptığı kuruluşlar ile karşılıklı yetenek ve becerilerin zenginleşmesi adına çözüm ortaklığı arayışı sürekli aktif olur. Çözüm ortakları karşılıklı yarar sağlamak için uzmanlık, mentörlük, bilgi birikimlerini birbirleri ile paylaşarak birbirlerine destek olurlar.

4b. Finansal Kaynaklar Sürdürülebilir Başarıyı Güvence Altına Alacak Biçimde Yönetilir.

Finansal kaynakların etkili ve verimli kullanılması için EFQM modelinde finansal planlamalar, finansal kontroller, finansal raporlar ve sürekli gözden geçirmek için ilgili süreçler belirlenir. Tüm finansal kaynaklar maddi ve maddi olmayan kaynaklar ile finansal riskler süreçlerde tanımlanır. Uzun ve kısa vadeli finansal planlamaları ile paydaşları ile güven düzeyi oluşturur.

Kalite yönetim sisteminde finansal kaynaklar ile ilgili işletmenin alt yapısı ve uygun personelin istihdam edilmesi ile ilgili beklentiler mevcuttur. EFQM modelinde finansal kaynaklar, dış iş birlikleri ve teknoloji yönetilmesi konuları kapsamlıdır. Uzun ve kısa vadeli planlar, çevresel toplumsal etkiler, finansal riskler süreçler ile izlenmektedir.

4c. Binalar, Donanım, Malzemeler ve Doğal Kaynaklar Sürdürülebilir Bir Biçimde Yönetilir.

Kaynakların etkin ve verimli kullanılması için altyapı; (binalar, yazılım, donanım, güvenlik, fiziksel güvenlik, toplum sağlığı, çevreye olan etkiler vb.) kaynaklar ve varlıklar ile ilgili etkin planlamalar yapılır. Firmanın gerçekleştirdiği etkinliklerin yerel, küresel, toplum ve iş görenleri üzerindeki etkileri ölçülür. Bu parametreler doğrultusunda gerçekleşen etkilerin en aza indirilmesi için yasal şartlar ve standartlar ile birlikte daha üst zorlayıcı hedefler belirlenerek en iyi yaklaşımların gerçekleştirilmesi hedeflenir.

Kalite yönetim sistemi 7.1.3 maddelerinde altyapı ile ilgili şartlar belirtilmektedir. Kuruluş süreçlerin uygulanması için gerekli altyapıyı belirlemeli ve tedarik etmelidir. Binalar, yazılım ve donanım dahil teçhizatı, bilgi ve iletişim teknolojilerini, taşıma kaynaklarını temin ederek çalışma ortamını oluşturmalıdır. Standart 7.1.4. maddesinde uygun ortam oluşturulmasında insan ve fiziki yapının kombinasyonunu sağlamalıdır. Sosyal, (ayrımcılığın olmadığı huzurlu ve çatışmasız bir ortam), psikolojik (stresi azaltan, duygusal nedenler gibi tükenmişliği önleyen), fiziksel (ısı, nem, ışık, hava, sıcaklık, hijyen, gürültü gibi faktörleri çalışma şartlarına göre düzenlemelidir. EFQM modeli toplumsal ve küresel çevre ile daha geniş kapsamlı planlamalar ve iyileştirmeler hedeflemektedir.

4d. Teknoloji, Stratejinin Yaşama Geçirilmesini Destekleyecek Biçimde Yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar teknoloji portföyünü yönetmek için stratejiler oluşturur. Mevcut teknolojinin uygun şekilde kullanılması için yeni teknolojik gelişmeler takip edilir. Güncelliğini kaybeden ekipmanların elden çıkarılması, yenilenmesi konuları planlanır ve teknoloji portföyü yönetilir.

4e. Bilgi ve Bilgi Birikimi; Etkili Kararlar Verilebilmesine Destek Olacak ve Kurumsal Yetenekleri Geliştirecek Biçimde Yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar gelecekteki performansı doğru, etkili ve zamanında karar verebilmek için liderlerinin etkinliğinden emin olmalıdır. Kuruluşun liderleri iş görenlerin ve toplumun bilgi ve bilgi birikimine ulaşmaları sağlar ve sürekli takip gelişmeleri eder. Kuruluşun fikri ve mülki güvenliğini korur ve güvenliği sürekli takip eder. Yenileşimi teknik değişikliklerin haricinde müşterilerine değer katacak ve yeni çalışma yöntemlerinin ve çözüm ortaklıklarının oluşmasını sağlar.

3.13.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

EFQM ve KYS'mi kriterleri arasındaki en güçlü olunan madde süreç kriteridir. Süreç yönetimi KYS'nin kalbini oluşturmaktadır. EFQM mükemmellik modelinde en fazla süreç kriteri noktasında etkili olacağı belirtilmektedir. KYS'mi ile EFQM modelinde süreç kriteri incelendiğinde her faktörün birbiriyle uyumlu olmasıyla birlikte bire bir örtüştüğü gözlenmektedir. ⁸⁹ Kalite yönetim sistemi EFQM'e göre bazı farklılıklar içermektedir. Kalite yönetim sisteminin amacı etkili ve verimli bir sistem kurarak müşterilerine ürün ve hizmetlerde güvence sağlamaktır. Kalite standartlarını uygulayarak belgelendirilmesidir. EFQM modeli kalite farkındalığı yaratmak kalite ile rekabet avantajı sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için kilit süreçlerini belirler ve en iyi seviyedeki firmaları ödüllendirir. Ayrıca EFQM modeli süreçlerinde müşterilerinin yanı sıra paydaşlarına da değer katma amacı gütmektedir. Çalışanları, müşterileri ve paydaşları için yenilikçi ineqasyonel iyileştirmelere önem vermektedir. Kalite yönetim sistemi 2015 revizyonu ile birlikte paydaşların analiz edilmesi gerekliliği getirilerek KYS' mi güçlendirilmiştir.

5a. Paydaş İhtiyaçlarını Optimize Edecek Süreçler Sistematik Olarak Tasarlanır ve Yönetilir.

Süreç planlamaları yapılırken; iç ve dış paydaşlarını yönetim sisteminin bir parçası olarak görür ve analiz eder, sınıflandırır, önceliklendirerek uygun yaklaşımları planlar ve yönetir. Stratejik hedeflerini süreçlerinde oluşturur, süreç sahiplerini, görev ve sorumlukları açık şekilde tanımlar. Yeni fikirleri ve yenilişimi yaşama geçirmek için süreç iyileştirmelerinin etkisini hesaplar ve gözden geçirir.

Kalite yönetim sistemi 2015 revizyonu ile birlikte iç dış paydaşların beklentilerinin belirlenmesi ve tanımlanması istenmektedir. EFQM modelindeki gibi detaylandırılmasa da bu revizyonun EFQM'e yaklaşımı açısından olumlu etkilerini ortaya koymaktadır.

⁸⁹ Nas, İlhan, Tülay, (2013), ISO 9001:2000 belgesi TKY uygulamaları için bir adım mı, Karadeniz teknik üniversitesi İİBF, işletme bölümü, Disk akademi, s.107

5b. Ürün ve Hizmetler Müşterilere En Uygun Değeri Yaratmak Amacıyla Geliştirilir.

EFQM modelinde müşteriler için yenilişimi ve değer yaratmaya yönelik çaba harcanır. Bu amaçla Pazar araştırmaları yapılır, müşteri anketleri uygulanır ve geri bildirimler değerlendirilir. Bu geri bildirimler doğrultusunda mevcut ve yeni müşteriler kazanmak için yeni ürün ve hizmet deneyimleri geliştirilir bu deneyimleri çözüm ortakları, çalışanları, tedarikçileri ve müşterilerinin katılımı ile gerçekleştirir. Yenilişimi yakından takip ederek yeni teknolojilerin ürünler ve hizmetlerinde oluşturduğu etkiler analiz edilir. Bu analizler yapılırken ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilir etkiler dikkate alınır.

5c. Ürün ve Hizmetler Etkili Bir Bicimde Tanıtılır ve Pazarlanır.

Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının beklenti ve gereksinimlerini sürdürülebilirlik doğrultusunda açık şekilde tanımlarlar. Pazarlama stratejileri geliştirir, ürün ve hizmetlerinde ayırt edici özelliklerini belirler ve pazar konumlandırmaları yaparak hedef müşterilerini ilgisini çekerler. Belirlenen stratejileri uygulayabilmek ve müşteri sadakati sağlamak için gerekli önlemleri alırlar.

Kalite yönetim sisteminde ürün ve hizmetler etkili biçimde tanımlanır, ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesi, tasarımı, dağıtımı ve servisi detaylı olarak planlanır. Müşteri beklentileri planlanarak müşteri sadakatinin oluşturulması için yöntemler geliştirilir.

5d. Ürün ve Hizmetler Üretilir, Sunulur ve Yönetilir.

EFQM ve KYS'mi müşteri beklentilerini karşılamak için ürün ve hizmetlerini üretir ve sunarlar. Müşteri beklentileri için hedefler oluşturur ve bu hedefleri ulaşmak için süreçler yönetirler. Ürün ve hizmetleri üretirken toplumsal, çevresel etkiler dikkate alınarak, uygun kullanım ve yeniden geri dönüşümü konuları göz önüne alınarak yönetilir. İki sistemde de çalışanların yetkinliği, müşteriye yönelik deneyimleri ve bilgi birikimi ve uygulamalara yönelik iş görenlerin konumlandırılması planlanır.

EFQM modelinde ürün ve hizmet sunumu rakip aynı işi yapan diğer kuruluşların performansı ile karşılaştırılarak müşteriler için en üst değeri üretme çabası gösterilir. Bu çalışmalarda müşteriler, tedarikçiler, çözüm ortakları ile iş birliği sağlanır.

5e. Müşteri İlişkileri Yönetilir ve Geliştirilir.

EFQM modelinde müşteriler ile ilgili detaylı analiz çalışmaları yapılarak müşteri grupları belirlenir. Müşteri beklentileri sürekli izlenir ve tatmin edilerek uzun ve kısa vadeli gereksinimleri takip edilir. Müşteriler ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurulur.

Kalite yönetim sisteminde müşteri ilişkileri belirlenir, ürünler ile ilgili bilgiler; değişiklikler, sözleşmeler, sipariş detayları, müşteri şikâyetleri ve müşteri geri bildirimleri, sorunların ele alınması, müşterinin ürün kontrolü sağlanarak, beklenmedik faaliyetler ile ilgili planlamalar yapılır ve müşteriler ile paylaşılır.

3.13.6. Müşteriler İle İlgili Sonuçlar

EFQM modelinde müşteri gereksinim ve beklentileri belirlenir ve bu doğrultuda stratejiler, politikalar geliştirilir, stratejik hedefler belirlenir. Bu hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği performans göstergeleri ile sürekli takip eder ve yıllara göre karşılaştırırlar. Sürekli iyi performans sergilenmesi için önlem alırlar. Elde edilen sonuçların kök nedenleri incelenir ve diğer performans göstergeleri ile karşılaştırması yapılır. Geleceğe yönelik performans sonuçları tahmin edilir. EFQM modelinde elde edilen performans sonuçlarının diğer kuruluşlar ile karşılaştırması yapılarak hangi düzeyde sonuçlara ulaşıldığı incelenir. Bu doğrultuda yeni performans göstergesi hedefleri belirlenir. Karşılaştırma yapılırken farklı müşteri gruplarının gereksinim ve beklentileri incelenir ve bu doğrultuda yaklaşımlar planlanır. EFQM modelinde müşteriler ile ilgili “6.a Algılama” ve “6b. Performans göstergeleri (iç göstergelerdir)” detaylı olarak analiz edilir.

Kalite yönetim sistemi müşteri odaklı yaklaşımı ile müşteri gereksinimleri ve beklentilerini izler. Müşteri memnuniyetinin sürekli takip edilerek gerekli aksiyonların alınması sağlanır. EFQM’deki gibi rakip firmalar ile karşılaştırma yapılmamaktadır.

Müşteri algıları anketler, müşteri toplantıları, müşteri geri bildirimleri, Pazar payı sonuçları, satıcıdan gelen raporlar, övgüler toplanarak analiz edilir.

3.13.7. Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar

EFQM modelinde çalışanların gereksinim ve beklentileri incelenir ve kuruluşun stratejisiyle uyumlu hedefler belirlenir ve sürekli incelenir. Çalışanlar ile ilgili sürekli iyi performans gösteren sonuçların oluşması sağlanır ve yıllara göre eğilimler izlenir. Performans sonuçları eğilimleri nedenleri ile belirleyici unsurları izlenir bu sonuçlar diğer performans göstergeleri ile etkileşimi ve etkileri incelenir. Elde edilen performans sonuçlarının diğer kuruluşlar ile karşılaştırması yapılarak hangi düzeyde sonuçlara ulaşıldığı incelenir ve gelecek performans hedefleri belirlenir. “7.a Algılama” ve “7b. Performans göstergeleri (iç göstergelerdir)” detaylı olarak analiz edilir.

3.13.8. Toplumla İle İlgili Sonuçlar

EFQM modelinde toplumla ilgili iç ve dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini baz alarak toplumsal ve çevresel koşulları analiz eder, bu analizler ile ilgili stratejiyi geliştirir ve stratejiyi destekleyen politika belirler. Hedeflerin başarılı şekilde uygulanıp uygulanmadığını performans göstergeleri ile izler ve sonuçları tanımlar ve toplumla ilgili belirlediği hedeflere ulaşmak için en az üç yıllık sonuçları ve eğilimlerini takip ederek sürekli iyi performans göstermeyi sağlar. Elde edilen performans sonuçlarının diğer kuruluşlar ile karşılaştırması yapılarak hangi düzeyde sonuçlara ulaşıldığı incelenir ve gelecek performans hedefleri belirlenir toplum ve ilgili paydaşlarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları yaygınlaştırır. “6.a Algılama” ve “6b. Performans göstergeleri (iç göstergelerdir)” detaylı olarak analiz edilir.

3.13.9. İş Sonuçları

EFQM modelinde temel performans sonuçları ve ilgili paydaşlarının gereksinim ve beklentileri belirlenir ve bu beklentiler doğrultusunda strateji ve politikalar geliştirilir. Hedeflerin başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için finansal ve finansal olmayan temel sonuçları performans göstergeleri ile izler ve sonuçları tanımlar bu sonuçlara ulaşmak için en az üç yıllık sonuçları ve eğilimlerini takip ederek sürekli iyi

performans göstermeyi amaçlarlar. Elde edilen performans sonuçlarının diğer kuruluşlar ile karşılaştırması yapılarak hangi düzeyde sonuçlara ulaşıldığı incelenir ve gelecek performans hedefleri belirlenir ve performans düzeylerini ve stratejik çıktılarının sonuçlarını anlaşılacak üzere sonuçlar yaygınlaştırılır. “9a. Temel stratejik çıktılar” ve “9b. Performans göstergeleri (iç göstergelerdir)” detaylı olarak analiz edilir.

3.14. RADAR;

RADAR öz değerlendirme aracı olmakla birlikte bir yönetim aracıdır. Aynı zamanda öz değerlendirme yapan kuruluşlar RADAR’ı puanlama ve bu puanlamaları başka kuruluşlar ile karşılaştırmak gibi elde edilen verileri birçok alanda kullanılmaktadır. Kuruluşlar RADAR puanlama sistemini uyguladığında, toplam puanı belirlemek için modelin her bir kriteri için ayrı bir katsayı belirlenir. Bu ağırlıklar çok uzun çalışmalar sonucu 1991 yılında Avrupa çapında belirlenmiştir. EFQM tarafından ağırlık kat sayıları sürekli olarak gözden geçirilir KALDER’ tarafından yayınlanmış ağırlıklar aşağıdaki tabloda 9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.8. EFQM ağırlık kat sayıları

GİRDİLER		SONUÇLAR	
Süreçler	%10	Müşteri ile ilgili sonuçlar	%20
Liderlik	%14	Çalışanlar ile ilgili sonuçlar	%9
Çalışanlar	%9	Toplumla İlgili sonuçlar	%6
İş birlikleri ve Kaynaklar	%9	Temel performans sonuçları	%15
Politika ve Strateji	%8		
Toplam	50	Toplam	50
Genel Toplam 100			

Kaynak: (WEB_1, 2017)

3.15. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ PUANLAMA VE KRİTERLERİ

RADAR puanlama sisteminde değerlendirme tablosu hazırlanır. RADAR tablosunun boyutları ve unsurları dikkate alınarak her bir alt kriter için 100 üzerinden puan belirlenir. 100 üzerinden verilen puanlar puan özet tablolarına işlenir ve sonucunda toplam 1000 puan hesaplanır. RADAR puanlama sisteminde kriterlerin ağırlık katsayıları alt kriterlere eşit olarak paylaştırılmıştır. Her bir kriter toplam ağırlığın %20'sini oluşturmaktadır. Fakat iki istisna söz konusudur. ⁹⁰ Kriter “6 ve 7” katsayısının %75’ini “6A ve 7A”, %25’ini “6B ve 7B” alt kriterleri oluşturur. İkinci istisna durum Kriter “8 ve 9” katsayısı %50’si A, %50’si B, alt kriterleri oluşturmaktadır.

Tablo 3.9. RADAR Değerlendirme ve Yönetim Aracı

Sonuçlar	Results	R
Yaklaşım	Approach	A
Yayımlım	Deployment	D
Değerlendirme	Assessment	A
İyileştirme	Refinement	R

Kaynak: (WEB_1, 2017)

⁹⁰ www.Kalder.com

Tablo 3.10. RADAR Girdi Kriterleri; KALDER

GİRDİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	
BOYUTLAR	UNSURLAR
<p>YAKLAŞIM: Kuruluşların hedeflerini ve hedefleri nasıl gerçekleştirileceğini kapsar.</p> <p>Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşların mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlere odaklanır. Bu çerçevede süreçler oluşturur ve paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır.</p> <p>Bütünleşik bir yaklaşım, temelini stratejiden alır ve uygun olan diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir ve yaklaşımlar zaman içinde sürekli iyileştirilir.</p>	<p>Sağlam Temelli</p> <p>Bütünleşik</p>
<p>YAYILIM: Kuruluşun bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini kapsar.</p> <p>Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır. Sistematik uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir.</p>	<p>Uygulama</p> <p>Sistematiklik</p>
<p>DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME: Kuruluşların hem yaklaşımı hem de yayılımını iyileştirmek için neler yapması gerektiğini kapsar.</p> <p>Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım ve yaklaşımın yayılımı etkili ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür.</p> <p>Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur.</p> <p>Ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenilişimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır.</p>	<p>Ölçme</p> <p>Öğrenme ve Yaratıcılık</p> <p>İyileştirme ve yenilesim</p>

Kaynak: (WEB_1, 2017)

Tablo 3.11. RADAR Sonuçların Kriterleri; KALDER

SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
BOYUTLAR	UNSURLAR
<p>İLGİ VE UYGUNLUK: Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde konumlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır.</p> <p>Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmalı olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve öncelikle dirilmiş olmalıdır.</p>	<p>Kapsam ve İlgil</p> <p>Bütünsellik</p> <p>Kırılım</p>
<p>PERFORMANS ÇIKTILARI:</p> <p>Mükemmel kuruluşlarda performans sonuçları sürekli olumlu eğilim gösterir.</p> <p>Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere ulaşılır veya hedefler aşılır.</p> <p>Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve /veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır.</p> <p>Girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir.</p>	<p>Eğilimler</p> <p>Hedefler</p> <p>Karşılaştırmalar</p> <p>Yaklaşımdan kaynaklanma</p>

Kaynak: (WEB_1, 2017)

BÖLÜM 4. ISO 9001:2015 STANDARDININ GETİRDİĞİ YENİLİKLERİN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE KATKILARI ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ MODELİNE YAKLAŞIM

Çalışmanın ilk iki bölümünde, literatür araştırması yapılarak, ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardı ile ilgili çalışmalardan bahsedilmiştir. Kalite ve Toplam Kalite yönetimi ile birlikte EFQM mükemmellik modeli kavramlarına değinilmiştir. ISO-9001:2015 yılında gerçekleştirilen revizyonun kapsamı ve 2015 yılında standarda yeni eklenen maddeler açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlarla EFQM Mükemmellik modeli arasında benzer ve farklı yönler ele alınıp değerlendirilmiştir.

Bu bölümde çalışmanın amacına uygun yapılan anket çalışmasının sonuçlarını içeren tezin uygulama kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacından, yönteminden bahsedilecek ve araştırma sonuçları tezin amacına uygun istatistiki açıdan değerlendirilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının revizyon süreci ve getirilen yenilikleri inceleyerek, EFQM mükemmellik modeli kriterleri ile karşılaştırma yapılarak Kalite Yönetim Sistemi Standardının TKY'mi ne kadar yaklaştığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Türkiye'de faaliyet gösteren ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi ve diğer yönetim sistemlerini uygulayan firmaların revizyon ile ilgili algılarını ortaya koymaktır.

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi revizyonu sonucu getirilen yeniliklerin firmalardaki etkisini tespit etmek, işletmelerin bu yeni revizyona geçiş sürecinde yaşadıkları zorluklar ve ileriki yıllarda olabilecek revizyonlara ışık tutabilmektir.

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi revizyonunun getirdiği yeniliklerin firmalara sağladığı faydalar ve katılımcılara göre sistemin yapısına eklenmesi gerekenleri tespit etmek. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemine revizyonu ile elde edilen sonuç ve değerlendirmeleri EFQM mükemmellik modeli kriterleri ile karşılaştırılarak iyileşmeye açık yönler irdelenmiştir.

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan firmaların yeni sistem ile ilgili yapılan değişikliklerden memnun olup olmadıklarını belirlemek. ISO-9001:2015 KYS'mi belgesine sahip olmak ile TKY'mi uygulama modeli olan EFQM mükemmellik modeli kriterlerini karşılaştırarak standardın gelişmeye açık yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Beş yıllık periyotlarda yapılan ISO Genel Komitesi tarafından ileriki yıllarda yapılması planlanan gözden geçirme toplantılarına kaynak oluşturmayı hedeflemek.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada nicel araştırma yapılmıştır. 2018 yılında Türkiye genelinde ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmalara ISO-9001:2015 Standardının getirdiği yeniliklerin Kalite Yönetim Sistemine katkıları hakkındaki görüşlerini hazırladığımız anket soruları ile paylaşılması istenmiştir.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın çalışma evreni Türkiye'de ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmalardır. Araştırmanın örneklemini Türkiye genelinde ürün ve hizmet sunan kuruluşlardır. Sigma merkezi yönetim sistemleri Ltd. Şti. desteği ile firmanın bünyesinde kayıtlı 1.600 Firmaya mail order yolu ile anketimiz ulaştırılmıştır. 86 Firma anket çalışmamıza katılmıştır. Bu Firmalar Ek 2' Ankete Katılan Firmalar listesi sunulmuştur. 20.000 kişiye anketimiz ulaştırılmıştır. 2.363 kişi maili açmış 230 kişi anket linkini görüntülemiş bunlardan 103'ü anketi doldurmuştur. Bu kişiler Firmalarında Kalite departmanında Kalite Müdürü ve Kalite sorumlusu olarak çalışan ve uygulamanın içinde olan kişilerdir.

Anketimiz 20 sorudan oluşmaktadır. Anketimize sistemde kayıtlı olan 1.600 firmanın hepsinden dönüş beklenmiş fakat gönüllülük esasına detaylı olduğu için Firmalardan 103 adet cevap alınabilmiştir. Anket 5’li likert tipinde hazırlanmış ve ölçeğin bir örneği Ek-1 Anket Formu’ da sunulmuştur.

Likert tipi veri toplama aracının birinci bölümünde, katılımcıların cinsiyet, yaş, pozisyon, sektör, kuruluşunda çalışan sayısı, işletmedeki kıdemi soruları demografik bilgiler yer almaktadır. Veri toplama aracının ikinci bölümünde araştırmadaki 14 alt soru katılımcıların görüşüne sunulmuştur. Likert tipi bir ölçek olan ölçme aracında, katılımcılardan her bir ifade için “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şartlarından birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

4.4. KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI

Anket sorularına verilen cevapların sonuçlarını ölçmek için; soruların yüzde dağılımları çıkarılmış ve anova analizi yardımıyla değişkenler aralarındaki bağımlılık ve anlamlı farklılıklar araştırılmıştır.

4.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu amaçlar doğrultusunda 9001:2015 revizyonunun getirdiği yenilikler ile ilgili anket formu hazırlanmış sorular Google Drive aracılığı kullanılarak 9001 sistemini uygulayan firmalara Sigma Merkezi Yönetim Danışmanlığı Ltd. Şti. firmasının verdiği destek ile firmanın bünyesinde kayıtlı yönetim sistemlerini uygulayan 20.000 firmaya anketler mail order aracılığı ile ulaştırılmıştır.

Anket soruları içerik ve dil bakımından uzman görüşlerine başvurularak son halini almıştır. Anket 20 sorudan oluşmaktadır. Anket 5’li Likert tipinde hazırlanmış ve Ek-1 Anket Formu ‘da sunulmuştur. Likert tipi veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, pozisyon, sektör, kuruluşunda çalışan sayısı, işletmedeki

kıdemi soruları Demografik bilgiler yer almaktadır. Veri toplama aracının ikinci bölümünde 9001 revizyonun getirdiği yenilikler ile ilgili 14 soru sorulmuştur.

4.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen anket sorularının 9001 Kalite yönetim sistemini uygulayan kuruluşlara tarafından değerlendirilmesi ölçeği kullanılarak elde edilmiştir.

Anket soruları için de 5’li likert ölçeği kullanılarak katılımcıların verilen ifadelere ilişkin tespitlerini belirlemeyi sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Ölçütlerde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum düşük puan olumsuz, kesinlikle katılıyorum / katılıyorum yüksek puan olumlu olduğunu göstermektedir.

İstatistiksel verilerin bilgisayar ortamına aktarılmasında ve verilerin analizinde Google drive ve minitab 17 paket programı kullanılmıştır. Grafikler ve değişkenler için tamamlayıcı istatistikler verilmiştir.

4.7. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ANALİZLER GENEL BULGULAR

Anket çalışmasına Kalite yönetim sistemi ve diğer yönetim sistemlerini uygulayan firmalar katılmıştır. Anket çalışmasına geri dönüş sağlayan firmalardan 103 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anket formlarında katılımcıların demografik bilgileri; cinsiyet, yaş, pozisyon, sektör, kuruluşunda çalışan sayısı, işletmedeki kıdemi soruları ile ISO 9001:2015 Standardının getirdiği yeniliklerin Kalite Yönetim Sistemine katkıları hakkında ki görüşleri ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

4.7.1. Anket Çalışmasına Katılanlar İle İlgili Sosyo Demografik Bilgiler

Tablo 4.12. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Kategori	Sıklık	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	50	50,5
	Erkek	49	49,5
	Toplam	99	100
Yaşınız	20-32	20	20,2
	33-45	46	46,5
	46 ve Üstü	33	33,5
	Toplam	99	100
Pozisyonunuz	Üst Yönetim	8	8,4
	Müdür	26	27,4
	Şef	6	6,3
	Sorumlu	17	17,9
	Uzman	25	25,3
	Diğer	14	14,5
	Toplam	95	99,9
İşletmede Kıdeminiz	1 Yıldan az	5	5,2
	1-3 Yıl	34	35,1
	4-8 Yıl	17	17,5
	9-14	18	18,6
	15 Yıl ve Üstü	23	23,7
	Toplam	97	100
Çalışan Sayınız	1-50	18	18,9
	51-100	10	10,5
	101-149	17	17,9
	150 Üstü	50	52,6
	Toplam	95	99,9
Sektörünüz	Gıda	6	6,3
	Sağlık	6	6,3
	Otomotiv	18	18,9
	Eğitim	12	12,6
	Tekstil	7	7,4
	Lojistik	0	0,0
	Hizmet	9	9,5
	Kamu	8	8,4
	Diğer	10	10,5
	Diğer İmalat	19	20
	Toplam	95	99,9

Tablo 4.12'ye göre araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre %50,5 (n=50) kadın, %49,5 (n=49) erkek, Yaşlarına göre %20,2 (n=20) 20-32 yaş arası, %46,5 (n=46) 33-45 yaş arası, %33,5 (n=33) 46 ve üstü yaş arasıdır. Pozisyonlarına göre %8,4 (n=8) st yönetim, %27,4 (n=26) müdür, %6,3 (n=6) şef, %17,9 (n=17) sorumlu, %25,3 (n=25) uzman, %14,5 (n=14) diğer pozisyon. İşletmedeki kıdemine göre %5,2 (n=5) 1 yıldan az, %35,1 (n=34) 1-3 yıl, %17,5 (n=17) 1-4 yıl, %18,6 (n=18) 9-14 yıl, %23,7 (n=23) 15 yıl ve üstüdür. alışan sayısına göre, %18,9 (n=18) 1-50 arası, %10,5 (n=10) 51-100 arası, %17,9 (n=17) 101-149 arası, %52,6 (n=50) 150 ve üstüdür. Sektöre göre %6,3 (n=6) gıda, %6,3 (n=6) sağlık, %18,9 (n=18) otomotiv, %12,9 (n=12) eğitim, %7,4 (n=7) tekstil, %9 (n=9) hizmet, %8 (n=8) kamu, %10,5 (n=10) diğer, %20 (n=19) diğer imalatlar olarak bulunmuştur.

4.7.2. Anket alışmasına Katılanların 9001:2015 Standardının Getirdiği Yeniliklere İlişkin Bilgiler

1. Kuruluşunuzda aşağıdaki yönetim sistemleri standartlarından hangileri uygulanmaktadır.

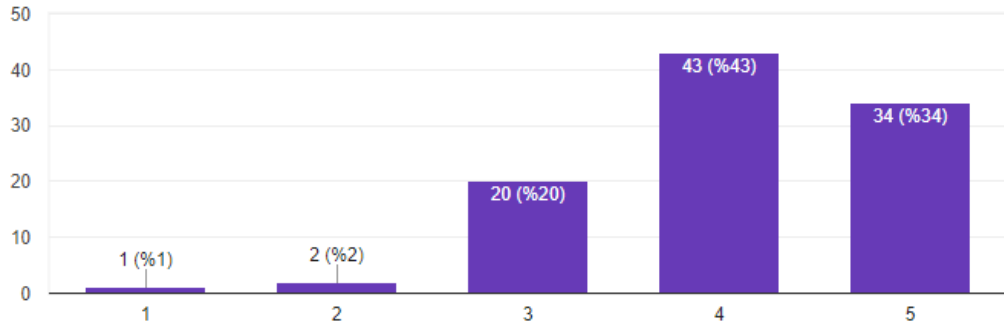
Tablo 4.13. Kuruluşlarda Uygulanan Yönetim Sistemlerinin yüzdesel dağılımı tablosu;

Kalite Yönetim Sistemleri	Sıklık	Yüzde (%)
ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi	95	39,1%
ISO IATF 16949 Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi	19	7,8%
ISO 45001 (OHSAS 18001) İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi	34	14,0%
ISO 14001 evre Yönetim Sistemi	43	17,7%
ISO 10002 Müşteri şikâyetleri Yönetim Sistemi	19	7,8%
ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi	20	8,2%
Diğer	13	5,3%
Toplam	243	100

Tablo 4.13'e göre araştırmaya katılan firmalarda uygulanan yönetim sistemlerinden hangileri kullanıldığı sorusuna, 102 yanıt alınmıştır. Anket çalışmasına katılan kuruluşların çoğunda birkaç farklı yönetim sistemi uygulandı tespit edilmiştir. 102 adet anket katılımcısından 243 adet cevap toplanmıştır. Araştırmaya katılanların %39,1 (n=95) ISO- 9001, % 7,8 (n=19) AITF 16949, % 14,0 (n=34) OHSAS-18001, % 17,7 (n=43) ISO-14001, % 7,8 (n=19) ISO-10002, % 8,2 (n=20) ISO-27001, % 5,3 (n=13) Diğer Yönetim sistemlerini uyguladığı sonucu bulunmuştur.

2. ISO 9001:2008 standardı 8 BÖLÜM 'den oluşuyordu, ISO 9001:2015 ile Standartı tümüyle yeni 10 BÖLÜM ile oluşturuldu. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar" görüşüne katılır mısınız?

100 yanıt

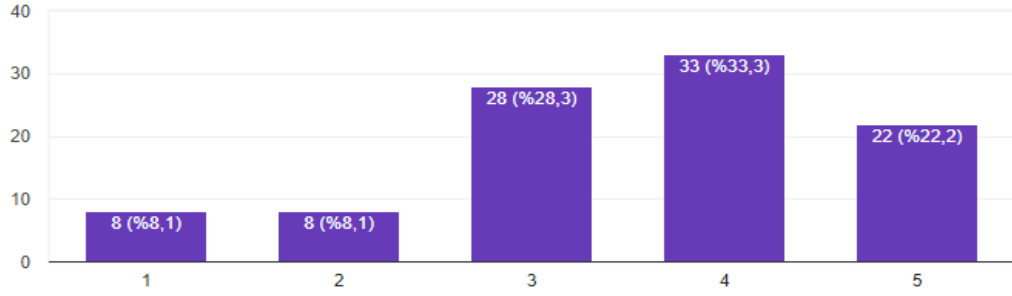


şekil 4.14. Standartta getirilen yeni 10 bölüm ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2008 KYS'mi standardı 8 BÖLÜM 'den oluşuyordu, ISO-9001:2015 KYS'mi ile Standardı tümüyle yeni 10 BÖLÜM ile oluşturuldu. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar" görüşüne katılır mısınız sorusuna ankete katılanların %77'si katıldđđını, %20'si fikrim yok, %3' katılmadığını bildirmiştir. ISO 9001' in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır.

3. ISO 9001:2008 standardında 6 konuda DOKÜMANTE EDİLMİŞ PROSEDÜR zorunluymdu, ISO 9001:2015 ile bu zorunluluk kalktı. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

99 yanıt

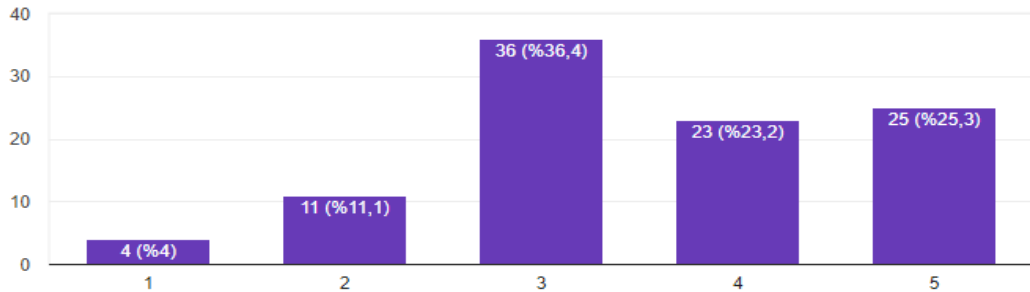


Şekil 4.15. Standarda getirilen zorunlu prosedürlerin kaldırılması ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı

ISO-9001:2008 KYS’mi standardı 6 konuda dokümente edilmiş prosedür yazılmasını zorunlu kılıyordu, ISO-9001:2015 KYS’mi Standardı ile bu zorunluluk kalktı. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız sorusunu 99 katılımcı yanıtlamıştır. Ankete katılanların %55’i katıldığını, %28,3’ü fikirim yok, %16,2’si katılmadığını belirtmiştir. Anket katılımcılarının çoğunluğu bu değişikliğin olumlu olduğu görüşünü bize sunmaktadır.

4. ISO 9001:2008 standardında YÖNETİM TEMSİLCİSİ unvanı kullanmak zorunluymdu, ISO 9001:2015 ile bu zorunluluk kalktı. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

99 yanıt

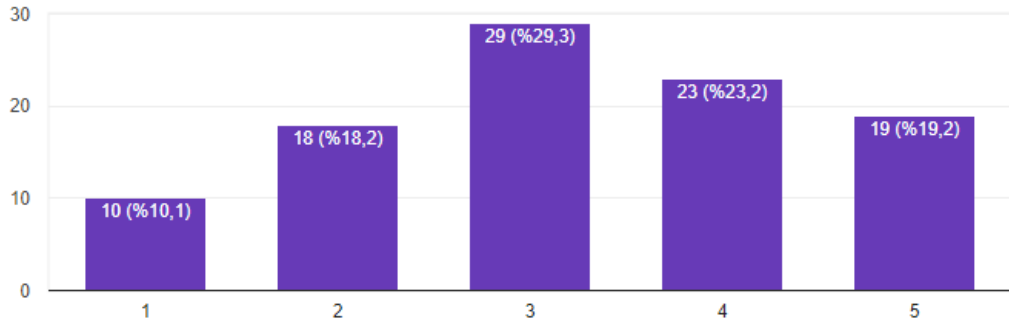


Şekil 4.16. Standarda getirilen Yönetim Temsilcisi unvanının kaldırılması ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2008 KYS'mi standardında Yönetim Temsilcisi unvanı kullanmak zorunluydu ISO-9001:2015 KYS'mi ile bu zorunluluk kalktı sorusunu 99 katılımcı yanıtlamıştır. %48,5'i katıldığını, %36,4'ü fikrim yok, %15,1'i katılmadığını belirtmiştir.

5. ISO 9001:2008 standardında KALİTE EL KİTABI yazmak zorunluydu, ISO 9001:2015 ile bu zorunluluk kalktı. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar" görüşüne katılırmısınız?

99 yanıt

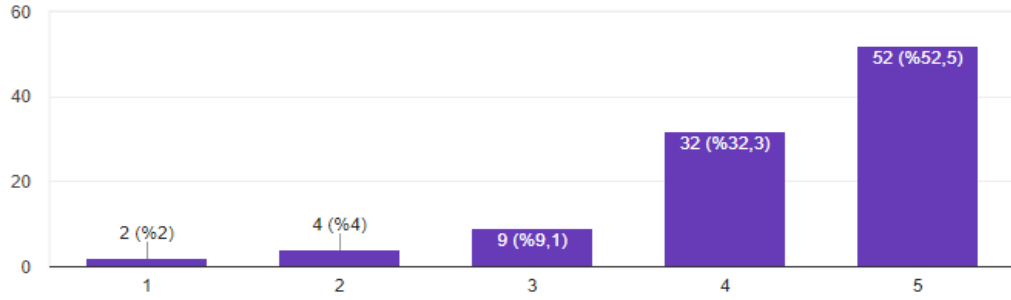


Şekil 4.17. Standarda getirilen Kalite El Kitabı yazma zorunluluğunun kaldırılması ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2008 KYS'mi standardında Kalite El Kitabı yazmak zorunluydu, ISO-9001:2015 KYS'mi ile bu zorunluluk kalktı sorusuna 99 katılımcı yanıtlamıştır. %42,4'ü katıldığını, %29,3'ü fikrim yok, %28,3'ü katılmadığını belirtmiştir. 9001 Standardın getirdiği bu yenilik ile ilgili katılımcıların %30'u kararsız genel toplamda %57,6'sı kalite yönetim sistemine olumlu yönde katkı sağlar fikrine katılmadığı gözükmektedir.

6. ISO 9001:2008 standardında ÖNLEYİCİ FAALİYETLER zorunluymuştu, ISO 9001:2015 ile bu zorunluluk kalktı, yerine RİSK ve FIRSAT ANALİZİ geldi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

99 yanıt

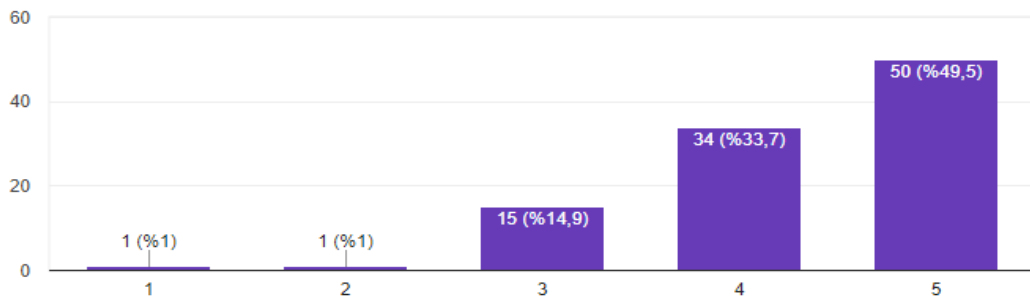


Şekil 4.18. Standarda getirilen Önleyici Faaliyet açma zorunluluğunun kaldırılması ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2008 KYS’mi standardında önleyici faaliyetler zorunluymuştu, ISO-9001:2015 KYS’mi ile bu zorunluluk kalktı, yerine risk ve fırsat analizi geldi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” sorusuna katılımcılardan 99 yanıt alınmıştır. %84,5’ i katıldığını, %9’u fikrim yok, %6’sı katılmadığını bildirmiştir. ISO 9001’ in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır.

7. ISO 9001:2008 standardı sadece MÜŞTERİ odaklıydı, ISO 9001:2015 İLGİLİ TARAFLARI da dikkate almayı gerektiriyor. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

101 yanıt

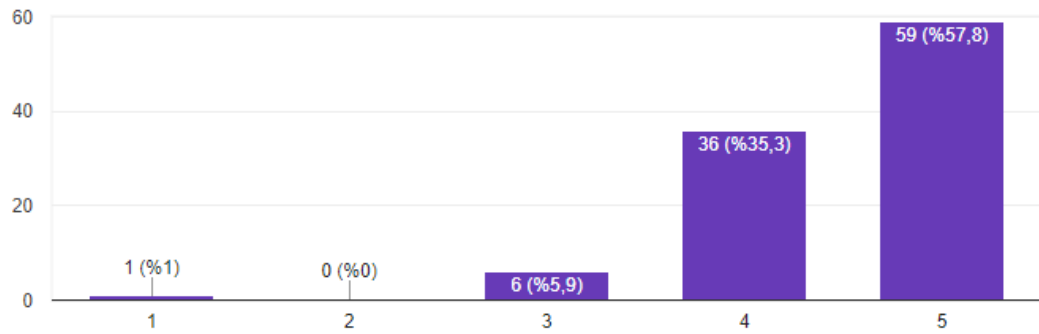


Şekil 4.19. Standarda getirilen müşterinin yanı sıra ilgili tarafların dikkate alınması ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2008 KYS'mi standardı sadece Müşteri odaklıydı, ISO 9001:2015 KYS'mi İlgili Tarafları da dikkate almayı gerektiriyor. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar" sorusunu 101 katılımcı yanıtlamıştır. %83,2' si olumlu, %14,9'u fikrim yok, %2'si katılmadığımı bildirmiştir. ISO-9001' in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır. Bu yenilik ile birlikte EFQM Mükemmellik modeline yaklaşıldığı düşünülmektedir.

8. ISO 9001:2008 standardında olmayan RİSK TEMELLİ SÜREÇ YÖNETİMİ, ISO 9001:2015 ile zorunlu hale geldi. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar" görüşüne katılır mısınız?

102 yanıt

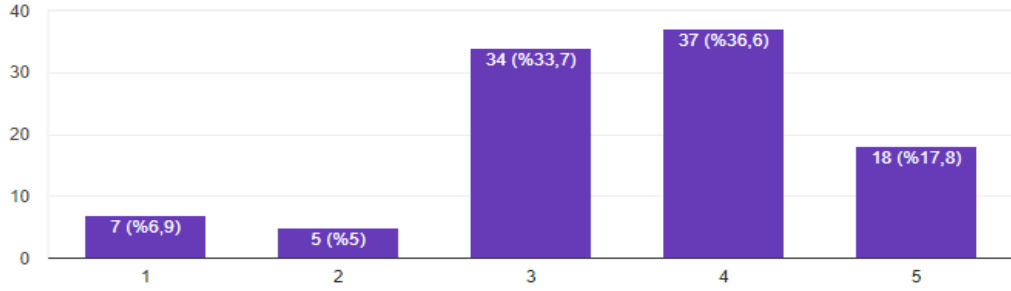


Şekil 4.20. Standarda getirilen Risk Temelli Süreç yaklaşımı ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2008 KYS'mi standardında olmayan Risk Temelli Süreç Yönetimi, ISO 9001:2015 KYS'mi ile zorunlu hale geldi. Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar" sorusunu 102 katılımcı yanıtlamıştır. %93'ü katıldığını, %5,9'u fikrim yok, %1'i Katılmadığımı bildirmiştir. ISO-9001' in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır. Bu yenilik ile birlikte EFQM Mükemmellik modeline yaklaşıldığı düşünülmektedir.

9. ISO 9001:2008 standardında olan DOKÜMALAR ve KAYITLAR yerine, ISO 9001:2015 standardı DOKÜMANTE BİLGİ kavramını getirdi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

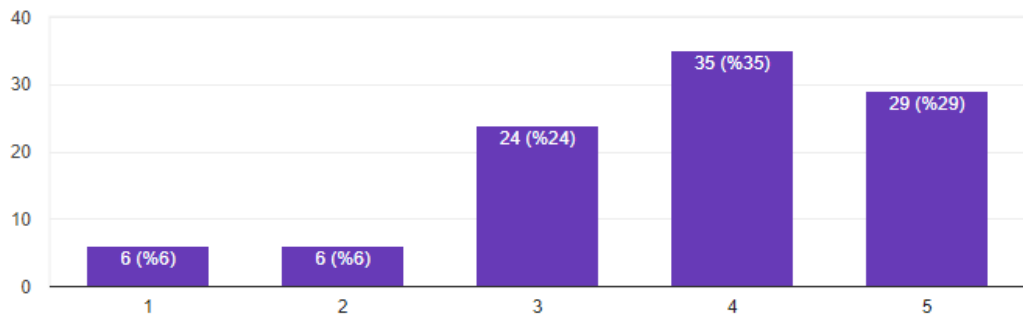
101 yanıt



Şekil 4.21. Standarda getirilen Dokümanite Bilgi kavramı ile ilgili katılımcıların yüzsdesel dağılımı;
ISO-9001:2008 KYS’ini standardında olan Dokümanlar ve Kayıtlar yerine, ISO-9001:2015 KYS’ini standardı Dokümanite Bilgi kavramını getirdi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” sorusunu 101 katılımcı yanıtlamıştır. %54,4’ü katıldığını, %33,7’si fikrim yok, %11,9’u katılmadığını bildirmiştir. ISO-9001’ in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine büyük bir etkisi olmadığı sonucunu vermektedir.

10. ISO 9001:2015 standardı ile DOKÜMANTASYON çok daha esnek hale geldi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

100 yanıt

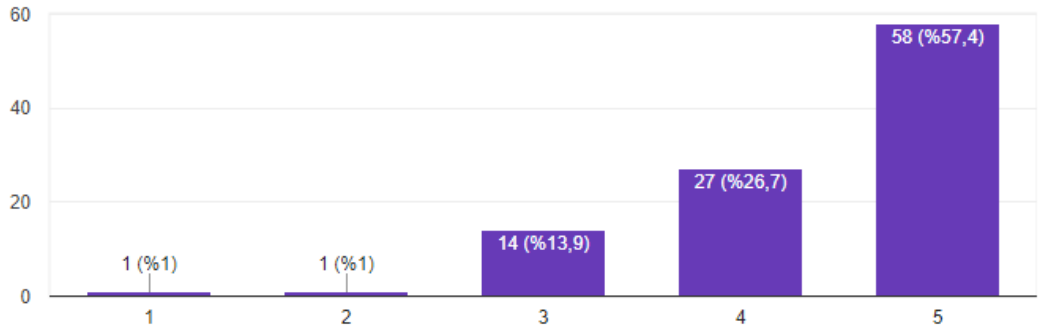


Şekil 4.22. Standarda getirilen Dokümantasyonun esnek hale getirilmesi ile ilgili katılımcıların yüzsdesel dağılımı;

ISO-9001:2015 KYS'mi standardı ile Dokümantasyon çok daha esnek hale geldi. Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi' ne olumlu yönde katkı sağlar sorusunu 100 katılımcı yanıtlamıştır. %64'ü katıldığını, %24'ü fikrim yok, %12'si katılmadığını bildirmiştir.

11. "ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi; bir kuruluşun müşterilerine sunduğu ürünlerin/hizmetlerin kalitesinin sürekliliğini sağlayabilmesi ve müşterilerini memnun edebilmesi için yönetim sistemlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır."Bu görüşe katılır mısınız?

101 yanıt

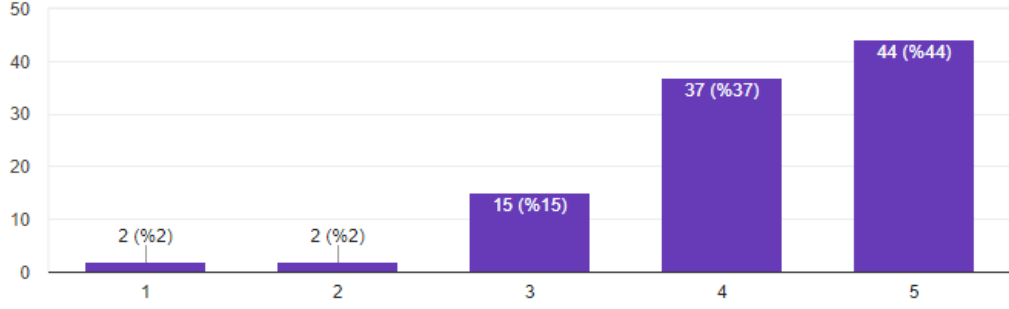


Şekil 4.23. ISO 9001 KYS'mi müşteri memnuniyeti ürün ve hizmet kalitesi açısından yönetim sistemlerinin vazgeçilmezdir sorusuna katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi; bir kuruluşun müşterilerine sunduğu ürünlerin/hizmetlerin kalitesinin sürekliliğini sağlayabilmesi ve müşterilerini memnun edebilmesi için yönetim sistemlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Sorusuna 101 katılımcı yanıtlamıştır. %84,1'i Katıldığını, %13,9'u fikrim yok, %2'si katılmadığını bildirmiştir. ISO 9001' in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır.

12. "ISO 9001:2015 standardı ile ENTEGRE SİSTEM kurmak (ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 27001) ve uygulamak daha kolaydır." Bu görüşe katılır mısınız?

100 yanıt

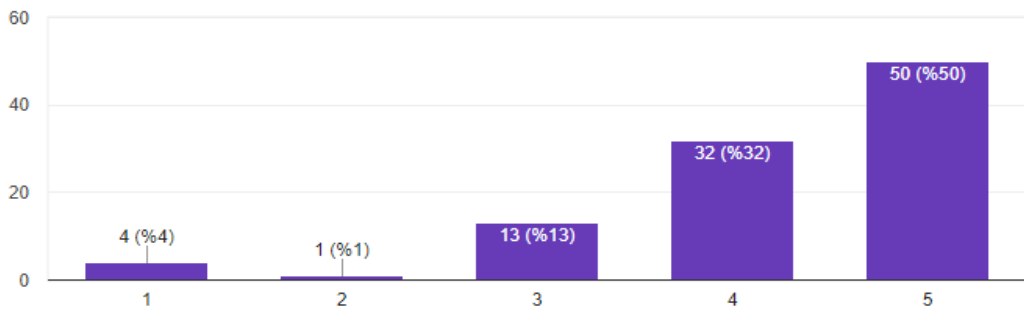


Şekil 4.24. Standarda getirilen yenilik ile entegre sistem kurma daha kolay sorusuna katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2015 KYS'mi standardı ile Entegre Sistem kurmak (ISO-14001, ISO-45001, ISO-50001, ISO-27001) ve uygulamak daha kolaydır." Sorusuna 100 katılımcı yanıtlamıştır. %81'i katıldığını, %15'i fikrim yok, %4'ü katılmadığını Bildirmiştir. ISO-9001' in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır.

13. İyi hazırlanmış bir ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ YAZILIMI ile, ISO 9001:2015 standardını ve diğer yönetim sistemlerini uygulatmak daha kolaydır. Bu görüşe katılır mısınız?

100 yanıt

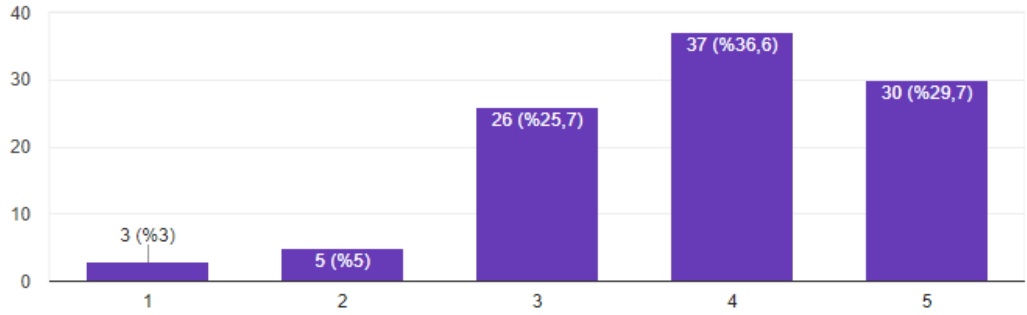


Şekil 4.25. Entegre yazılım sistemlerini uygulamak yönetim sistemlerini uygulamak kolaylaşır sorusu ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı;

İyi hazırlanmış bir Entegre Yönetim Sistemi Yazılımı ile ISO 9001:2015 standardını ve diğer yönetim sistemlerini uygulatmak daha kolaydır. Sorusuna 100 katılımcı yanıtlamıştır. %82'si katıldığını, %13'ü fikrim yok, %5'i katılmadığını belirtmiştir. ISO 9001' in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır.

14. ISO 9001:2008 standardında olmayan KURUMSAL BİLGİ kavramı, ISO 9001:2015 standardına eklendi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sitemi' ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

101 yanıt



Şekil 4.26. Standarda getirilen Kurumsal Bilgi kavramı ile ilgili katılımcıların yüzdesel dağılımı;

ISO-9001:2008 KYS'mi standardında olmayan Kurumsal Bilgi kavramı, ISO-9001:2015 KYS'mi Standardına eklendi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sitemi' ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız sorusuna 101 katılımcı yanıtlamıştır. %66,3'ü katıldığını, %25,7'si fikrim yok, %8'i katılmadığını belirtmiştir. ISO-9001' in yeni versiyonundaki bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır.

4.7.3. Katılımcıların ISO-9001:2015 KYS'mi Standardının Getirdiği Yeniliklere İlişkin Yaş Aralıklarına Göre Anova Analizine İlişkin Bilgiler

Tablo 4.14. Ankete katılanların yaş gruplarına göre 13 soruya verdiği cevapların Anava tablosu;

```
One-way ANOVA: 1.soru; 2.soru; 3.soru; 4.soru; 5.soru; 6.soru; 7.soru; 8.soru; ...

Method

Null hypothesis          All means are equal
Alternative hypothesis   At least one mean is different
Significance level      α = 0,05
Rows unused             37

Equal variances were assumed for the analysis.

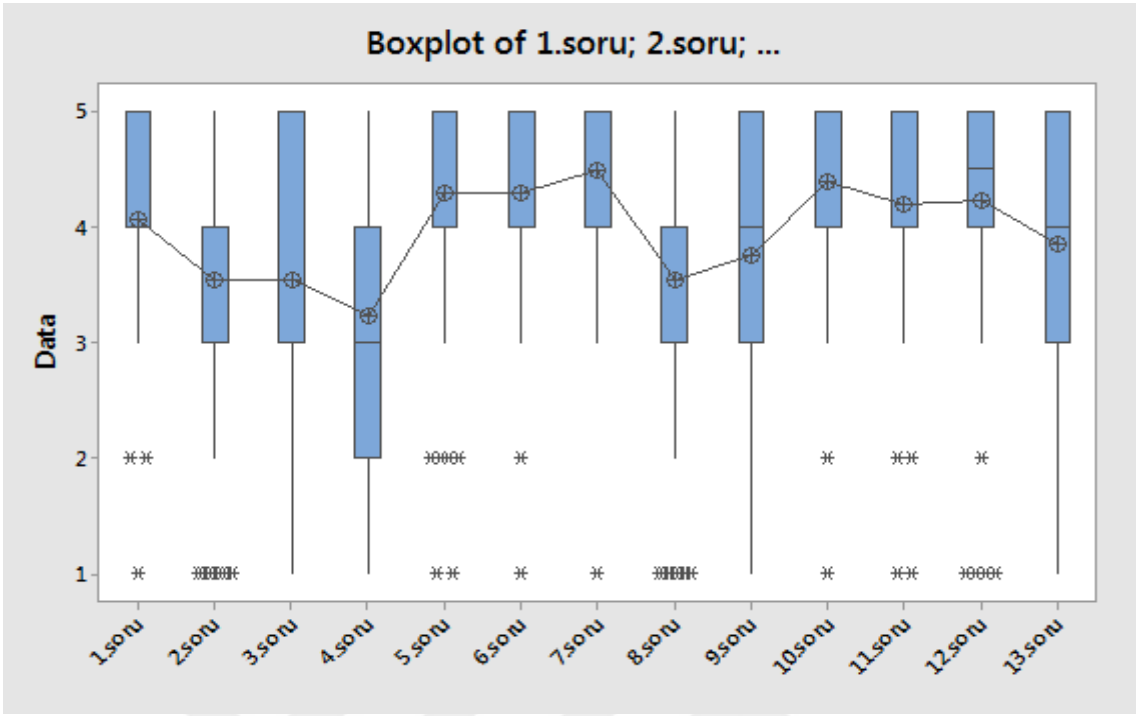
Analysis of Variance

Source    DF    Adj SS    Adj MS    F-Value    P-Value
Factor    12    193,3     16,1118   16,37      0,000
Error    1289   1269,0    0,9845
Total    1301   1462,3

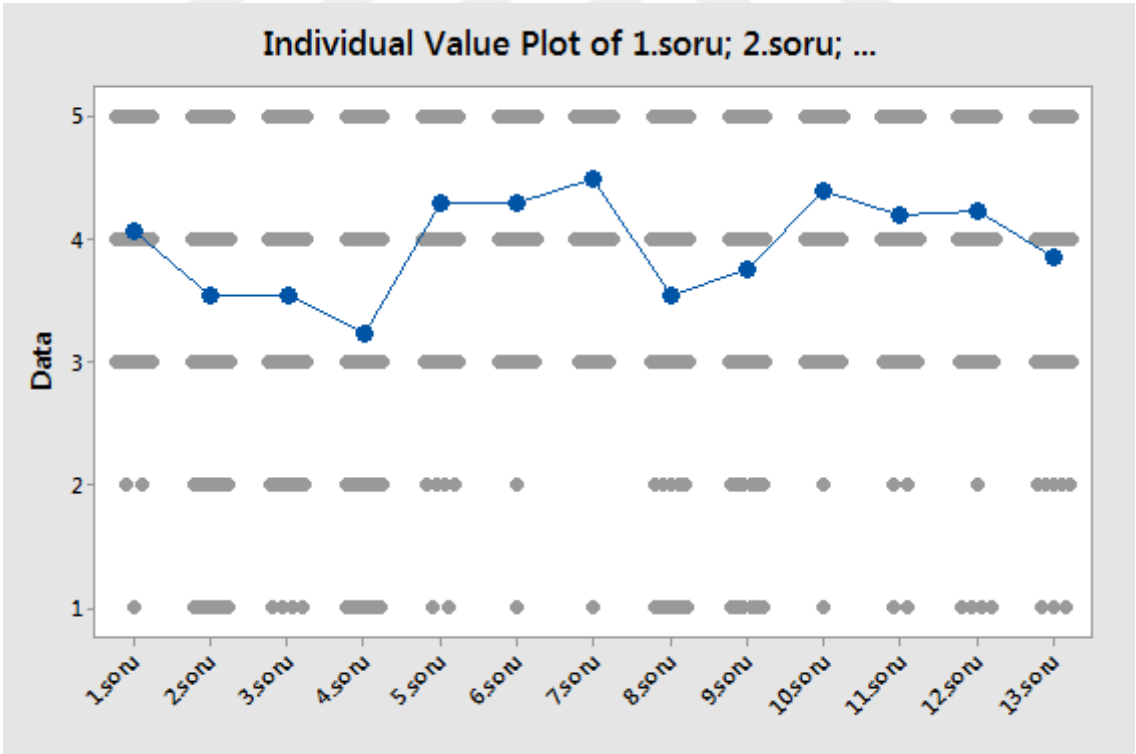
Means

Factor    N     Mean    StDev     95% CI
1.soru   101   4,0594   0,8464   (3,8657; 4,2531)
2.soru   99    3,535    1,163    ( 3,340; 3,731)
3.soru   99    3,545    1,109    ( 3,350; 3,741)
4.soru   99    3,232    1,244    ( 3,037; 3,428)
5.soru   99    4,2929   0,9395   (4,0973; 4,4886)
6.soru  101   4,2970   0,8312   (4,1033; 4,4907)
7.soru  101   4,4851   0,7016   (4,2915; 4,6788)
8.soru  101   3,535    1,064    ( 3,341; 3,728)
9.soru  100   3,750    1,123    ( 3,555; 3,945)
10.soru 101   4,3861   0,8363   (4,1925; 4,5798)
11.soru 100   4,1900   0,9067   (3,9953; 4,3847)
12.soru 100   4,2300   0,9935   (4,0353; 4,4247)
13.soru 101   3,8515   1,0039   (3,6578; 4,0452)
```

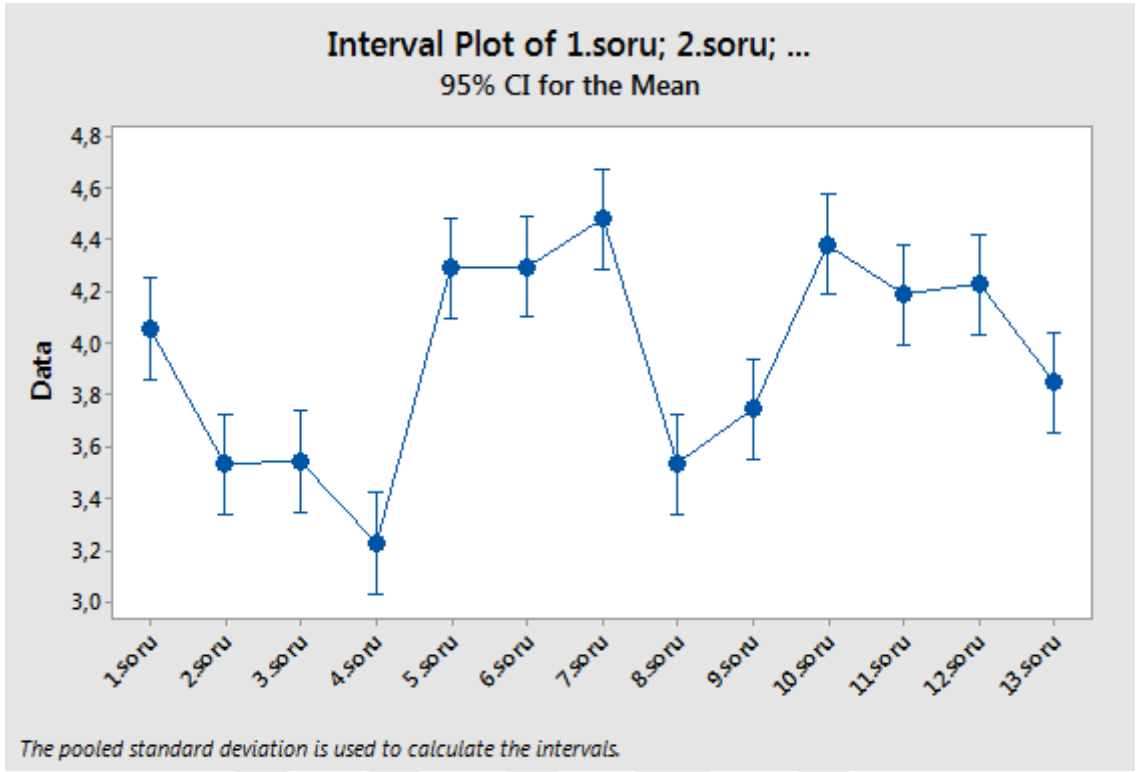
Tablo 4.14'de görüldüğü üzere anket katılımcılarının sorulan sorulara verdiği cevapların değişkenlik gösterdiği, P-Value<0,05 olduğu için H_0 hipotezinin reddedileceği anlamına gelir. Yani diğer bir deyişle ankete katılan kişilerin 13 konunun ISO-9001:2015 Kalite yönetim sistemine getirdiği yeniliklerin katkılarına ilişkin verdiği cevaplar birbirinden 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermektedir. Alttaki şekillerde verilen cevapların dağılımları gösterilmektedir.



Şekil 4.27. Anketeye katılanların yaş gruplarına göre 13 soruya verdiği cevapların dağılımı



Şekil 4.28. Anketeye katılanların yaş gruplarına göre 13 soruya verdiği cevapların dağılımı



Şekil 4.29. Ankete katılanların yaş gruplarına göre 13 soruya verdiği cevapların dağılımı

1. ISO-9001:2008 KYS'mi standardı 8 BÖLÜM 'den oluşuyordu, ISO-9001:2015 KYS'mi Standardı tümüyle yeni 10 BÖLÜM ile oluşturuldu. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılırmısınız?

Tablo 4.15. Ankete katılanların yaş grupları ve 1. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	0,2949	0,1474	0,20	0,820
Error	95	70,4500	0,7416		
Total	97	70,7449			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	32	4,125	0,707	(3,823; 4,427)
33-45	46	4,000	0,919	(3,748; 4,252)
46 ve üstü	20	4,050	0,945	(3,668; 4,432)

Tablo 4.15'e göre araştırmaya P-Value >0,05 olduğundan 1. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 1. Soru Standarda getirilen yeni 10 maddenin Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

2. ISO-9001:2008 KYS'mi standardında 6 konuda DOKÜMANTE EDİLMİŞ PROSEDÜR zorunluydu, ISO-9001:2015 KYS'mi ile bu zorunluluk kalktı. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

Tablo 4.16. Ankete katılanların yaş grupları ve 2. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

```
One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis          All means are equal
Alternative hypothesis    At least one mean is different
Significance level        $\alpha = 0,05$ 

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source  DF   Adj SS  Adj MS  F-Value  P-Value
Factor   2    0,255  0,1275    0,09    0,912
Error   95   132,082  1,3903
Total   97   132,337

Means

Factor      N   Mean  StDev   95% CI
20-32      32  3,594  1,188  (3,180; 4,008)
33-45      46  3,543  1,149  (3,198; 3,889)
46 ve üstü  20  3,450  1,234  (2,927; 3,973)
```

Tablo 4.16'ya göre araştırmaya P-Value >0,05 olduğundan 2. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 2. Soru Standartta prosedür zorunluluğunun kalkmasının Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

3. ISO-9001:2008 KYS'mi standardında YÖNETİM TEMSİLCİSİ unvanı kullanmak zorunluydu, ISO-9001:2015 KYS'mi ile bu zorunluluk kalktı. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

Tablo 4.17. Ankete katılanların yaş grupları ve 3. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	1,748	0,8739	0,70	0,499
Error	95	118,497	1,2473		
Total	97	120,245			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	32	3,719	1,085	(3,327; 4,111)
33-45	46	3,522	1,110	(3,195; 3,849)
46 ve üstü	20	3,350	1,182	(2,854; 3,846)

Tablo 4.17'ye göre araştırmaya P-Value $>0,05$ olduğundan 3. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 3. Soru Standardın yönetim temsilcisi zorunluluğunu kaldırmasında Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

4. ISO-9001:2008 KYS'mi standardında KALİTE EL KİTABI yazmak zorunluydu, ISO-9001:2015 KYS'mi ile bu zorunluluk kalktı. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

Tablo 4.18. Ankete katılanların yaş grupları ve 4. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	1,326	0,6632	0,42	0,658
Error	95	149,735	1,5762		
Total	97	151,061			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	32	3,125	1,385	(2,684; 3,566)
33-45	46	3,348	1,159	(2,980; 3,715)
46 ve üstü	20	3,100	1,252	(2,543; 3,657)

Tablo 4.18'e göre araştırmaya P-Value >0,05 olduğundan 4. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 4. Soru Standarda getirilen Kalite El Kitabı yazma zorunluluğunun kalktı. Bu değişikliğin Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

5. ISO-9001:2008 KYS'mi standardında ÖNLEYİCİ FAALİYETLER zorunluydu, ISO-9001:2015 KYS'mi ile bu zorunluluk kalktı, yerine RİSK ve FIRSAT ANALİZİ geldi. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar" görüşüne katılır mısınız?

Tablo 4. 19. Ankete katılanların yaş grupları ve 5. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	0,2605	0,1302	0,14	0,866
Error	95	86,1579	0,9069		
Total	97	86,4184			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	32	4,344	0,787	(4,010; 4,678)
33-45	46	4,304	0,963	(4,026; 4,583)
46 ve üstü	20	4,200	1,152	(3,777; 4,623)

Tablo 4.19'ye göre araştırmaya P-Value $>0,05$ olduğundan 5. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 5. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

6. ISO-9001:2008 KYS'mi standardı sadece MÜŞTERİ odaklıydı, ISO-9001:2015 KYS'mi İLGİLİ TARAFLARI da dikkate almayı gerektiriyor. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılırmısınız?

Tablo 4.20. Ankete katılanların yaş grupları ve 6. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	1,375	0,6877	0,97	0,381
Error	95	67,043	0,7057		
Total	97	68,418			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	33	4,455	0,794	(4,164; 4,745)
33-45	45	4,244	0,933	(3,996; 4,493)
46 ve üstü	20	4,150	0,671	(3,777; 4,523)

Tablo 4.20'e göre araştırmaya P-Value >0,05 olduğundan 6. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 6. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

7. ISO-9001:2008 KYS'mi standardında olmayan RİSK TEMELLİ SÜREÇ YÖNETİMİ, ISO-9001:2015 KYS'mi ile zorunlu hale geldi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

Tablo 4.21. Ankete katılanların yaş grupları ve 7. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	1,148	0,5740	1,16	0,319
Error	96	47,599	0,4958		
Total	98	48,747			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	33	4,6364	0,5488	(4,3931; 4,8797)
33-45	46	4,457	0,780	(4,250; 4,663)
46 ve üstü	20	4,350	0,745	(4,037; 4,663)

Tablo 4.21'ye göre araştırmaya P-Value >0,05 olduğundan 7. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 7. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

8. ISO-9001:2008 KYS'mi standardında olan DOKÜMALAR ve KAYITLAR yerine, ISO-9001:2015 KYS'mi standardı DOKÜMANTE BİLGİ kavramını getirdi. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar" görüşüne katılır mısınız?

Tablo 4.22. Ankete katılanların yaş grupları ve 8. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	1,304	0,6519	0,56	0,572
Error	96	111,383	1,1602		
Total	98	112,687			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	33	3,606	0,966	(3,234; 3,978)
33-45	46	3,565	1,068	(3,250; 3,880)
46 ve üstü	20	3,300	1,261	(2,822; 3,778)

Tablo 4.22'e göre araştırmaya P-Value >0,05 olduğundan 8. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 8. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

9. ISO-9001:2015 KYS'mi standardı ile DOKÜMANTASYON çok daha esnek hale geldi. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi' ne olumlu yönde katkı sağlar" görüşüne katılır mısınız?

Tablo 4.23. Ankete katılanların yaş grupları ve 9. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	3,667	1,834	1,46	0,238
Error	95	119,435	1,257		
Total	97	123,102			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	32	4,000	0,984	(3,607; 4,393)
33-45	46	3,652	1,159	(3,324; 3,980)
46 ve üstü	20	3,500	1,235	(3,002; 3,998)

Tablo 4.23'e göre araştırmaya P-Value >0,05 olduğundan 9. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 9. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğuna sonucuna varılabilir.

10. “ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi; bir kuruluşun müşterilerine sunduğu ürünlerin/hizmetlerin kalitesinin sürekliliğini sağlayabilmesi ve müşterilerini memnun edebilmesi için yönetim sistemlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır.”

Tablo 4.24. Ankete katılanların yaş grupları ve 10. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	0,1263	0,06316	0,09	0,916
Error	96	69,0454	0,71922		
Total	98	69,1717			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	33	4,424	0,663	(4,131; 4,717)
33-45	46	4,348	0,900	(4,100; 4,596)
46 ve üstü	20	4,350	0,988	(3,974; 4,726)

Tablo 4.24'e göre araştırmaya P-Value $>0,05$ olduğundan 10. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 10. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

11. “ISO-9001:2015 KYS’mi standardı ile ENTEGRE SİSTEM kurmak (ISO-14001, ISO-45001, ISO-50001, ISO-27001) ve uygulamak daha kolaydır.” Bu görüşe katılırmısınız?

Tablo 4.25. Ankete katılanların yaş grupları ve 11. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	0,3443	0,1722	0,21	0,815
Error	95	79,5741	0,8376		
Total	97	79,9184			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	33	4,273	0,944	(3,956; 4,589)
33-45	46	4,196	0,934	(3,928; 4,464)
46 ve üstü	19	4,105	0,809	(3,688; 4,522)

Tablo 4.25’ya göre araştırmaya P-Value $>0,05$ olduğundan 11. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 11. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

12. İyi hazırlanmış bir ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ YAZILIMI ile ISO-9001:2015 KYS'mi standardını ve diğer yönetim sistemlerini uygulatmak daha kolaydır. Bu görüşe katılır mısınız?

Tablo 4.26. Ankete katılanların yaş grupları ve 12. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

```
One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis          All means are equal
Alternative hypothesis   At least one mean is different
Significance level       $\alpha = 0,05$ 

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source  DF  Adj SS  Adj MS  F-Value  P-Value
Factor   2   2,824  1,4121    1,42    0,248
Error   95  94,778  0,9977
Total   97  97,602

Means

Factor      N   Mean  StDev   95% CI
20-32      33  4,333  0,924  (3,988; 4,679)
33-45      45  4,311  0,925  (4,016; 4,607)
46 ve üstü  20  3,900  1,252  (3,457; 4,343)
```

Tablo 4.26'ye göre araştırmaya P-Value >0,05 olduğundan 12. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 12. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

13. ISO-9001:2008 KYS'mi standardında olmayan KURUMSAL BİLGİ kavramı, ISO-9001:2015 KYS'mi Standardına eklendi. "Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi' ne olumlu yönde katkı sağlar" görüşüne katılır mısınız?

Tablo 4.27. Ankete katılanların yaş grupları ve 13. soruya verdikleri cevapların Anava tablosu;

One-way ANOVA: 20-32; 33-45; 46 ve üstü

Method

Null hypothesis All means are equal
Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level $\alpha = 0,05$

Equal variances were assumed for the analysis.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	2	0,7836	0,3918	0,38	0,683
Error	95	97,2674	1,0239		
Total	97	98,0510			

Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
20-32	32	3,875	1,040	(3,520; 4,230)
33-45	46	3,870	0,980	(3,573; 4,166)
46 ve üstü	20	3,650	1,040	(3,201; 4,099)

Tablo 4.27'ye göre araştırmaya P-Value $>0,05$ olduğundan 13. Soruya ilişkin verilen cevapların yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık seviyesinde farklılık göstermediği yani kısaca her üç yaş grubunun da 13. Sorunun Kalite Yönetim Sistemine katkılarına ilişkin yaptıkları değerlendirmenin aynı olduğu sonucuna varılabilir.

4.8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular özetlenmiş, bu bulgulara dayalı olarak ulaşılan genel sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir. EFQM mükemmellik modeli ve ISO-9001:2015 KYS'mi revizyonu maddelerinin karşılaştırılması sonucu öneriler sunulmuştur.

ISO-9001:2015 KYS'mi revizyonu yapılan araştırmaya göre ISO-9001 revizyonu anket çalışmalarına katılan firmalar 2015 revizyonun olumlu bulduğu sonucu çıkmıştır. ISO-9001 KYS'mi standardı ürün ve hizmetlerin uluslararası standartlarda gerçekleştirilmesi sürdürülebilirlik ve ekonominin büyümesini desteklemek için ortaya çıkmıştır.

Günümüz dünya pazarında kuruluşlar uluslararası ürün ve hizmetler sunmaktadır. Öncelikli hedeflerden biri müşteri memnuniyetidir. Kalite Yönetim Sistemi sayesinde uluslararası çapta ürün ve hizmetlere güven duyulmaktadır.

ISO-9001 KYS'mi sürdürülebilir kalkınmayı teşvik eder. İş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk, çevre bilinci gibi yönetim sistemleri kuruluşlar için olduğu kadar müşteriler içinde önem taşımaktadır. ISO-9001 KYS'mi sadece standardı çıkartmakla kalmayıp, 2015 revizyonu ile birlikte kuruluşlara entegre edilmesinde de destek olmaktadır. Yönetim sistemlerinin temelini 9001 standardı oluşturmaktadır. Genel yapısı itibariyle ISO-9001 KYS'mi diğer yönetim sistemleri ile beraber çalışabilecek yapıda ve TKY' mi için bir altyapı niteliğindedir.

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi yedi temel kalite ilkesine oturtulmuştur. Bunlar; Müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, iyileştirme, kanıta dayalı karar verme, ilişki yönetimidir.

Genel olarak 2015 yılında yapılan revizyon sonucu standardın yapısında meydana gelen değişiklikler ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Risk temelli düşünme, proses yaklaşımı, standardın genelini kapsayan PUKÖ döngüsü, yeni sistem kullanıcılara büyük kolaylıklar getirmiştir. Dokümantasyon esnekliği, diğer yönetim sistemleri ile

entegrasyonun sağlanması, üst yönetimin rolüne ağırlık verilerek sistemin başarısından tüm liderler sorumlu kılınmıştır. Sistemin bütününde sürekli iyileşmeyi görmek amaçlanmaktadır.

Katılımcıların %84,1'i ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminden memnun olduğunu belirtmiş. Müşteri memnuniyeti ve ürün / hizmet kalitelerinin sürekliliğini sağlayabilmek için ISO-9001 Kalite Yönetim Sisteminin vaz geçilmez bir unsur olduğunu beyan etmişlerdir.

ISO-9001:2015 KYS'mi nin getirdiği en önemli yeniklerden biri Risk temelli düşüncedir. Katılımcıların %93'1'i bu değişikliği olumlu bulmuştur. Riskler ve Fırsatlar belirlenerek kuruluşların bu değişime hızlı şekilde cevap verebilme yeteneği kazanması sağlanacaktır. Bu yenilik ile birlikte EFQM Mükemmellik modeline biraz daha yaklaşıldığı düşünülmektedir.

ISO-9001:2008 KYS'min de önleyici faaliyetler zorunluydu, önleyici faaliyet sadece son maddede bahsedilmekteydi. ISO-9001:2015 KYS'mi ile getirilen yeniliklerden biri standardın tümünde önleyici bir yaklaşım oluşturması için risk ve fırsatların ölçülmesi ve önceden planlar yapılmasını gerektiriyor. Katılımcıların %85'i bu değişikliği olumlu bulmuştur. Önleyici faaliyet PUKÖ'nün önlem alma aşamasında görülmelidir.

ISO-9001:2015 Kalite yönetim sistemine geçiş sürecinde katılımcıların genel olarak sistemlerini oluştururken fazla zorlanmadıkları söylenebilir. Kuruluşların zorlandığı maddeler; “kurumsal bilgi”, “değişikliklerin planlanması”, “kuruluşun bağlamı ve ilgili taraflarıdır. 9001 standardına getirilen bu yeniliklerin şartları standartta açıkça belirtmediğinden kuruluşlardan kuruluşlara farklılık gösterecektir. Bu maddelerde ki şartlarının belirlenme ihtiyacı söz konusudur.

ISO-9001:2015 KYS' mi Süreç yönetimi odaklıdır. Girdiler, faaliyetler ve çıktılar vardır, 2015 revizyonu ile birlikte getirilen ilgili taraflar sayesinde müşterilerin yanı sıra ilgili tarafların beklentilerini de dikkate alınmaktadır. İlgili tarafları belirlemek ve tanımlamak özellikle hizmet sektöründe (okul, hastane vb.) sektörlerde kolay olmayacaktır. Bu yenilik ile birlikte EFQM Mükemmellik modeline biraz daha yaklaşıldığı düşünülmektedir.

ISO-9001:2015 KYS'mi standardı madde 6.3' de değişikliklerin planlanması yer almaktadır. 2008 yılında da mevcut olan ama kullanılmayan bu madde 2015 yılında ayrıca belirtilmiştir. Değişiklik ihtiyacı tespit edildiğinde, kuruluş değişiklikleri planlı şekilde gerçekleştirmelidir; değişikliklerin amacı ve sonucu, kaynaklar, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi veya yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Kuruluşların dokümantasyonlarını güncel tutması beklenmektedir.

Kurumsal Bilgi kavramı, ISO 9001:2015 KYS'mi standardına eklendi Katılımcıların %66,3'ü bu değişikliği olumlu bulmuştur. Standart kurumsal bilgiyi tanımla diyor fakat bu uygulamanın metodolojisi ile ilgili bir tanımlaması mevcut değil, nasıl planlanmalı analiz edilme şartı yok. Tecrübelerde kurumsal bilgi nasıl tanımlanacak. Standardın kurumsal bilgi ile ilgili şartları açıkça belirtme ihtiyacı söz konusudur.

Ankete katılanların %30'u Kalite El Kitabı yazmak zorunluğu kalktı sorusuna fikrim yok beyanında bulunmuştur. Yönetim sistemi uygulayan kuruluşlar 2015 revizyonuna geçiş sürecinde Kalite El Kitabı yazdığı gözlenmiştir. Anket çalışmasına katılanların %56'sı dokümente edilmiş prosedür zorunluluğunun kalkmasını olumlu bulmuştur. Kuruluşlar kendi ihtiyaçlarına yönelik prosedür oluşturma serbestliğindedir. Yönetim sistemlerinin etkinliği performansa göre belirlenmektedir. Kalite el kitabının içeriği ya da kaç adet prosedürü olduğuyla ölçülmemektedir. Kalite Yönetim sistemlerinin beklentisi dokümente edilmiş bir sistemdir. Dokümanların sistemi değildir.

Katılımcıların %84,1'i ISO-9001:2015 KYS'mi bir kuruluşun müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekliliğini sağlayabilmesi ve müşterilerini memnun edebilmesi için yönetim sistemlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Sorusuna katıldığını beyan etmiştir. Katılımcıların %81'i ISO-9001:2015 KYS'mi standardı ile entegre sistem kurmak ve uygulamak daha kolaydır. Soruna katıldığını beyan etmiştir.

Ankete katılanların %36,4'ü Yönetim Temsilcisi unvanı kalktı sorusuna fikrim yok beyanında bulunmuştur. Katılımcıların %48,5'i bu değişikliği olumlu bulmuştur. Yönetim temsilcisi artık özel bir unvan değildir. Ancak yönetim birini yönetim temsilcisinin sorumlulukları ile görevlendirmelidir. Ortaya çıkan durum birbirine oldukça benzerdir.

Katılımcılardan gelen cevaplara göre ISO-9001:2015 KYS'mi ne getirilen yeniliklerden memnun olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte anket katılımcılarının ISO-9001 KYS'mi standardı dışında kullandığı diğer yönetim sistemleri mevcuttur. Yapılan anket çalışmasında 243 cevap toplanmıştır. En çok kullanılan yönetim sistemleri %17,7 (ISO-14001) Çevre Yönetim Sistemi, %14 (ISO-45001) Çevre Yönetim Sistemi, %8,2 (ISO-27001) Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, %7,8 (ISO-10002) Müşteri Şikâyetleri Yönetim Sistemi, %7,8 (AITF 16949) Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi ve %5 diğer; (50001, SA-8000, ISO-22000, ISO-13485, ISO-17025, ISO-31000, AS-9100) yönetim sistemi standartları olduğu gözlenmiştir.

Kalite Yönetim Sisteminde Düzeltici faaliyetler için neden bu hata oluştu? Neden sistem doğru ilerlemiyor? Neden sorusu sürekli sorulmalıdır. Kök neden tespit edilerek tekrar yaşanmaması için neler yapılabileceği tanımlanmalıdır. Kök neden doğru tespit edilmeli ve nasıl daha iyisi yapılabilir araştırılmalıdır. Her zaman daha iyisi vardır. KYS'mi sürekli iyileştirmeyi temel alır. Sürekli iyileştirmeden kasıt sadece KAIZEN yöntemi kullanılarak yapılan iyileştirmeler değildir, inovatif düşünerek diğer yöntemleri uygulamak gerekir.

4.8.1. ÖNERİLER

ISO-9001:2015 KYS'mi kapsam ve model olarak mevcut yönetim sistemlerinin temel taşlarından biridir. Getirilen 10 maddelik yapı ile diğer yönetim sistemlerine rahatlıkla entegre edilebilir yapısı ve ürün/ hizmet kalitesini arttırmada getirdiği faydalar nedeniyle en çok tercih edilen yönetim sistemlerinden biridir. Kalite Yönetim Sistemi "sürekli iyileştirme" felsefesi ile yola çıkmaktadır. Gelecekte değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla yapılan değişiklikler sayesinde, KYS'mi standardı kuruluşlar için her zaman ilk sırada yer alacaktır.

ISO-9001:2015 KYS'mi standardı Kuruluşun kapsamı maddesi ile standarda getirilen yenilik önemlidir. Kuruluşların kapsamı değişebilir, bu kapsam doğrultusunda stratejik planlamalarda her zaman istenilen çıktılara erişilemeyebilir. Kuruluşların bu değişikliğe ayak uydurması gerekir. ISO-9001 KYS'mi nin kuruluşun yapısına uygun kurulmalıdır. Sistem kuruluşun yapısına uygun kurulmadığında çalışanların direnci ile karşılaşmaktadır. Üst yönetimin inancı ve kararlılığı yönetim sistemlerinde son derece önemlidir.

Yapılan revizyon sonucu oluşan ISO-9001:2015 KYS'mi yapısının genel olarak kuruluşların uygulamasında kolaylıklar sağlaması amaçlanmıştır. Kalite Yönetim Sistemi süreçlerin birbiriyle etkileşimini sağlamayarak, nereye gidileceği, politikalar ve hedefleri planlanır. Süreç yaklaşımında risk temelli düşünce ile birlikte süreçlerin planlanması, uygulanması, kontrol edilmesi ve sürekli iyileştirilmesi yani PUKÖ döngüsü ile standardın tamamı bir bütün haline getirilmiştir. Bu sayede bir sürece tek süreç olarak bakılmaması etkilenen tüm süreçlerin bütünü olarak yönetmesi gerekliliği gelmiştir.

ISO-9001:2015 KYS'mi ile sistem bilincinin oluşması, risk temelli düşünce ile risk ve fırsatların analizi ve PUKÖ döngüsü ile standardın tümünde sürekli iyileşmenin sağlanması, entegre yönetim sistemlerine teşvik ve TKY'mi felsefesine odaklı olması, ayrıca uygun olmayan çıktıların kontrol edilmesi ve yalın yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması teşvik edilmektedir. Süreçlerin içerisinde değer yaratmayan uygulamaların kaldırılması amaçlanmalıdır.

Yönetim sistemlerinin uygulanmasında; insan, metot, yazılım ve donanımın süreç içerisindeki yeri ve bütünlüğü ile bu bütünlüğün belirlenen hedefleri gerçekleştirme için yönetim sistemlerinin çok iyi planlanması gerekmektedir. Ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekliliği ISO-9001 KYS'mi sayesinde başarılmaktadır. Katılımcıların %84,1'i 9001 KYS'nin ürün ve hizmet kalitesi için vazgeçilmez bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Daha önce değinildiği gibi, Bilgi Yönetimi, Risk Temelli Düşünce, İlgili taraflar ve Organizasyonel kavram düşüncesi gibi yeni ve sağlamlaştırılmış yaklaşımlar ve Kalite Yönetim Sistemlerinde dokümantasyona daha az vurgu ile ISO-9001:2015 KYS'nin büyük faydalar sağlanacağına inanılmaktadır. Ayrıca bu yenilik ile birlikte EFQM Mükemmellik modeline biraz daha yaklaşıldığı düşünülmektedir.

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi revizyon sürecinde kuruluşların standart maddeleri açısından içeriği değişen ve revizyon ile birlikte eklenen yeni maddelerde zorluklar yaşayacakları söylenebilir. Standardın revize edilmesiyle birlikte kuruluşların çalışanlarına gerekli eğitimleri sağlaması, standart maddelerinin açık olarak kuruluş içinde anlaşılması ve çalışanların sisteme adaptasyonu için çalışanlara sorumluluk verilerek çalışanların katılım göstermeleri desteklenmelidir. Zorlukların üstesinden gelinmede en büyük görev üst yönetime düşmektedir. Üst yönetimin kararlılığı ve üst yönetimin inancı sistemin uygulanması ya da uygulanmamasını belirlemektedir.

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standart maddelerinin EFQM Mükemmellik modeli kriterleri ile karşılaştırılması sonucunda, ISO-9001:2015 KYS'mi standardının iyileştirmeye açık yönleri ile ilgili önerilerimiz bulunmaktadır.

ISO-9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi en önemli amacı kuruluşun amacına uygun iyi tanılanmış bir kalite yönetim sistemi kurarak müşterilere güven sağlamak ve kalite standartlarını tüm uygulamalara yansıtmaktır. KYS'mi belgelendirme esasına dayalı bir sistemdir. ISO-9001:2015 KYS'mi kuruluşların Kalite Yönetim Sistemi şartlarının sağlayan gereklilikleri karşılamalıdır. EFQM Mükemmellik modelinde RADAR yaklaşımı uygulanmaktadır. Temel performans sonuçları, toplum, çalışanlar, müşteriler ile ilgili detaylı performans sonuçları çıkarılır, iyileştirmelere yönelik faaliyetler planlanır ve performans ölçümleri diğer firmalar ile kıyaslanır. ISO-9001 Kalite yönetim

sisteminde performans ölçünlerinin rakip firmalar ile kıyaslanması istenmez. Performans sonuçlarının EFQM modelindeki olduğu gibi detaylandırılması ve sonuçların diğer kuruluşlar ile karşılaştırılması standardı daha da güçlendirecektir.

Kalite yönetim sisteminde üst yönetimin önemi açıkça belirtilmektedir. Üst yönetim, liderliğini ve taahhüdünü göstermelidir. ISO-9001:2015 KYS'mi revizyonu ile birlikte liderlerin sorumlulukları artmıştır. Artık KYS' nin sorumluluğu tüm liderlerin katılımı ile gerçekleşecektir. Kalite sadece kalite biriminin sorumluluğunda değildir. 2015 Kalite yönetim sistemi revizyonunda da liderlerin sorumlulukları arasına dış paydaşlar ile iletişim halinde olmak yer almaktadır. EFQM modelinde yer alan liderlik davranışlarının etkinliğini ölçme ve iyileştirme konularına Kalite sisteminde değinilmemektedir. Liderlik ile ilgili bir sonraki revizyonda iyileştirmeler yapılması önerilmektedir.

Kalite Yönetim Sistemi 2015 revizyonu ile birlikte paydaş beklentilerinin belirlenmesi standarda eklenmiştir. Paydaşlar kuruluş faaliyetlerini etkileme olasılığı göz önüne alınarak paydaşların öncelikle dirilmesini yaparak. Bu verileri belirli periyotlar ile gözden geçirerek paydaşların görüş ve önerilerinin toplanması ve paydaşlarla iş birliği içinde olunması sağlanacaktır. 2015 revizyonuna dahil edilen paydaş analizi ile birlikte standart güçlendirilmiş ve EFQM Mükemmellik modeline yaklaşılmıştır. Önceden sadece kuruluş içi süreç ve tedarikçi beklentileri belirleniyordu, paydaş analizi ile birlikte sadece iç değil dış çevreninde incelenmesi gerekliliği getirilmiştir.

ISO-9001:2015 KYS'mi revizyonu ile birlikte kuruluş içinde paylaşılan politika ve stratejilerin paydaşların erişimine açık tutulması gerekliliği getirilmiştir. Kuruluşlar web sayfası veya sözleşmeleri gibi yöntemleri kullanarak politikalarını paydaşlarına bildirmelidir. Kalite politikası dokümanite edilerek sürekliliği sağlanmalı ve kuruluş içinde duyurularak anlaşılmalı ve bu doğrultuda uygulanmalıdır. EFQM modelinde politika ve stratejilerin dış paydaşlar ile paylaşımı daha geniş kapsamda tutulmaktadır. Kalite yönetim sisteminde paydaşların politikalara ulaşılabilirliği istenmektedir.

EFQM' in girdiler kısmında çalışanlar üzerinde özellikle durulmaktadır. Bu konuda İnsan Kaynakları Yönetimine çok önemli görevler düşmektedir. KYS' mi çalışanlar üzerinde EFQM 'deki gibi kapsamlı değildir. 2015 yılındaki revizyon araştırıldığında yalnız iş gören yetkinliği konusu geçmektedir. KYS'nin zayıf halkası olarak nitelendireceğimiz kısmı iş görenlerle alakalı olan kısımdır. İşletmelerin personellerini cezbetmesi ve iyileştirmelere teşvik edilmesi gerekliliği vardır. Uygulamalarda bu maddenin üzerinde durulması ile EFQM modeline biraz daha yaklaşılmaya sağlanabilir fakat EFQM modelinde tüm çalışanların gelişimi üzerine durulmaktadır. Daha geniş kapsamlı iş gören değerlendirmeleri yapılmaktadır. EFQM modelinde olduğu gibi iş görenlerin tam katılımının sağlanması takım halinde çalışılması kalite yönetim sistemi şartlarına eklenmelidir. Standart sadece kalite yönetimi ile ilgili yeterlilik, farkındalık kalite amaçlarına yönelmektedir. EFQM modelinde olduğu gibi kuruluşun tümünde iş görenlerin bir bütün halinde hareket etmelerine olanak sağlanmalıdır. Kalite sisteminde çalışanlar üzerine yetkinlik gelişimi mevcuttur EFQM maddelerinin içinde en eksik konu çalışanların katılımının sağlanması ve takdir edilmesi konusudur. Standart bu madde ile ilgili herhangi bir şart belirtilmemektedir.

Bazı organizasyonlar ISO-9001:2015 KYS'mi revizyonunu kendi sistemlerini yeniden değerlendirmek ve yeni görüşleri büyük bir fırsat olarak görmelidir. Eğer sistem iyi işliyorsa, sadece 2015 değişiklikleri kolayca adapte edilebilir.

Fonseca, Luis Miguel' in araştırmasında yer alan ve 2011' in ekim ayında yaklaşık 12.000 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen online anket araştırması ve bu araştırmada yer alan ISO-9001 Genel Komitesinin geri bildirimleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Bazıları “Annex SL” yaklaşımını beğeniyor. Bazıları beğenmiyor.
- Bazı gerekliliklerin yumuşak olması bazılarını endişelendiriyor (tasarım ve geliştirme, kalibrasyon gibi)
- Bazı gerekliliklerin denetlene birliği hakkındaki endişeler mevcut bu gerekliliklerin denetleme birliği denetçileri için büyük bir meydan okuma olabilir.
- Bazıları daha açıklayıcı gereklilikler isteyebilir. Otomotiv sektörü vb.
- Risk bazlı yaklaşım ve ilgili taraflar konseptinin tanıtımı yeni bir gereklilik.
- Olağan terminoloji ve gereklilik “önleyici aksiyon”,” yönetim temsilcisi”,” kalite el kitabı” gibi hala hiç kimse tarafından sevilmeyen olağan terminoloji ve gerekliliklerin kaldırılması.
- Risk bazlı düşünme ve ilgili taraflar konseptleri ile ilgili daha detaylı bilgi edinmeyi gerektirir.

Süreç değişiklikleri olduğunda bazı insanlar bunun kayıp bir fırsat olduğunu söyleyecekler. Bunu da daha iyi bir performans seviyesine gelmek ve kalite düşüncesindeki ilerlemeleri ve teknolojiyi hedefleyen yeni ISO-9001'i sağlamak için yaparlar. Öbür taraftan karşıt görüşlü olanlar da çok fazla ileri gidildiğini 1 milyondan fazla sertifikalı organizasyonun büyük bir kısmının sistemden yabancılaşaacağını söyleyeceklerdir. Örnek olarak otomotiv sektöründen bir temsilci revizyonun çok etkisiz (hafif) olduğunu düşünür. Buda bir gerçektir. Kalite planlama süreci, ölçme, sistem analizi, kalite fonksiyonu, bunun gibi araçlar kalite sistemine dahil edilmelidir. ISO 9001:2015' ki teklif edilen değişikliklerin bazılarına karşıtlık örneği olarak 6 Mayıs 2014 tarihli ISO / TC 176 / SC2/ n 1206 IATF (Uluslararası otomotiv görev gücü) üyeleri otomotiv üreticileri ticari iş birlikçileri ve ortaklarının yorumlarından bazılarına değinelim (BMV Group, Chrysee Group, Daimler AG, Fiat Group Automobile, Ford Motor Company, General Motors Company), PSA Peugeot Citroen, Renault SA, Volkswagen AG ve VDA (Alman) (source

<https://www.iatfglobaloversight.org/> accessed 2014.06.29) IATF gerekliliklerin azaltılması sonucunu doğuran ISO-9001 KYS'mi yüzeysel seviyesini arttıran IATF aynı fikirde değildir. IATF ye göre ISO-9001:2015 KYS'mi daha açıklayıcı olmalıdır. Genel ve yüzeysel olmamalıdır. Organizasyona ek değer katmalıdır. Özel gereklilikleri ihraç etme ve standardı her türlü ve her büyüklükteki endüstriye adapte etme amacını başarma eforu ile doküman seyreltilerek hafifletilmiş ve daha önce çalışan modele kıyasla kullanılamaz hale gelmiştir. IATF ye göre “Doküman 2015'te yayınladığında, büyük olasılıkla belirleyici ve düzenleyici kişiler tarafından kullanılamaz olarak değerlendirilecektir.” Ayrıca bazı kullanıcılar, örnek olarak risk ve fırsatların üst yönetim ile nasıl dikkate alınıp değerlendirileceği ile ilgili endişe taşımaktadır.⁹¹

⁹¹ Fonseca, Luis Miguel, (2014), ISO 9001: 2015 Revision, Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management. s. 398,399

KAYNAKLAR:

SATANDARTLAR;

1. Türk Standardı, TS EN ISO 9000:2005
2. Türk Standardı, TS EN ISO 9001:2008 ICS 03.120.10, 2009
3. Türk Standardı, TS EN ISO 9001:2015 ICS 03.120.10, 2015

KİTAPLAR;

1. **Şimşek, Muhittin**, (2000), Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul, 1. baskı,
2. **Küçük, Orhan**, (2013), Toplam Kalite Yönetimi Seçkin yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş 2. Baskı
3. **Efil, İsmail**, (2010), Toplam Kalite Yönetimi, Dora basım -yayım dağıtım Ltd. Şti. 7. Baskı
4. **İmai, Masaaki**, (2014), “Kaizen Japonya’nın rekabetteki başarısının anahtarı” Türkiye Kalite Derneği, Kalder yayınları no:21, Elma teknik basım matbaacılık, Çatalca sok. 11/A Maltepe 06570 Ankara, 6. Baskı
5. **Efil, İsmail**, (2016), Toplam Kalite Yönetimi (Stratejik Yönetim, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi, Entegre Yönetim Sistemleri) DORA Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 8. Baskı

TEZLER;

1. **Kanar, Can**, (2005), Sanayi Kuruluşlarında ISO 9001:2000 Revizyon Süreci ve sonuçlarının incelenmesi, yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Manisa örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Manisa, Türkiye,
2. **Kayaloğlu, Aliye, Ayca**, (2003), ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması, yayımlanmış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye,
3. **Yücel, Aksu, Kübra**, (2015), Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karabük, Türkiye,
4. **Kaprol, Günseven, Hande**, (2004), Gıda Sektöründe ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Doküman Yapısı ve Uygulama Örnekleri, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa, Türkiye,
5. **Çiflikli, Burcu**, (2005), ISO 9001 Kalite Sisteminin 2000 Revizyonu Farklılıklarının İş Görenlerin Kurum Kültürü Algılarına Etkilerinin İncelenmesi: Örnek Bir İşletmede Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye,

6. **Güneş, Şule**, (2009), Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'ye Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama, yayımlanmış Yüksek Lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Diss. Fen Bilimleri Enstitüsü,
7. **Sezer, Sebahat**, (2014), Avrupa kalite yönetim vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli Ve Bir Doğalgaz Dağıtım Şirketi Örneği, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye

MAKALELER;

1. **Fonseca, Luis Miguel**, (2014), ISO 9001: 2015 Revision, Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management.
2. **Kleinová, Renáta and Szaryszová, Petra**, (2014), Comparison Of New Drafts Of ISO 9001:2015 And ISO 14001:2015 Standards In Term Of Integration, Transfer inovácií, (20 March 2015, Revised 14 April 2015, Accepted 30 May 2015)
3. **Balkız, Özlem, Irmak**, (2015), Toplam Kalite Yönetimi ve Eleştirisi, Adnan Menderes Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, E.T. 13.11.2015
4. **H. Ateş, F. Batuk** (2007), Toplam Kalite Yönetimi, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisler Odası 11. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara, (2-6 Nisan 2007)
5. **Inaki Heras-Saizarbitoria**, Marti Casadesus and Frederic Marimon, (2011), The Impact of ISO 9001 Standard And The EFQM Model: The View Of The Assessors, Total Quality Management, Vol. 22, No. 2, February, 2011, 197-218,

DERGİLER;

1. **Barlı, Önder, Avcı, İbrahim**, (2012), EFQM Mükemmellik Modelinin Türkiye'deki Bazı Üst Kurullarda Değerlendirilmesi2 *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 26.2
2. **Kayıkçı, Kemal**, (1999), "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. "Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 5.4:577-595.
3. **Akgeyik, Tekin**, "Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi" İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, <http://www.journals.istanbul.edu.tr>, E.T. 13.11.2015
4. **Saraç, Mehlika, Efil, İsmail**, (2009), Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak, İş Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları dergisi, Cilt/vol11 Sayı 02,
5. **Emhan, Abdurrahim**, (2009), Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 23. 3
6. **Kubalı, Derya**, (1998), Toplam Kalite Yönetimi, Sayıştay Dergisi, 28
7. **Uryan, Burcu**, (2002), Toplam Kalite Yönetimi, Mevzuat dergisi, <http://www.mevzuatdergisi.com/>

8. **Karlıoğlu, Reşat, Dursun, Adem, Biçer Enis Baha**, (2013), TKY Yaklaşımının İşletme Maliyet Gelişimi S¼reci Üzerine Etkisi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama, Atat¼rk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:27 Sayı:1,
9. **Boyacıoğlu, Melek, Acar**, (2002), "Operasyonel Risk ve Y¼netimi." Bankacılar Dergisi 43
10. **S¼mer, Kerem, G¼l, Sait**, (2013), ISO ve EFQM Kalite Y¼netim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literat¼r Araştırması." Akademik Bakış Dergisi, sayı 36. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (Mayıs-Haziran 2013)
11. **¼zen, ř¼kr¼**, (2002), Başkent Üniversitesi, Bağlam, Akt¼r, S¼ylem ve Kurumsal Değişim: T¼rkiye’de Toplam Kalite Y¼netiminin Yayılım S¼reci, Y¼netim Araştırmaları Dergisi 2002, cilt 1, sayı 2,
12. **Coşkun, Selim**, (2011), Stratejik Y¼netim ve Toplam Kalite Y¼netimi: Benzerlikler, Farklılıklar ve Kamu Y¼netimi için ¼ıkarımlar, *Amme İdaresi Dergisi* 44, 2,
13. **Aslan, Sinan, ¼z¼elik, Hayrettin**, (2012), İç Denetim ve Toplam Kalite Y¼netimi İlişkisi, Uluslararası Y¼netim İktisat ve İşletme Dergisi 5.10:109-119.

ARAşTIRMA;

1. **Karakoç, Nihat**, (2004), Ulusal Kalite ¼d¼l¼ne Başvuran B¼y¼k ¼lęekli İşletmelerdeki Başarı Değerlendirme Sisteminin Niteliklerini Belirlemeye Y¼nelik Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fak¼ltesi Dergisi Cilt XXIII, Sayı 1,
2. **Nas, İlhan, T¼lay**, (2013), ISO 9001:2000 belgesi TKY uygulamaları için bir adım mı, Karadeniz teknik üniversitesi İİBF, işletme b¼l¼m¼, Disk akademi, s.107
- Aksu, Mualla, Bilgin**, (1995), Toplam Kalite Y¼netimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi* 2.2, 203211, s.1

İTERNET;

1. **WEB_1**, <http://www.kalder.org>, E.T. 02.02.2017
2. **WEB_2**, <http://www.efqm.org> E.T. 05.06.2016
3. **WEB_3**,<http://www.iso.org/iso/home/standards/management,standards/iso9000.htm> E.T. 12.05.2017
4. **WEB_4**, <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18>
5. **WEB_5**, <http://www.bsigroup.com/tr-TR/>, E.T. 10.06.2017,
6. **WEB_6**, <http://www.isgucdergi.org> E.T. 10.05.2017
7. **WEB_7**,<http://www.isokalitebelgesi.com/iso-9001-2015-proses-surec-yaklasimi-nedir-nasil-ele-alinmaktadir> E.T. 09.06.2017,
8. **WEB_8**, <http://www.sigmacenter.com.tr/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-2.html>, E.T. 05.05.2017,
9. **WEB_9**, <https://www.tse.org.tr/tr/duyuru/1/4529/iso-9001-2015-ve-ISO-14001-2015-standard-gecisleri-hakkinda-onemli-duyuru-icin-tiklay>, E.T. 28.11.2017,

10. **WEB_10**, www.bsigroup.com/isorevizyonlari, “Annex SL Whitepaper final” Şubat 2015, Yazar: Özlem, Unsal, E.T. 01.06.2016,
11. **Web_11**,<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifm/article/viewFile/1023007217/1023006731>, E.T. 13.11.2015,
12. **WEB_12**, <https://www.emeraldinsight.com/> E.T. 15.12.2017,
13. **WEB_13**, <https://www.sciencedirect.com/> E.T. 25.12.2017,
14. **WEB_14**, <https://scholar.google.com.tr/> E.T. 08.06.2016,
15. **WEB_15**,<http://www.mevzuatdergisi.com/> E.T. 05.05.2016,
16. **WEB_16**,http://www.kalder.org/mukemmelligin_temel_kavramlari_ve_kalder_egitimleri E.T. 05.02.2016,
17. **WEB_17**, <https://www.tse.org.tr/tr/duyuru/1/4529/iso-9001-2015-ve-iso-14001-2015-standard-gecisleri-hakkinda-onemli-duyuru-icin-tiklay>, E.T. 28.11.2017,
18. **WEB_18**,<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifm/article/viewFile/1023007217/1023006731> Erişim tarihi 13.11.2015,
19. **WEB_19**, <https://www.iatfglobaloversight.org/> E.T. 02.05.2016,

EĞİTİM NOTLARI;

1. **Sigma Merkezi Yönetim Sistemleri. Ltd. Şti.** ISO 9001-2015 Yaklaşımı ile Risk Temelli Düşünce, eğitim notları, (09.02.2016)
2. **Sigma Merkezi Yönetim Sistemleri. Ltd. Şti,** süreç iyileştirme ve PUKÖ, Yalın 6 Sigma Bölüm -4 /Rev 03, eğitim notu (05.06.2017)
3. **Düvenci, Muharrem, Türkoğlu, Medine Nur,** Risk Değerlendirmenin Önemi, Atatürk Üniversitesi <https://scholar.google.com.tr/> Erişim (08.06.2016)

KONFERANS;

1. **ULUTEK 8 Mart 2016 Kalite ve verimlilik konferansı'** 16 bilgilendirme dokümanı
2. **Croft, Nigel,** 10th National Quality Conclave Creating an Ecosystem For World Class Quality, ISO 9001 Alt Komite Başkanı, Konuşması (07-08.08.2015)

EKLER;

Ek-1 Anket Formu

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Prof. Dr. İsmail Efil Danışmanlığında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Hazırlamış olduğum aşağıda cevaplamanızı rica ettiğim anketin amacı yüksek lisans tezime için bilimsel bilgi toplamaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda yalnızca yüksek lisans tezime ait araştırmada kullanılacaktır.

Ancak araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki sorulara vereceğiniz cevaplara bağlı olacaktır, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtması çok önemlidir. Ankette yer alan soruların hepsini içtenlikle cevaplamanızı ve cevaplarırken gereken hassasiyet ve özeni göstermenizi diler, anketi cevaplarırken ayırdığınız değerli vaktiniz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Aylin ÇEKİÇ

Yönetim Sistemleri Uzman Yardımcısı

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Özellikler			
Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20-32	<input type="checkbox"/> 33-45	<input type="checkbox"/> 46 ve Üstü
Pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Üst Yönetim	<input type="checkbox"/> Müdür	<input type="checkbox"/> Şef
	<input type="checkbox"/> Sorumlu	<input type="checkbox"/> Uzman	<input type="checkbox"/> Diğer
İşletmede Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1 Yılden az	<input type="checkbox"/> 1-3 Yıl	<input type="checkbox"/> 4-8 Yıl
	<input type="checkbox"/> 9-14	<input type="checkbox"/> 15 Yıl ve Üstü	
Çalışan Sayınız:	<input type="checkbox"/> 1-50	<input type="checkbox"/> 51-100	<input type="checkbox"/> 101-149
	<input type="checkbox"/> 150 Üstü		
Sektörünüz:	<input type="checkbox"/> Gıda	<input type="checkbox"/> Otomotiv	<input type="checkbox"/> Hizmet
	<input type="checkbox"/> Sağlık	<input type="checkbox"/> Lojistik	<input type="checkbox"/> Kamu
	<input type="checkbox"/> Eğitim	<input type="checkbox"/> Tekstil	<input type="checkbox"/> Diğer
	<input type="checkbox"/> Diğer İmalat		

ISO 9001:2008 standardı revize oldu, yerine yayınlanan ISO 9001:2015 standardının getirdiği yeniliklerin Kalite Yönetim Sistemine katkıları hakkında görüşlerinizi lütfen bizimle paylaşınız.

1. Kuruluşunuz da aşağıdaki yönetim sistemleri standartlarından hangileri uygulanmaktadır?

- a) ISO 16949 (ISO ITS 16949)
- b) ISO 45001 (OHSAS 18001)
- c) ISO 9001
- d) ISO 14001
- e) ISO 10002
- f) ISO 27001
- g) Diğer.....

2. ISO 9001:2008 standardı 8 BÖLÜM 'den oluşuyordu, ISO 9001:2015 ile Standard tümüyle yeni 10 BÖLÜM ile oluşturuldu.

“Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

3. ISO 9001:2008 standardında 6 konuda DOKÜMANTE EDİLMİŞ PROSEDÜR zorunluydu, ISO 9001:2015 ile bu zorunluluk kalktı.

“Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

4. ISO 9001:2008 standardında YÖNETİM TEMSİLCİSİ unvanı kullanmak zorunluydu, ISO 9001:2015 ile bu zorunluluk kalktı. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi'ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

5. ISO 9001:2008 standardında KALİTE EL KİTABI yazmak zorunluydu, ISO 9001:2015 ile bu zorunluluk kalktı. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

6. ISO 9001:2008 standardında ÖNLEYİCİ FAALİYETLER zorunluydu, ISO 9001:2015 ile bu zorunluluk kalktı, yerine RİSK ve FIRSAT ANALİZİ geldi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

7. ISO 9001:2008 standardı sadece MÜŞTERİ odaklıydı, ISO 9001:2015 İLGİLİ TARAFLARI da dikkate almayı gerektiriyor.

“Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

8. ISO 9001:2008 standardında olmayan RİSK TEMELLİ SÜREÇ YÖNETİMİ, ISO 9001:2015 ile zorunlu hale geldi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

9. ISO 9001:2008 standardında olan DOKÜMALAR ve KAYITLAR yerine, ISO 9001:2015 standardı DOKÜMANTE BİLGİ kavramını getirdi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

10. ISO 9001:2015 standardı ile DOKÜMANTASYON çok daha esnek hale geldi. “Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

11. “ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi; bir kuruluşun müşterilerine sunduğu ürünlerin/hizmetlerin kalitesinin sürekliliğini sağlayabilmesi ve müşterilerini memnun edebilmesi için yönetim sistemlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır.” Bu görüşe katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

12. “ISO 9001:2015 standardı ile ENTEGRE SİSTEM kurmak (ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 27001) ve uygulamak daha kolaydır.” Bu görüşe katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

13. İyi hazırlanmış bir ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ YAZILIMI ile, ISO 9001:2015 standardını ve diğer yönetim sistemlerini uygulamak daha kolaydır. Bu görüşe katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

14. ISO 9001:2008 standardında olmayan KURUMSAL BİLGİ kavramı, ISO 9001:2015 Standardına eklendi.

“Bu değişiklik, pek çok kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi’ ne olumlu yönde katkı sağlar” görüşüne katılır mısınız?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fikrim yok
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

Ek-2 Anket Çalışmasına Katılan Firmalar

FİRMALAR		Katılımcı Sayısı
1	AKZO NOBEL KEMİPOL BOYA SAN. VE TİC. A. Ş	1
2	ALTUNKAYA İNŞ. NAK. GIDA TİC. A. Ş	1
3	ASKAR MAKİNA SANAYİ VE TİC. A.Ş.	1
4	ANKUTSAN ANTALYA	1
5	ASPEN YAPI VE ZEMİN A.Ş.	2
6	ASSİSTT A.Ş.	1
7	BANAT FIRÇA VE PLASTİK SAN. A.Ş.	1
8	BENOPLAST YALOVA	2
9	BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	1
10	BİLEŞKE İSG DANIŞMANLIK EĞİTİM LTD. ŞTİ.	1
11	BRUSA KOLTUK	1
12	WELTEW- MELTEM MOBİLYA	1
13	COATS TÜRKİYE İPLİK SAN. A.Ş.	2
14	CARBONE LORRAINE	1
15	C-T-S TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	1
16	DALAN KİMYA ENDÜSTRİ A.Ş.	1
17	DENGE KİMYA TEKSTİL SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	1
18	DERYA BURO MALZEMELERİ SAN. VE TİC. A. Ş	1
19	DHMİ BURSA-YENİŞEHİR HAVALİMANI MÜDÜRLÜĞÜ	1
20	DİAMO KOZMETİK SANAYİ İÇ ve DIŞ. TİC. LTD. ŞTİ	1
21	ECZACIBAŞI İLAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.	2
22	ETİKA KALİTE	1
23	EKART MOBİLYA TEKSTİL SAN VE TİC LTD. ŞTİ	1
24	ERKURT HOLDİNG	1
25	EMİRALİ TEKSTİL KONFEKSİYON AŞ	2
26	ERCİYES ÜNİVERSİTESİ ENDÜSTRİ VE BİLİM KULÜBÜ	1
27	FİLTRESAN OTOMOTİV A.Ş.	1
28	FRİGO-PAK GIDA MAD. SAN. VE TİC. A.Ş.	1
29	GALKON GALVANİZLİ KONSTRÜKSİYON A.Ş.	1
30	GAZİ ÜNİVERSİTESİ	1
31	GÖKŞİN İNŞAAT TİC. VE SAN. LTD. ŞTİ.	1
32	HAKSAN OTOMOTİV MAM. SAN. VE TİC. A.Ş.	1

33	HARPUT HOLDİNG	1
34	HATEKS TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	1
35	HO WON OTOMOTİV İNŞ. MALZ.FİLTRE SİS.SAN.VE TİC.A.Ş.	1
36	HRD ANTWERP TURKEY	1
37	HYUNDAI ASSAN OTOMOTİV SAN. TİC. A.Ş.	1
38	HYUNDAI STEEL TR AUTOMOTIVE	1
39	GRAND CARPET	1
40	KARAYOLLARI 7. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ (SAMSUN)	1
41	TAYSAN OTO YAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1
42	DİNİZ ADİENT OTO DONANIM SAN. ve TİC. A.Ş.	2
43	ASSAN HANİL OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1
44	KARAKAYA86 KATOFERREZ KAPLAMA SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	1
45	KADEM	1
46	KARAGÖZLÜLER TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	1
47	KASAR-DUAL TEKSTİL	1
48	MASAŞ METAL AMBALAJ	1
49	MAURİ MAYA SAN. A.Ş.	1
50	MEHTAP MUTFAK EŞYALARI A.Ş.	1
51	MERTAY MAKİNA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	1
52	MİLAT HALI	2
53	MONSANTO GIDA VE TARIM TİC. LTD.ŞTİ.	1
54	NAS PLASTİK METAL EŞYA VE AMBALAJ MALZ. PAZ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	1
55	NG KÜTAHYA SERAMİK PORSELEN TURİZM A.Ş.	1
56	NİLÜFER TURİZM	1
57	ODAK KONSERVECİLİK GIDA SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	1
58	OMA İPLİK A.Ş.	1
59	ORÇUNPRES OTOMOTİV SAN. VE PAZARLAMA LTD. ŞTİ.	2
60	ORKA AHŞAP VE YAPI ÜRÜNLERİ SAN AŞ	1
61	PROKS CERTIFICATION	1
62	RIZZO ALUMİNYUM İTH.PAZ.TİC.SAN.LTD. ŞTİ.	1
63	SABAF BEYAZ ESYA PARÇALARI SANAYİ VE TİC. LTD STI	2
64	SAFKAR EGE SOĞUTMACILIK	1
65	SANOTEMA BİYOTEKNOLOJİ	1
66	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	1
67	SEMA PLASTİK KALIP ve MAKİNA SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ	1
68	ŞEM LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.	1
69	ŞENKAYA ÇELİK DÖKÜM	1

70	TEKNOROT OTOMOTİV ÜRÜNLERİ SAN. TİC. A.Ş.	1
71	TEKOM-PUK ELEKTROMEKANİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1
72	TERSAN TERSANECİLİK SAN. TİC. A.Ş.	1
73	BOSCH REXROTH OTOMASYON SAN. VE TİC. A.S.	1
74	UEDAŞ ULUDAĞ ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş.	1
75	UZMANLAR PLATFORM	1
76	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ	2
77	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ	3
78	ÜSTEK MAKİNA SANAYİ VE TİC. LTD ŞTİ	1
79	VALFSAN DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	2
80	VESTEL TİCARET A. Ş	1
81	YATAŞ YATAK VE YORGAN SAN. TİC. A. Ş	3
82	YEMMAK MAKİNA SAN. A.Ş.	1
83	YONDES YÖNETİM DANIŞMANLIK	1
84	ZORLUTEKS TEKSTİL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	1
85	MKS DEVO KİMYA SAN. VE TİC. A.Ş.	3
86	DEVA HOLDİNG A.Ş. /TEKİRDAĞ	1
Toplam		103

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Bursa'da doğdum. Uludağ Üniversitesi İşletme MYO' da İşletme bölümünü bölüm ikincisi olarak bitirdim, Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamladım. Şu an Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana bilim dalında (MBA) Yüksek lisans yapmaktayım.

2011 yılında Hadım Alışveriş Merkezleri' nde çalışmaya başladım. İdari İşler, Denetim, İnsan kaynakları ve Yönetim Sistemleri bölümlerinde olmak üzere 6 yıl çalıştım.

ISO-9001 Kalite yönetim sistemi ve ISO-10002 Müşteri Şikâyetleri Yönetim sistemlerinin Hadım Alışveriş Merkezleri' nde kurulması, uygulanması ve tüm şubelerde sistemin devreye alınması aşamasında Yönetim Sistemleri Sorumlusu olarak aktif rol aldım ve sistemin sürdürülmesine destek verdim. Yönetim Sistemlerini de içine alan Hadim' e özgü yazılımın tasarlanması, oluşturulması ve devreye alınmasında görev aldım. Uygun olmayan ürün analizlerine dayanarak gerçekleştirilen iyileştirme projelerinin başlatılması, temel problem çözme tekniklerinin uygulanması ve projelerin yönetilmesi konusunda aktif rol aldım. Öneri değerlendirme sisteminin tasarlanması, oluşturulması ve hayata geçirilmesi projesini gerçekleştirdim.

Ocak 2018 yılında Sigma Center bünyesinde çalışmaya başladım. Firmalara verilen Eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinde proje sorumluluğunu yürüterek entegre kalite yönetim sistemleri yazılımının satışı ve satış sonrası teknik desteği görevlerini yürütmekteyim.