

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

112810

ISO 9001 VE SİGORTA SEKTÖRÜNDE
UYGULANABİLİRLİĞİ VE
ALTERNATİF ARAYIŞLARI

112810

ESRA ALAÇAM
9677001

SBE İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmail DUYMAZ

İSTANBUL, 2001

T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İÇİNDEKİLER

KISALTMA LİSTESİ	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
TABLO LİSTESİ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE VE KALİTE YAKLAŞIMLARI

I. KALİTE VE KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI	4
1. KALİTE TANIMI, BOYUTLARI VE HİZMET SEKTÖRÜ AÇISINDAN	
DEĞERLENDİRİLMESİ	5
1.1. Kalitenin Tanımı	5
1.2. Mal ve Hizmet Kalitesinin Boyutları	7
2. KALİTENİN KISA TARİHÇESİ	9
3. KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI	10
II. KALİTE STANDARTLARI VE ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	15
1. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ GELİŞİMİ	15
2. ISO 9000 KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ	16
2.1. ISO 9000'i Oluşturan Standartlar	17
2.2. ISO 9000'in Uygulanma Adımları ve ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin	
Belgelendirilmesi	22
2.3. ISO 9000 Kalite Sistem Belgesinin İşlevi	24
3. ISO 9001 KALİTE SİSTEM STANDARDI	27
4. ISO 9001 -KALİTE SİSTEMLERİ – TASARIM/GELİŞTİRME, ÜRETİM, TESİS VE	
HİZMETTE KALİTE GÜVENCESİ MODELİ	29
4.1. Yönetim Sorumluluğu	29
4.2. Kalite Sistemi	30
4.3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi	30
4.4. Tasarım Kontrolü	32
4.5. Doküman Ve Veri Kontrolü	35
4.6. Satınalma	36

4.7. Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü	37
4.8. Ürün Tanımı Ve İzlenebilirliği	37
4.9. Proses Kontrol.....	37
4.10. Muayene Ve Deneyler	38
4.11. Muayene, Ölçme Ve Deney Teçhizatının Kontrolü	39
4.12. Muayene ve Deney Durumu	39
4.13. Uygun Olmayan Ürün Kontrolü	39
4.14. Düzeltici Ve Önleyici Faaliyetler	40
4.15. Taşıma ,Depolama, Ambalajlama, Koruma Ve Dağıtım.....	41
4.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü.....	42
4.17. Kalite İç Denetimleri	42
4.18. Eğitim.....	42
4.19. Servis	43
4.20. İstatistik Teknikler	43
5. ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM STANDARDI.....	44
6. ISO 9000 VE TKY İLİŞKİSİ.....	45
7. ISO 9000'E ALTERNATİF OLABİLECEK, "GELİŞEN YÖNETİM SİSTEMLERİ"	51
7.1. QS 9000 Kalite Sistem Standardı	51
7.2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı	52
7.3. OHSAS 18001 Çalışan Sağlığı Ve İş Güvenliği Sistemi Standardı	52
7.4. Elektronik Sanayiindeki Gelişmeler	53
7.5. Avrupa'daki Gelişmeler.....	54
7.6. Endüstriyel Tepkiler	54
III. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE VE ISO 9000.....	55
1. Hizmet Kavramı ve Karakteristikleri	57
2. HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRLERİ ARASINDAKİ BAŞLICA FARKLILIKLAR VE BAZI BENZERLİKLER.....	59
3. HİZMET KALİTESİ VE KRİTERLERİ	64
4. ISO 9000'İN HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLMESİ İÇİN REHBER KURALLAR...	68
IV. SİGORTA SEKTÖRÜNDE ISO 9000 VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI	70
1. SİGORTANIN TANIMI VE İŞLEVLERİ.....	71

1.1. Sigortacılığın Ekonomik İşlevleri.....	72
1.2. Sigortacılığın Bireyler Açısından Önemli İşlevleri	73
2. SİGORTACILIK FAALİYETLERİ VE ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	74
3. SİGORTA SEKTÖRÜNDE TKY’NİN İŞLEVİ VE ÖNEMİ	78
3.1. Sigortalıların TKY’den Beklentileri ve Menfaatleri.....	79
3.2. TKY’nin Sigorta Şirketine Sağlayacağı Faydalar	80

İKİNCİ BÖLÜM

HALK YAŞAM SİGORTA VE ISO 9001 UYGULAMASI

I. HALK YAŞAM SİGORTANIN KISA ÖZGEÇMİŞİ VE PROFİLİ.....	82
1. HALK YAŞAM’IN MİSYONU	83
2. HALK YAŞAM’IN AMACI.....	83
3. HALK YAŞAM’IN VİZYONU	83
II. HALK YAŞAM’DA ISO 9001’İN UYGULANMASI ÇABALARI VE ALTERNATİF ARAYIŞLARI.....	83
1. HALK YAŞAM SİGORTA’NIN KALİTE POLİTİKASI VE HEDEFLERİ.....	84
2. HALK YAŞAM SİGORTA’NIN ISO 9001 KALİTE BELGESİNİ ALMA AMACI	84
3. HALK YAŞAM ÖNERİ SİSTEMİ.....	87
3.1.Sistemin Kuruluş Amacı ve Kapsamı.....	87
3.2. Halk Yaşam Öneri Sistemi	8788
3.3. Öneri Sistemine Konu Olacak Önerilerin Temel Kriterleri.....	
III. UYGULAMANIN AMACI.....	90
IV. UYGULAMANIN KONUSU ve METODU	90
V. ANKET UYGULAMA SONUÇLARI.....	92
SONUÇ.....	107
EKLER.....	111
KAYNAKÇA	114

KISALTMA LİSTESİ

KGS : Kalite Güvencesi Sistemi

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

KSS : Kalite Sistem Standartları

HYÖS : Halk Yaşam Öneri Sistemi



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Kalite Güvencesi Sistemi'nde Yönetim Hiyerarşisi

Şekil 2 : Kalite Güvencesi Sistemi'nin Uygulanmasını Gerektiren Nedenler

Şekil 3 : Kalite Güvencesi Sistemi

Şekil 4 : Kalite Güvencesi'nden Müşteri Tatminine Doğru Genişleme

Şekil 5 : Toplam Kalite Sisteminin Rolü

Şekil 6 : Sigortacılık Faaliyetine Katılan Birimler



TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: ISO 9000'i Oluşturan Standartlar
Tablo 2	: ISO 9000 Modelleri
Tablo 3	: ISO 9000 İçin Gerekli Sistem Başlıkları
Tablo 4	: ISO 9000 Serisi Normlarının Kapsamı
Tablo 5	: Kalite Sistem Standartlarının Karşılaştırılması
Tablo 6	: ISO 9001'in Kapsadığı Alanlar
Tablo 7	: TKY Ve Klasik Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması
Tablo 8	: TKY Ve ISO 9000'in Karşılaştırılması
Tablo 9	: Temel Prensipler Açısından ISO 9000 VE TKY Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi
Tablo 10	: ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Kapsamı
Tablo 11	: ISO 9000 Belgeli Türk Sigorta Şirketleri
Tablo 12	: ISO 9001 Belgesinin İfade Ettikleri (Cevap Sayıları)
Tablo 12a	: ISO 9001 Belgesinin İfade Ettikleri
Tablo 13	: ISO 9001 Belgesi Alınmasına Duyulan İhtiyaç Öncelikleri
Tablo 14	: ISO 9001'den Beklentiler
Tablo 15	: ISO 9001'den Beklentiler Karşılanabildi Mi?
Tablo 15a	: Evetse ; Ne Ölçüde?
Tablo 15b	: Hayırsa; Nedenler
Tablo 16	: Sistemin Kurulmasında Karşılaşılan Zorluklar (Cevap Sayıları)
Tablo 16a	: Karşılaşılan Zorluklar
Tablo 17	: Kontrolü Zor Olan Kalite Faktörü (Cevap Sayıları)
Tablo 17a	: Zor Olan Kalite Faktörü
Tablo 18	: ISO 9001'in Halk Yaşam Faaliyetlerine Olumlu Katkısı Olduğuna Dair İnancı
Tablo 18a	: İnancı Varsa; Ne Şekilde

Tablo 18b : Kısmen İnancı Varsa; Ne Şekilde

Tablo 19 : Şirketin Üst Düzey Yöneticisinin ISO 9001 Kavramına Yaklaşımı Nasıldır

Tablo 20 : Halk Yaşamın Kalite Yolculuğunda Görüldüğü Aşama

Tablo 21 : İleriye Dönük, Bu Konuyla İlgili Yürütülmesi Planlanan Bir Projenin Var Olma Durumu

Tablo 22 : Sektörde Kaç Şirketin Kalite Belgesine Sahip Olduğunu Bilme Durumu

Tablo 23 : Kalite Belgesine Sahip Olmanın Pazarda Avantaj Olup Olmayacağı İnancı

Tablo 23a : Evetse; Nedenleri

Tablo 23b : Hayırsa; Nedenleri



ÖZET

ISO 9001 ve Sigorta Sektöründe Uygulanabilirliği ve Alternatif Arayışları başlığını taşıyan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kalite ve kalite güvencesi kavramı ile bunların hizmet sektörü açısından değerlendirmesi yapıldıktan sonra, kalite standartları ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'nin gelişimi ile ISO 9000'i oluşturan standartların neler olduğu üzerinde durulmuştur.

Genel olarak ISO 9000 standartlarının firmalardaki uygulanma adımları ve belgelendirmesi incelendikten sonra, ISO 9000'in en gelişmiş standardı olan ISO 9001 kalite sistem standardı ve kapsadığı alanlar üzerinde durulmuştur.

Bu genel çerçevenin ardından ISO 9000 ve TKY arasındaki ilişki irdelenmiş ve ISO 9000'e alternatif olabilecek gelişen yönetim sistemleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın gerçekleştiği sigorta sektörünün bir hizmet sektörü olması nedeniyle, hizmet kavramı ve onun üretim sektörüyle arasındaki benzerlik ve farklılıklara da değinilmiştir. Daha sonra hizmet kalitesi ve kriterleri ile ISO 9000'in hizmet sektöründe uygulanabilmesi için rehber kurallar verilmiştir.

Bu bölümde son olarak, sigortanın tanımı yapılmış, sigortacılık faaliyetleri ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri arasındaki ilişkiye değinilmiş ve sigorta sektöründe TKY'nin işlevi ve önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, çalışmanın uygulama kısmına yer verilmiştir. Öncelikle uygulama için veri toplamada kullanılan anket çalışmasının yapıldığı Halk Yaşam Sigorta'nın profili ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Daha sonra ISO 9001'in bu şirkette uygulanması için gösterilen çabalar ve alternatif arayışları üzerinde durulmuş; çalışma için uygulanan anket çalışmasının amacı ve metotları açıklanmıştır. Son olarak da, ankete verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

Çalışma, sonuç kısmıyla tamamlanmıştır.

ABSTRACT

This paper, titled as “ISO 9001 and Its Applicability in Insurance Area and Searching for Alternatives”, is formed of two parts.

The first part begins with quality and quality guarantee concepts and their evaluation in the service area. After that, quality standards and the progress of ISO 9000 Quality Assurance System with the standards which form ISO 9000 are described.

After the implementation steps of ISO 9000 standards and their documentation in the organizations is explained, information about the ISO 9001, the most developed standard of ISO 9000, and its implementation areas, is given.

The relationship between ISO 9000 and Total Quality Management is examined and the management systems that can be alternative to ISO 9000 are described.

Since the insurance area, about which the paper is prepared, is a service area, the service concept and its similarities and differences with the production sector are described. After this, service quality, its criteria and the guiding rules for applicability of ISO 9000 in the service area are given.

Consequently, in this section, the definition of insurance is given and the relationship between insurance activities and ISO 9000 Quality Assurance Systems are described. The functioning and importance of TQM in insurance area are explained in detail.

Second section includes the application part of the paper. Firstly, the profile of Halk Yaşam Sigorta, the insurance company where the survey used in data collection for the application is explained.

Precedently, the efforts for applying ISO 9001 in this company and searching for alternatives are described in detail. Also, the purpose and methods of the survey are explained. The answers given to the questions in the survey are evaluated.

The paper is finished with result and recommendations section.

GİRİŞ

İnsan, doğası gereği, sürekli olarak hep kendini ve yaşam şartlarını geliştirme ve iyileştirme yönünde sürekli bir çaba içinde olmuştur. Bunun doğal sonucu olarak, özellikle 20.yüzyılın ikinci yarısında yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal gelişmeler, dünya genelinde farklı alanlarda yeni akımların ve yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Bu dönem içerisinde büyük bir hız kazanan teknolojik gelişmeler sonucunda, gittikçe daha sofistike, hassas ve gelişmiş ürünlerin piyasalara hakim olması, zaten doyum noktasına ulaşmış olan alıcı kitlesinin beklentileri ve taleplerinin artmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler, daha önceleri üretimin kapasitesi ve maliyeti üzerinde yoğunlaşmış olan üretim veya hizmet sektörüne dahil pek çok firmanın, müşteri tatmini ve memnuniyetini sağlayacak bir ürün veya hizmet sunabilme telaşına girmesine yol açmıştır.

Tatmin düzeyi gittikçe artan yeni müşteri kitleleri, artık hem fiyat, hem de kalite kriterlerinin her ikisini de aynı anda, en uygun şekilde birleştiren ürün veya hizmetleri tercih etmeye başlayarak, firmaların yeni yaklaşımlar geliştirmelerine ve yeni anlayışlar kazanmalarına neden olmuşlardır.

Diğer taraftan, ülkeler arasındaki ticaret ve gümrük duvarlarının kalkması neticesinde, uluslararası büyük firmaların tüm dünya genelindeki pazarlara açılması sonucunu doğuran globalleşme akımı, daha öncesinde kendi iç pazarlarına hakim olan pek çok eski ve büyük firmayı dahi sıkıntıya sokabilecek boyutta bir “imhacı rekabet” ortamının oluşmasına neden olmuştur.

Burada kısaca değinilen gelişmeler, aktif, dinamik ve sürekli gelişen bir yapıya kavuşma amacını taşıyan firmaların yeni rekabet şartlarına ayak uydurmalarını sağlayacak ve müşterilerine yüksek kalitedeki ürünü en uygun fiyatla sunarken, aynı zamanda şirket içi faaliyetlerini istenilen çizgide yönlendirmesine imkan yaratacak yeni bir yönetim sistemine olan ihtiyacı doğurmuştur. İşte bu talebi karşılamak amacıyla yapılan araştırma ve çalışmalar, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adıyla yeni bir yönetim sentezinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Gerçekten günümüzde TKY, kalitede mükemmelliğe ulaşmanın ve rekabet gücünü arttırmanın neredeyse tek yolu olarak görülmekte, hatta giderek küreselleşen pazar ortamında yer alan veya almak isteyen tüm firmalar için zorunlu hale gelmektedir.

Bu zorunluluğu, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'nın getirdiği yaptırımlar çok açık bir şekilde göstermektedir. Aslında ISO 9000 standartları, bu yapıyı sağlamaya dönük bir dizi öneriden başka bir şey değildir. Bu standartlar ürün kalitesinden önce, firma kalitesini ölçmeye yöneliktir ve esas olarak TKY'nin temel kavramlarını içermektedir.

ISO 9000 Kalite Güvence Standartları'na uygun çalışmak, TKY anlayışına ve uygulamasına sahip olmakla mümkün görünmektedir. Bu nedenle TKY anlayışı ile ISO 9000 standardı, bütünsel bir süreçtir.

Müşterinin, küresel tüketici haline geldiği günümüzde artık standartlar da uluslararası boyutlarda değerlendirilmektedir. Kalite yönetiminin temel kurallarını belirleyen ISO 9000 Standartları da, TKY'ne uzanan yolda bir başlangıç noktası olma niteliğindedir.

ISO 9000, bir kuruluşun en üst yöneticisinden başlamak üzere tüm yönetim kademelerine, organizasyon yapısına ve iş akış sistemine birtakım düzenlemeler getirmektedir. ISO 9000 ve TKY'ne önem veren şirketler çok daha verimli ve kurumsal hale gelmektedirler.

Bu amaçla çalışmamız; TKY'ne ulaşmada rehber niteliğinde olan ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'nın, bir firmanın yönetim kademesi ve tüm çalışanları tarafından gerçek anlamda benimsenip uygulanmadığı takdirde, sistemden beklenenleri tam olarak veremeyip, mütevazı bir yarar sağlamakla sınırlı kalacağı varsayımı ile yapılmıştır.

ISO 9000 Standartları, başlangıçta üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojiyle yazılmış olsa da, hizmet vb. sektörlerde de faaliyet gösteren organizasyonlara da uygulanabilmektedir.

Bu bağlamda çalışmamızda, yukarıdaki varsayımı ispatlamak adına, ISO 9000 Standartlarının en kapsamlısı olan ISO 9001' in, bir hizmet sektörü olan sigorta sektöründe uygulanabilirliği ve bu amaçla Halk Yaşam Sigorta'da yapılan bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket formu, Halk Yaşam Sigorta yönetim kadrosuna uygulanmıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde, genel olarak kalite olgusuyla başlayıp, kalite güvencesi, kalite standartları ve ISO 9000 kalite güvence sisteminden, TKY'ne kadar uzanan süreç üzerinde durulmuştur. Ayrıca hizmet sektöründe kalite ve ISO 9000 standartları açıklandıktan sonra, bir hizmet sektörü olan sigorta sektöründe ISO 9000 ve TKY yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, yukarıda sözü edilen anket uygulamasının yapıldığı şirketin profili ile anketin değerlendirilmesi yapılmış ve çalışma sonuç kısmıyla tamamlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE VE KALİTE YAKLAŞIMLARI

I. KALİTE VE KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI

Bugün gelişmiş olan tüm pazar ekonomilerinde üretici egemenliğinin yerine tüketici egemenliği geçmektedir. Küreselleşme süreci yaşayan iş dünyasında olağanüstü teknolojik yenilikler ve ürün yenilikleri yaşanmaktadır. Bu dönemde globalleşen dünyada sınırların ortadan kalkması, beraberinde yoğun bir rekabeti de getirmiştir¹. Bu yoğun rekabet ortamında, gerek mal üretiminde, gerekse hizmet üretim sektöründe faaliyette bulunan işletmeler için “kalite” kavramı da ayrı ve önemli bir yere ve role sahip olmaktadır.

Özellikle 1970’li yıllarda Uzakdoğu kaynaklı çok sayıda ucuz fiyata sahip, ancak vasat kalitedeki ürünlerin piyasalara hâkim olmaya başlamasıyla yaşanan bolluk, tüketiciler nezdinde bir doyuma sebep olmuş ve vasat kalitedeki ürünleri fiyatı ne olursa olsun, satmak gittikçe güçleşmiştir². Bu nedenle , iç veya dış pazar ayırımı olmaksızın sunulan mal veya hizmetlerin fiyatı yanında, kalite düzeyi de büyük önem kazanmaya başlamıştır.

Bu gelişim içerisinde, “kalite” kavramı klâsik anlamdaki dar kalıplarından sıyrılarak esnek ve dinamik bir çerçeve içerisinde yeni boyutlar kazanmış ve kuruluşlar için stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Piyasadaki pazar payını arttırarak, istikrarlı bir büyümeyi amaçlayan ve bulunduğu konumu daha da sağlamlaştırmak isteyen tüm şirketler, müşteri gereksinimlerini ve beğenilerini daha iyi tespit ederek, rakiplerinden daha iyi ürün veya hizmeti daha elverişli fiyatlarla sunabilme hedefi üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır³.

“Kalite” kavramı açısından yaşanan bu gelişmelerin yanı sıra, 20.yüzyılın son çeyreğine kadar ürünlerin özelliklerinin ve spesifikasyonlarının denetimi açısından sadece sanayi kuruluşlarında göz önünde bulundurulmuş “kalite güvencesi” kavramı, artık bankacılık, sigortacılık, eğitim, sağlık, iletişim, ulaşım, konaklama ve pazarlama gibi bütün hizmet sektörlerinde önemle üzerinde durulan ve sıkça seslendirilen bir kavram haline gelmiştir.

¹ Ayhan Apak, “Hizmette ISO 9000 Kalitesi”, **GESİD (Genç Sigortacılar Derneği Bülteni)**, Yıl:5, Sayı:44, Mart 2000, s. 8.

² İbrahim Kavrakoglu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2.Basım, Kalder Yayınları, No:2, İstanbul, 1994, s. 47.

³ İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, “Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi”, İstanbul, 1994, s. 4.

Öyle ki, bu yoğun rekabet ortamında şirketler, sarsılmadan ayakta kalabilmek için, müşteriler nezdinde memnuniyet yaratacak kaliteli hizmetlerini, en ekonomik bir şekilde, beklenen yerde ve hızda sunabilmek için çaba harcamaktadırlar. Aynı durum, konumuz olan sigorta sektörü için de hayati bir önem taşımaktadır. Bir sigortacı; müşterisine zaman kaybına yol açmadan, en uygun prim oranlarıyla, onun beklentilerini karşılayacak teminatları verebilmeli, tahsilatını zamanında yapmalı ve müşterisi zarara uğradığında en kısa sürede hasarını ödemelidir⁴.

Tez çalışmasının ana konusunu oluşturan, “Toplam Kalite Yolculuğu”ndaki adımlardan biri olan, ISO 9000 Serisi Standartlarından ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi (KGS) hakkında daha ayrıntılı açıklamalara başlamadan önce, kalite ve kalite güvencesi kavramları üzerinde durulacaktır.

1. KALİTENİN TANIMI, BOYUTLARI VE HİZMET SEKTÖRÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1. Kalitenin Tanımı

“Rekabete dayanan ekonomik hayatta mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kaliteli çalışmanın neler kazandıracağı açıktır: Gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın doyumunu, verimlilik, işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla kazanılan zaman ve alıcıların bir firmanın adını kalite ile birlikte anlamalarından kaynaklanan kazanç...Peki öyleyse kalite nedir?”⁵.

Kalite, çok farklı yerlerde ve konularda çok farklı anlamlarda kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bu nedenle genel olarak herkesin kabul edebileceği nitelikte, kesin çizgilerle kalite kavramının bir tanımını yapmak oldukça zorlaşmıştır. Kaldı ki, kaliteyi meydana getiren unsurlarda da zaman içinde bir artış ve çeşitlenme ortaya çıkmaktadır.

Bu durumun doğal bir sonucu olarak, kalite ile ilgili bugüne kadar dünya çapındaki çeşitli kuruluş ve uzmanlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmış olup, bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir⁶:

⁴ Apak, a.g.m., s. 8.

⁵ İsmail Efil, **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 4. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul 1999, s. 5.

⁶ A.g.e., s. 5.

Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite kullanıma uygunluktur.

Dr.J.M.JURAN

Kalite, şartlara uygunluktur.

P.B.CROSBY

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

TS –ISO 9005

Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

JIS- Japon Sanayi Standartları Komitesi

Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir.

Dr. Kaoru ISHIKAWA

Kalitenin tanımlaması ile ilgili beş temel yaklaşım mevcuttur. Bunlardan ilki kalitenin tanımlanamayacağı; kalitenin ancak hissedilebileceği şeklinde ifade edilmektedir. İkinci yaklaşım ise kalitenin ürüne dayanan tanımıdır. Bu açıdan kalite kesin ve ölçülebilir bir değişken olarak ele alınmaktadır. Kalitenin kullanıcı açısından da tanımlanması mümkündür. Literatürde “kullanıma uygunluk” olarak ifade edilen ve kalitenin ona sahip olan kişinin gözünde oluşan subjektif bir değerlendirmeye dayandığı yaklaşımı esas alınmaktadır. Kaliteye ilişkin bir diğer tanımlama ise imalat bakış açısına dayanmaktadır. En yaygın kalite tanımlamalarından biri olarak kullanılan spesifikasyonlara veya “ürün gereklerine uygunluk” anlayışı bu tanımın özünü oluşturmaktadır. “Değere dayanan kalite” tanımı ise, sadece ürün ve hizmet özelliklerine değil, bunların yanı sıra istenen performans ve uygunluk derecesinin kabul edilebilir bir fiyat ile sunulmasını içermektedir.

Görüldüğü gibi, kaliteyi herkesin kabul edebileceği şekilde ve mutlak anlamda tanımlamak pek mümkün görünmemektedir.

Geleneksel anlamda yaklaşıldığında kalite kavramı “standartlara uyum” ya da “fonksiyonlara uygunluk” olarak ele alınmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı bu tanımlara sığmayacak derecede yeni boyutlar kazanmıştır. Çağdaş kalite tanımı öz bir ifadeyle şöyle verilebilir: *Kalite müşterinin istediğidir.*

Bu tanımla kalite kavramı, dar tanımlama kalıplarından çıkartılarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir⁷. “Ekonomik performansla ulaşılabilmesi için kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesinin “gerekli”, müşterileri tatmin edebilecek ürünlerin, onlara uygun fiyatlardan üretilmesinin de, modern tüketici yönlü pazarlama anlayışı ve rekabet açılarından “zorunlu olduğu” kabul edilmektedir”⁸.

Yani kaliteye ulaşmak ve onu sürekli geliştirebilmek için, sadece standartlar değil, kalitenin tüm boyutlarının iyice incelenmesi ve göz önünde bulundurulması gerekli olmaktadır.

1.2. Mal ve Hizmet Kalitesinin Boyutları

Burada kısaca kalitenin başlıca boyutları üzerinde durulurken, *fiziksel ürünler* ile *hizmetler* arasında ayırım yapmak yararlı olmaktadır:

Fiziksel ürünlerde kalite boyutu değerlendirilirken, farklı kalite bakış açılarını bir araya getiren, kalite kavramının ortak özelliklerini ve yapısını yansıtan faktörler 8 ayrı boyutta ifade edilmektedir. Bunlar sırasıyla; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik ve algılanan kalitedir⁹.

Bu faktörler ayrı ayrı ve birer cümle ile şöyle açıklanabilir¹⁰:

1. Performans: Ürün/hizmetin kendisinden beklenen işlevi yerine getirme derecesinin ölçüsüdür.

2. Özellikler: Ürün /hizmetin esas işlevinin dışında kalan ve çekiciliğini sağlayan ikincil özelliklerdir.

⁷ Haluk Erkut, *Hizmet Kalitesi*, İnterbank Yayınları ,Yayın No:2, İstanbul,1995, s. 5.

⁸ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri*, Cem Ofset Matbaacılık, 7.Basım, İstanbul, 1997, s. 361.

⁹ Muhittin Şimşek, *Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 9.

¹⁰ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, MPM Yayınları, No:549, Ankara, 1995, s. 4.

3. Güvenilirlik: Ürün/hizmetin kullanım süreci içerisindeki performans özelliklerinin sürekliliğidir.

4. Uygunluk: Ürün/hizmetin belirlenmiş olan standartlara ve spesifikasyonlara uymasındır.

5. Dayanıklılık: Ürün/hizmetin fiziksel olarak kullanılabilirlik süresidir.

6. Servis Olanakları: Ürün/hizmete ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay, hızlı ve güvenilir bir şekilde giderilebilir olmasıdır.

7. Estetik: Ürün/hizmetin görünüm, tat, ses vb. özellikleriyle beğenirlik ve kişilere hitap etme yeteneğidir.

8. Algılanan Kalite: Ürün/hizmetin geçmiş dönemlerdeki performansıdır.

Yukarıdaki listeye kalitenin daha pek çok boyutunu eklemek mümkündür. Örneğin bir başka kaynakta, *hizmet kalitesinin* fiziksel ürün kalite boyutlarından farklılık göstererek, aşağıdaki boyutlara sahip olduğu belirtilmektedir¹¹:

1. Aktifler/tesisler: Müşterinin tesisler, ekipmanlar ve insanlara ilişkin algısı bu boyut içinde değerlendirilmektedir.

2. Güvenilirlik: Tutarlı ve güvenilir hizmet verebilme becerisi bu kapsamda ele alınmaktadır.

3. Sorumluluk: Personelin istekli ve geciktirmeden müşteriye hizmet verme becerisi sorumluluk boyutunu oluşturmaktadır.

4. Güvence: Firmanın bilgi ve nazik davranış yoluyla güven verici şekilde temsil edilmesi, hizmet kalitesinin güvencesini ifade etmektedir.

5. Empati: Müşterilere şahsi olarak ilgi göstererek özenli bir yaklaşım göstermek, müşterileri onların bakış açısı ile ele almak, hizmet kalitesinin empati boyutunu oluşturmaktadır.

Yukarıda yapılan tanımlar en ideal görüş ve yaklaşımları yansıtmaktadır. Ancak bu ideale ulaşmak belirli bir zaman ve yeni bir yönetim anlayışı getirmektedir. Bu konu, kalitenin kısa tarihsel gelişimi çerçevesinde ele alınıp değerlendirilmektedir.

¹¹ Efil, a.g.e., s. 15-16.

2. KALİTENİN KISA TARİHÇESİ

Kalite kavramları ve kalite uygulaması, önce imalât sanayiinde, daha sonra da hizmet sektöründe yer bulurken, ilk başta ürünlere ilişkin olarak ortaya çıkmış ve gelişmiştir¹².

Bu aşamada yaygın olan *muayeneye* dayanan eski “kalite kontrol” yaklaşımı, hem yeterli etkinliği yaratmadığı, hem de kaliteyi arttırırken maliyeti de yükselttiği için geçerliliğini kısa sürede kaybetmiştir.

Çok sayıda ve büyük titizlik gerektiren kontroller sonucunda, yüksek maliyetler ödeyerek kalite güvencesine ulaşılması yerine, günümüzde artık firmanın bütününe yayılmış bir yönetim anlayışıyla, sıfır hatada ürün/hizmet sunarak istenen kalite düzeyine ulaşılmasına çaba sarf edilmektedir.

1950’li yıllarda özellikle Japonya’da, yeni bir ürün geliştirirken, daha tasarım aşamasında kalite kontrol veya kalite güvenliği denetimlerinin gerekliliği ve bu kriterlere kesinlikle uyulması gerektiği anlayışı yaygınlaşmıştır. Adeta bir dönüm noktası olarak kabul edilen bu gelişim, 1950’lerin sonlarından itibaren kaliteye yönelik çalışmaları yönlendiren yeni yaklaşımların doğmasına sebep olmuştur.

Artık sadece muayeneye dayalı bir Kalite Kontrol uygulaması tarihe karışırken, bunun yerine daha çok modern bir anlayışla, hatasız ürün/hizmet sunulmasını sağlamak amacıyla, işletmenin bütününe ilgilendiren bir Kalite Kontrol ve Kalite Güvencesi Sistemi’nin oluşturulması gerektiği tezi ortaya atılmıştır. Ayrıca, tüm bu çalışmaların, üst yönetim tarafından desteklenerek yönlendirilmesi ve her kademedeki tüm çalışanlar tarafından uygulanması gerektiği fikri yaygınlaşmaktaydı.

Bu aşamada ortaya çıkan ve *kalite güvencesi* adı verilen bu yöntem kalite kavramının ulaştığı en uç ve gelişmiş model olan *Toplam Kalite Yönetimi*’ne (TKY) uzanan yolda bir basamak niteliği taşımıştır.

¹² Tito Conti, *Kurumsal Öz Değerlendirme*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s. 332.

3. KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI

“Bir işletmenin kalite politikası çerçevesinde saptanmış bulunan kalite düzeyinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla uygulanan planlı, teknik ve organizasyonel önlemler bütününe Kalite Güvencesi denilmektedir”¹³.

Kalite güvencesi bir ölçüde, müşterinin talep ve beklentilerinin yerine getirilmesini garanti altına alacak kalitede bir ürünün sunulacağına dair, müşteri ile ürün/hizmeti sunan firma arasında yapılan resmi olmayan bir sözleşme gibidir¹⁴.

Diğer bir tanımla, *kalite güvencesi* kısaca, “sunulmakta olan ürün/hizmetlerde, kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir”¹⁵.

Kalite Güvencesi, müşterinin hatalı bir ürün almamasını garanti etmek amacına ulaşırken, bunu ürün kontrolü ile değil, üretim sürecinin kontrolü ile sağlar¹⁶.

Günümüzde yaşanan rekabet ortamı ve her geçen gün gelişen teknolojik şartların etkisiyle, müşteriler artık makul fiyatlarla yüksek kaliteyi talep etmektedir. Denilebilir ki, müşteriler için kalite önemli bir veri olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, müşteri satın aldığı ürünün kalitesine öylesine güvenmek istemektedir ki, onun özelliklerini hiçbir şekilde kontrol etmeyi düşünmemektedir. Bu tür bir güvence ancak iki koşulla mümkün olabilir. Birincisi, *sıfır hatanın* başarılmış olması; ikincisi ise *sıfır hatayı* norm olarak gerçekleştirebilen bir sistemin var olmasıdır. İşte kalite güvencesi de bu tür hatasız üretim ve hizmeti sağlayan sistemin genel adı olmaktadır¹⁷.

Çağdaş bir KGS tüm faaliyetleri kapsamalıdır. Kısacası, her faaliyette kaliteyi güvence altına almak gerekmektedir¹⁸.

¹³ Erhan Kırtay, “ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi”, *Tekstil ve Mühendislik Dergisi*, Yıl: 7, Sayı:37, Şubat 1993, s. 30.

¹⁴ Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, 1.Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 58.

¹⁵ Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997, s. 77.

¹⁶ Mahmut Demirkan, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997, s. 54.

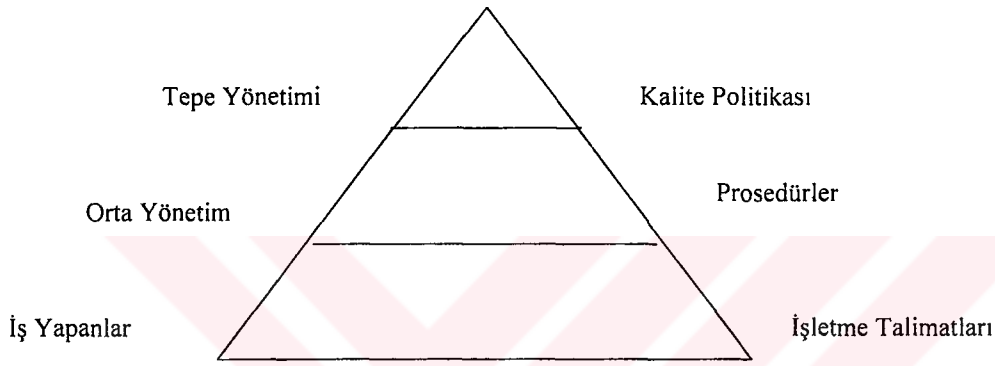
¹⁷ İbrahim Kavrakoglu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992, s. 47.

¹⁸ Besim Akın, Canan Çetin, Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan Örnekler*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 244.

Kaliteye ulaşmak için belli bir hiyerarşiye uymak gerekir. Kalite Güvencesi Sistemi, tepeden tabana doğru işleyen ve ters yönde geri bildirimlerle sistemin gelişimini sağlayan bir hiyerarşiye sahiptir.

Şekil 1’de görüldüğü üzere bu hiyerarşi¹⁹;

1. Kalite politikaları
2. Kaliteyi güvenceye alacak yönetmelik ve prosedürler
3. İşin hatasız yapılmasını sağlayacak talimatlar ve yöntemler olarak belirtilmektedir



Şekil 1: Kalite Güvencesi Sisteminde Yönetim Hiyerarşisi

Çağdaş bir *kalite güvencesi sistemi* tüm faaliyetleri kapsadığından, bu faaliyetler fonksiyon kapsamında düzenlenmiştir. Organizasyon da fonksiyonel bazda ise, faaliyetin prosedürü yanlış bir anlayışla ilgili birimin fonksiyonel analizi veya görev tarifi gibi algılanabilir. Bu son derece yanlıştır. Görev tarifi, **nelerin** yapılacağı ile; prosedürler ise, **nasıl** yapılacağı ile ilgilidir. Temel faaliyetler bazındaki –pazarlama, tasarım, tedarik, vb.- prosedürler uyulacak kuralları ve bunlar arasındaki ilişkileri belirler. Fiilen yapılacak işin ayrıntılarını kapsamazlar. Bu ayrıntılar işin gereklerine göre (üretilen ürün, kullanılan malzeme, uygulanacak ölçü ve kontrol....) **iş talimatlarında** yer alır.

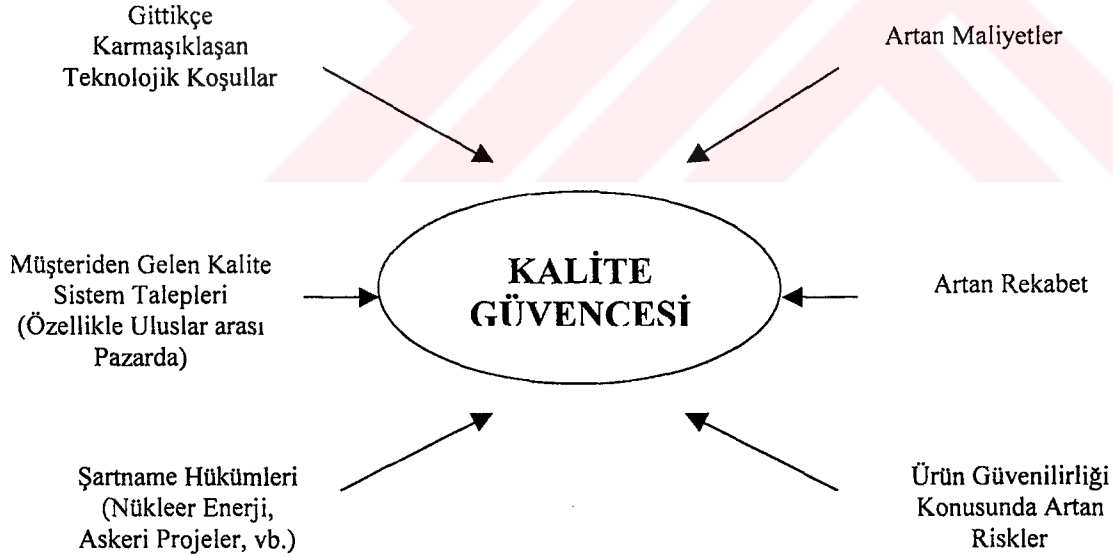
Politika- yönetmelik- iş talimatları üçlüsü gerçi tepeden tabana doğru tarif edilir, fakat gelişmeler daha çok tabandan tepeye doğru gerçekleşir. Bunun nedeni politika değişikliğinin nadiren yapılması, buna karşılık işin “**sürekli geliştirilmesi**” dir. Teknolojik sıçramalara dayalı gelişme, işin gelişmesi genellikle yeni bir metot, teknik veya buluşla mümkündür. Oysa Shewhart’ın öğretisi sonucu Japonların kanıtladığı gibi hemen her işin

¹⁹ Akın, Çetin, Erol, a.g.e., s. 245.

aylık hatta haftalık dönemler içinde bile geliştirilmesi günümüzün gerçekleri arasındadır. Bu nedenle işletme talimatlarının sık sık değişmesi gerektiği açıktır. Bu talimatlar çok özlü ve spesifik olma durumundadır. Aksi halde, iş geliştirmeye harcanan zaman kadar talimatları güncel tutmaya da zaman harcanacaktır ki, bu da gerçekçi değildir.

Bir tarife göre mükemmel bir Kalite Güvencesi Sistemi çalışanlardan bağımsızdır. Yani tüm çalışanlar benzer yetenek ve formasyondaki kişilerle değiştirilseler bile işletme aynı performansla çalışmaya devam etmelidir. Bu gerçekçi olmadığı gibi, mükemmel de değildir. Nitekim önemli olan Kalite Güvencesi Sisteminin özelliği değil, *sistem+ insan* bütünüdür performansıdır. Bir işletmenin tüm bilgilerinin dosyalara ve bilgisayarlara işlenmiş olması pratikte mümkün olmadığı gibi, esas olan yaratıcılığın sadece insan ögesinde bulunacağı kabul edilmelidir²⁰.

Günümüzde Kalite Güvencesi Sisteminin uygulanmasını gerekli kılan pek çok neden bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri Şekil 2’de şematik olarak gösterilmiştir²¹.



Şekil 2: Kalite Güvencesi Sistemi'nin Uygulanmasını Gerektiren Nedenler

²⁰ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite**, Kalder Yayınları, İstanbul, Şubat 1998, s. 32-33.

²¹ Akın, Çetin, Erol, a.g.e., s. 245.

Bir şirketin Kalite Güvencesini sağlayabilmesi için aşması gereken başlıca basamaklar ise aşağıda kısaca özetlenmiştir²²:

1. Mevcut durumunu tespit etmesi
2. Varmak istediği düzeyi belirlemesi
3. Bu gelişmeyi yönlendirecek bir organizasyon yapması
4. Bir gelişme planı hazırlaması
5. Bu planın yöneticiler ve teknik elemanlarla anlaşılıp, benimsenmesi
6. Tüm elemanların gerekli eğitimleri görmesi
7. Gerekli sistemlerin kurulması
8. Bu sistemlerin test edilmesi ve gerekirse düzeltilmesi
9. Sistemlerin gerektiği şekilde benimsenip, uygulanması
10. Periyodik olarak yapılacak denetim ve değerlendirmelerle sistemleri aksayan yönlerinin düzeltilmesi, geliştirilmesi
11. Elemanların sürekli eğitilmesi.

Gerçek anlamda kalite güvencesi, üst düzey yöneticilerinin sevk ve idaresinde, araştırma, planlama, tasarım, üretim, satış ve satış sonrası hizmet bölümlerinin tamamının içinde olduğu ciddi ve programlı şirket politikaları oluşturulması ve ciddiyet içerisinde uygulanması ile mümkündür.

Müşteriye sunulacak ürün/hizmet hakkında kalite güvencesi verilebilmesi için, o ürün/hizmetin gerçek kalite karakteristiklerine sahip olması gereklidir. Bu ise tasarım-imalat-satış işlevlerinin yer aldığı üçgen dahilindeki tüm birimlerin sorumluluklarını yerine getirmeleri ile mümkündür.

Bir başka deyişle, tasarım bölümünün oluşturduğu *Tasarım Kalitesi*, üretimin yaptığı *Uygunluk Kalitesi* ve müşteriye satılan ürünün *Performans Kalitesi*, kalite güvence sisteminin esasını oluşturur. Bu birimler gereği gibi çalışmaz ise, gerçekleşen kalite ile gerçek kalite birbirlerinden farklı boyutlarda olacaktır.

²² İbrahim Kavrakoglu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992, s. 49.

II. KALİTE STANDARTLARI VE ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

1. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

Endüstri devrimi öncesinde kalite anlayışı ustalık şeklindeydi. Şöyle ki; bir üretici ürettiği mamulün nitelikleri, başka bir deyişle kalitesi oranında “usta” sıfatı kazanmaktaydı. Dolayısıyla üretim ve kalite olguları iç içe geçmişti. Endüstri devrimini takiben üretim adet ve çeşitlerinin bir patlama yaşaması, kalite olgusunu geriye itmiştir. Dünya savaşları, nitelikli iş gücünün yerini, yeterli endüstri kültürü olmayan kişilere bırakmasına sebep olmuştur. Bu durumla eş zamanlı olarak savunma sanayii ve nükleer teknolojideki gelişmeler, önce muayene faaliyetlerinin ve istatistiksel yöntemlerin ön plana geçmesine yol açmıştır. Fakat hata affetmeyen bu tür sektörler için muayene faaliyetleri yeterli güvence sağlayamamıştır. Bu aşamada, çıkar yol olarak başvuru olan sıklaştırılmış muayene işlemleri ise yanlış olarak “Kalite Maliyetleri” başlığı altında mamul maliyetlerini arttırmakla beraber, kesin bir çözüm de olamamıştır. Sonuç olarak bitmiş mamulün muayeneye tabi tutulması yerine, muayeneye gerek kalmayacak şekilde üretim sisteminin güvenceye alınması düşüncesi gelişmiş ve nükleer enerji, uzay havacılık ve genelde savunma sanayiinde sektörel kalite sistemleri ortaya çıkmıştır.

Genelde kalite sistemlerinin, özelde ise ISO 9000 Kalite Güvencesi Standardı’nın temeli 1963 yılında ABD’de savunma teknolojisindeki yüksek kalite talepleri nedeniyle hazırlanan MIL-Q-9858’e dayanmaktadır. Savunma sanayiinden sonra kalitede sistem yaklaşımı kendini, enerji sektöründe de ilk olarak yine ABD’de 1970’de 10 CFR 50, App. B- Nükleer ve Sıvı Yakıtlı Enerji Santralleri İçin Kalite Güvencesi Kriterleri- ile göstermiştir.

Sektör bazından ulusal düzeyli genel amaçlı kalite sistem standartlarına geçiş, 1978-79’da CSA 2299 1-4 ile Kanada’da, BS 5750 ile İngiltere’de ve ANSI Z-1.15 ile ABD’de gerçekleşmiştir.

Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve kompleks bir hal alması ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 serisi Kalite Güvencesi Standardı’nın yayınlanmasına ve 1988 yılında da bunun Avrupa Standartları Örgütü tarafından EN 29000 serisi Kalite Güvencesi Standardı olarak alınmasına yol açmıştır. Günümüzde Avrupa, ABD ve Japonya

dahil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde geçerli olan, genel amaçlı Kalite Güvencesi Standardı ISO 9000'dir. ISO 9000'in değişik kodları ülkelerin diline çevrilerek, İngilizce'siyle birlikte yayınlanmaktadır. Ülkemizde ise TS-ISO 9000 olarak geçmektedir²⁴.

2. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Bugünün gelişmiş dünyasında artık tüketiciler çok geniş bilgilenme ve seçme imkanlarına sahiptirler. Tüketici, artık bir ülkenin tüketicisi konumundan çıkmıştır. Yeni bir tanımlama ile küresel tüketici diyebileceğimiz bu grup için, bir malın hangi ülkede yapıldığı değil, markası ve teknik özellikleri önem taşımaktadır. Bu nedenle, standart uygulamaları ve kalite daha fazla önem kazanmakta ve hatta artık standartlar uluslararası boyutlarda değerlendirilmektedir. Kalite yönetiminin temel kurallarını belirleyen ISO 9000 standartları ise, TKY'ne uzanan yolda bir başlangıç noktası olma niteliğindedir.

“TKY'deki *toplam* sözcüğü firma, sektör, ülke ve tüm toplumu kapsamaktadır. Bu nedenle kalite ve kalite sisteminin belgelendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Tüketiciler, ürün/hizmetleri rekabet ortamında kendi seçimlerine göre istedikleri yerden alabilmektedirler. Bu durumda üreticilerin kalite yeteneklerini ispat etmeleri zorunlu olmaktadır”²⁵.

“En basit olarak, ISO 9000 imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırılmasını ister, yani firma içinde yönetimin kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar”²⁶.

Pek çok kimsenin düşündüğü gibi, ISO 9000 sistemi herhangi bir ürün veya prosesi takip eden, onun özelliklerine ait kriterleri ve spesifikasyonlarını belirleyen bir standart değil, firmanın genelinde sıfır hatanın ve kalite güvence sisteminin nasıl sağlanabileceğini açıklayan bir çeşit kılavuzdur²⁷.

²⁴ İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Alfa Yayınları, İstanbul, Ekim 1999, s. 224-225.

²⁵ Muhittin, Şimşek, “Kalite Rekabetin Olmazsa Olmaz Şartıdır”, *Standard Dergisi*, TSE Yayını, Sayı:460, Yıl: 39, Nisan 2000, s. 34

²⁶ Donald A. Sanders, J.A. Sanders, Richard H. Johnson, C.F. Scott, *ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?*, Çev:Gönül Yenersoy, Rota Yay., İstanbul 1998, s. 19

²⁷ Kavrakoglu, a.g.e.(1992), s. 48.

ISO 9000, ilgili kuruluşun bünyesinde geliştirilen Kalite Güvencesi Sistemi'nin, müşteriler veya bağımsız denetim kuruluşları gibi firma dışındaki üçüncü kişiler tarafından değerlendirilmesi ve denetlenmesi açısından kriter olarak kabul edilen bir modeldir. Bu nedenle, ISO 9000 Kalite Sistem Belgesi'ne sahip olmak uluslararası arenada uygun görülen standartlarda bir kalite sistemine sahip olunduğu anlamına gelecektir.

ISO 9000 serisi daha çok üretim faaliyetinde bulunan organizasyonlara özgü bir terminoloji ile yazılmış olmakla birlikte, aynı zamanda hizmet sektörlerinde de rahatlıkla uygulanabilecek bir yapıya sahiptir. ISO 9000 standardının yalnızca asgari şartları ortaya koyduğu ve dolayısıyla kalite yönetim sisteminin geliştirilmesini engellemediği unutulmamalıdır.

2.1. ISO 9000'i Oluşturan Standartlar

Herhangi bir değişikliğe uğramadan uluslararası düzeyde kabul edilmiş ve kullanılmakta olan ISO 9000 standartları kendi içinde bir dizi standarttan oluşur. Bu dizi içinde yer alan standartlar Tablo 1'de görülmektedir²⁸.

Tablo 1: ISO 9000'i Oluşturan Standartlar

ISO 9000 Serisi şu standartlardan oluşur	
ISO 9000	Kalite Yönetimi 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 Güvencesi Modeli
ISO 9003	Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli
ISO 9004	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları-Kılavuzu
ISO 9004-2	Hizmetler için 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 için Nitelendirme Kriterleri
ISO 10011-3	Kalite Sistemleri Tetkikleri-Kılavuz, Tetkik Programlarının Yönetimi

²⁸ Efil, a.g.e., s. 226.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, ISO 9000’in belgelendirmeye esas üç ana standardı bulunmaktadır²⁹.

Tablo 2: ISO 9000 MODELLERİ

ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Tasarım/Üretim/Tesis	Üretim/Tesis	Nihai Ürün Kontrolü
Ürünün tasarımından nihai ürün aşamasına kadar olan safhalarda güvence	Ürünün üretiminden nihai ürün aşamasına kadar olan safhalarda güvence	Nihai ürün özelliklerinde güvence

Bunları kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

1- ISO 9001: Bir organizasyonun, tasarım/geliştirme, üretim, montaj ve satış sonrası hizmet açısından Kalite Güvence Sistemine sahip olması aşamasındaki gereksinimleri tanımlar. ISO 9001 hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan organizasyonlar için uygulanabilir özelliklere sahiptir. Çalışmamızın ana konusunu oluşturan ISO 9001 daha sonraki bölümlerde ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

2- ISO 9002: ISO 9002 özellikle tasarlanmış ve onaylanmış tasarımların imalatlarını yapan kuruluşlar içi uygundur. ISO 9001’in şartları ISO 9002’den daha sıkı değildir. Gerçekte standarda verilen niteliklerin tamamına yakını birbirinin aynısıdır. Yalnızca ISO 9002, tasarım/geliştirme ve servis modüllerini kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse: Ar-Ge fonksiyonu olmayan kimyasal ürün imalatçısı veya nakliye, paketleme, dağıtım ve taşıma gibi işler yapan hizmet firmaları bu standart için başvurabilirler.

Bu standartta yer alan koşulların hedefi, öncelikle üretim ve kontrol aşamasındaki uygunsuzlukların belirlenmesi, önlenmesi ve yeniden ortaya çıkmasına izin vermeyecek esasların yerine getirilmesini sağlamaktır. Firmanın amacının, ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğini göstermek olduğu durumlarda, bu kalite sistem koşullarını uygulamak gerekir. ISO 9002 standardı, kuruluşun her defasında aynı kalitede ürün/hizmet üretilmesi durumunda geçerliliğini sürdürmektedir.

²⁹ Akın, Çetin, Erol, a.g.e., s. 250.

3-ISO 9003: Daha çok son ürün üzerinde yapılan muayene ve testler ile ürün kalitesinin belirlendiği kuruluşlar için uygundur. Kendisi tasarım yapmayan ve sadece yan kuruluşlardan aldığı yarı mamul bazındaki ürünleri monte eden firmalar için geçerlidir.

Bu standart, diğer standartlara göre en az zorlayıcı ve tanımlayıcı olandır. Bu standart ile belgelendirilmek istenen firma sayısı azdır. Ürünlerin sözleşmede belirlenen şartlara uygunluğu hakkında yeterli güven sağlanabilmesi için son muayene ve deney imkanlarının tamamlandığının gösterilmesi amacıyla uygulanır³⁰.

ISO 9001-9002-9003'de yer alan kalite sistem başlıkları Tablo 3'de görülmektedir³¹.

Tablo 3: ISO 9000 İçin Gerekli Kalite Sistem Başlıkları

KALİTE SİSTEMİ BAŞLIKLARI	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Yönetimin sorumluluğu	+	+	+
Kalite sistemi	+	+	+
Sözleşmenin gözden geçirilmesi	+	+	-
Tasarım kontrolü	+	-	-
Doküman ve veri kontrolü	+	+	+
Satın alma	+	+	-
Müşterinin sağladığı ürünün kontrolü	+	+	-
Ürün tanımı ve izlenebilirliği	+	+	+
Proses kontrolü	+	+	-
Muayene ve deneyler	+	+	+
Muayene,ölçme ve deney teçhizatının kontrolü	+	+	+
Muayene ve deney durumu	+	+	+
Uygun olmayan ürünün kontrolü	+	+	+
Düzeltilici ve önleyici faaliyet	+	+	-
Taşıma,depolama,ambalajlama,koruma ve teslim	+	+	+
Kalite kayıtlarının kontrolü	+	+	+
İç kalite tetkikleri	+	+	+
Eğitim	+	+	+
Servis	+	-	-
İstatistik teknikler	+	+	+

³⁰ Akın,Çetin,Erol,a.g.e., s. 253 ve R.Bozkurt,A.Odaman, a.g.e., s. 14 ve Sanders, Sanders, Johnson, Scott, a.g.e., s. 22.

³¹ Akın,Çetin,Erol, a.g.e., s. 255

• ISO 9004 (Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-Kılavuz)

Bu standart, ISO 9001-9002 ve 9003'den farklı olarak kayıt için gerekli kriterler listesinin değil, başarılı bir kalite sürecinin planlanmasına yönelik ipuçlarını vermektedir. ISO 9004, sürekli iyileştirme ile, ISO 9001,9002,9003 ise kalite kontrol veya kalite güvencesi ile bütünlük halindedir. Bu standart daha çok ISO 9000 başvurusunda temel olması gereken kalite yönetim felsefesi ve politikaları için rehberlik yapacak olan durumları açıkça ifade eder.

ISO 9004 hataları önleme, müşteriye yönelme, maliyet konuları, proses kontrol, belgeleme, satın alma, istatistiksel araçların kullanılması, eğitim ve hatta çalışanların motivasyonları gibi temel kavramlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu standart, ISO 9001, 9002 ve 9003'e başvuran herkes tarafından bunların amacını kavrayabilmek adına mutlaka okunmalı, anlaşılmalı ve uygulanmalıdır.

Son olarak; ISO 9004 bir belgelendirme standardı olmayıp, belge başvurusu için gerekli olan prosedürleri ve yapılması gerekli işleri tanımlayan rehber bir doküman niteliğindedir.

• ISO 9005 (Kalite Sözlüğü)

ISO 9005 kalite sözlüğüdür. ISO 9000 serisinin resmi bir parçası olmamakla beraber, standartların anlaşılması açısından önemlidir. ISO 9000 serisi içerisinde kullanılan önemli kelime ve kavramların genel sözlüklerde bulunmayan daha özel tanımlarını vermek üzere hazırlanmıştır³².

ISO 9001-9002 ve 9003 serilerinde birbirinden farklı kriterler olmakla birlikte bu standartların hepsinde aşağıda belirtilmiş olan ortak faktörler bulunmaktadır³³:

- a- Kalite güvence sistemi
- b- Müşteri taleplerinin karşılanması
- c- Firma dışı faktörlerin kontrolü

³² Sanders, Sanders, Johnson, Scott, a.g.e., s. 22-23-49-50.

Rıdvan Bozkurt," ISO 9000 ve Belgelendirme", Verimlilik Dergisi Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s. 33.

³³ Bozkurt, a.g.e., (1993), s. 93.

- d- Firma içi faktörlerin kontrolü
- e- Uygunluğun ifadesi
- f- Ürün/hizmet kalitesinin korunması
- g- Satış sonrası hizmetler.

ISO 9001-9002-9003 ve bunların kapsamlarına dair buraya kadar anlatılanların net görülebilmesi açısından Tablo 4'ü incelemek yararlı olacaktır³⁴.

Tablo 4: ISO 9000 Serisi Normlarının Kapsamı

1-Yönetimin sorumluluğu			
2-Kalite sistemi			
3-Sözleşmenin gözden geçirilmesi			
5-Doküman ve veri kontrolü			
7-Müşterinin sağladığı ürünün kontrolü			
8-Ürün tanımı ve izlenebilirliği			
10-Muayene ve deneyler			
11-Muayene,ölçme ve deney teçhizatının kontrolü			
12-Muayene ve deney durumu			
13-Uygun olmayan ürünün kontrolü			
14-Düzeltilici ve önleyici faaliyet			
15-Taşıma,depolama,ambalajlama,koruma ve teslim			
16-Kalite kayıtlarının kontrolü			
17-İç kalite tetkikleri			
18-Eğitim			
20-İstatistik teknikler			
	ISO 9003		
6-Satın alma			
9-Proses kontrolü			
19-Servis			
	ISO 9002		
4-Tasarım kontrolü			
	ISO 9001		
Ekonomi-Kalite maliyetleri			
Ürün güvenliği ve sorumluluğu			
Pazarlamada kalite			
	ISO 9004		

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, organizasyon ve dökümantasyon başlığı altında iki ana konu üzerinde önemle durmaktadır. Şirketlerin organizasyon ve doküman yapısını sistematik bir şekilde düzene koyması, özellikle sigortacılık gibi çok miktarda doküman ile

³⁴ Akın, Çetin, Erol, a.g.e., s. 257.

alışan ve güvenli kayıt tutmanın önemli olduğu sektörlere disiplendirici bir anlayış getirmektedir.

Böylece şirket faaliyetleri sistematik bir yapıya kavuşmaktadır. Bu nedenle ISO 9000 Kalite Sistem Belgesi'ne sahip olmak için özellikler³⁵;

- Kalite güvence el kitabı
- Kalite güvence prosedürleri veya yöntem talimatları
- Kalite güvence iş tariflerinden oluşan yoğun bir kalite sistem dökümantasyonu çalışmasının yapılması gerekmektedir.

Bu bağlamda aşağıda ISO 9001'in bir kuruluşta uygulanma adımlarına kısaca değinilecek ve kuruluşun kalite sistem belgesine sahip olabilme aşamaları üzerinde durulacaktır.

2.2. ISO 9000'in Uygulanma Adımları ve ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Belgelendirilmesi

Bir şirkette ISO 9000 düşünüldüğünde, sonuçlarda başarı sağlayabilmek açısından atılması gereken bazı adımlar bulunmaktadır. Bunlar kısaca:

- Hedeflerin tespiti
- Plan hazırlanması
- Gerekli ortamın hazırlanması ve sorumlu kişilerin belirlemesi
- Sistemin sürekli bir iyileştirme/geliştirme içerisinde uygulanması
- Uygulamanın izlenmesi ve düzeltici önlemlerin alınması şeklinde ifade edilebilir.

Bir şirket, öncelikle elindeki süreyi ve kaynaklarını göz önünde bulundurarak ulaşmak istediği hedefi belirlemelidir. İkinci olarak, saptanan hedeflere ulaşmak için detaylı bir plan hazırlanmalıdır. Buna paralel olarak, planın başarılı olabileceği bir ortam yaratılmalı ve uygulanabilmesi için de sorumlu kişiler atanmalıdır. Uygulama;

³⁵ Efil, a.g.e., s. 246-248 ve Apak, a.g.m., s. 8.

- Sistemi geliştirmek ve gerekli değişiklikleri yapmak
- Bu değişikliklerin etkinliğini izlemek ve gerekli iyileştirmeleri yapmak şeklinde iki ana bۆl mden oluşur.

Uygulama planında yer alanlar gerçekleştirildikten sonra atılması gereken adım, standarttaki şartların anlaşılabilmesi ve ilgili birimler tarafından kendi fonksiyonlarına uygulanabilmesi için personele eğitim verilmesidir. Son olarak sistemin geliştirilebilmesi için, öncelikle durum tespiti yapılmalı daha sonra gelişmeler saptanmalı ve gereken iyileştirmeler hakkında karar verilmelidir³⁶.

Belgelendirme işleminde üç aşama vardır. Bunlar sırasıyla:

-  n görüşme,
- Dokümanların incelenmesi,
- Denetim.

Belgelendirme için başvuruda bulunan şirket yetkilileri ile belge vermeye yetkili kuruluşun ilgili elemanları bir  n görüşme yaparlar. Bu  n görüşme, şirketin gerekli hazırlıkları yapmış oldukları izlenimini bırakırsa, denetleyiciler şirketten kalite sistemleri ile dokümanları ibraz etmelerini isterler. şirketin “Kalite Güvencesi Sistemi Kılavuzu” ve ilgili dokümanlarını inceleyen denetleyiciler, bunları yeterli düzeyde bulup bir kalite denetimine karar verebilirler. Eğer dokümanlar yetersiz bulunursa, eleştirilerle beraber şirkete iade edilirler ve yeterli düzeye getirildikten sonra başvurmaları gerektiği bildirilir.

Dokümanları yeterli bulunan şirkete bir denetim uygulanır. Bu denetimde denetçiler dokümanlarda yazılı olanların gerçekte de uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederler. Eğer uygulama yeterli bulunursa şirkete belge verilir. Yeterli bulunmaz ise, sistemi yeterli seviyeye çıkarmaları için süre tanınır. şirket gerekli düzeltmeleri yaptıktan sonra, ikinci bir denetim daha yapılır ve yeterli bulunursa belge verilir.

Uygulamanın yeterli ya da yetersiz bulunması özellikle personelin sistemi biliyor, benimsiyor ve tam anlamıyla uyguluyor olmasıyla mümkündür. Örneğin; herhangi bir elemanın kendi işi ile ilgili dokümanları el altında bulundurması gerekir. Ayrıca rutin olarak uyguladığı bir iş talimatını da yazılı olarak bulundurmakla beraber, ezbere bilmesi de

³⁶ Efil, a.g.e., s. 251.

beklenir. ISO 9000 Kalite Sistem Standart Belgesi üç yıl geçerlidir. Ancak her yıl, bir ara denetim yapılarak sistemin devamlılığı gözlenir³⁷.

2.3. ISO 9000 Kalite Sistem Belgesinin İşlevi

Kalite Yönetiminin temel kurallarını belirleyen ISO 9000 Kalite Sistem Standartları, TKY'ne uzanan yolda bir başlangıç noktası olma niteliğindedir. Öyle ki; ISO 9000 Standartlarının ürün/hizmete değil, üretimin yapıldığı, hizmetin verildiği sisteme yönelik standartlar olmaları, artık ürün/hizmetlerin değil, firmaların kalite üretebilme yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada, ISO 9000 Kalite Sistem Belgesinin temelinde ürün/hizmetin tüm aşamalarının ve mevcut durumların talimatlar, prosedürler, görev ve sorumluluk tanımları ile belgelenmesi ve üçüncü şahıslara yazılı olarak duyurulması amacı bulunmaktadır³⁸.

Burada özellikle üzerinde durulması gereken nokta, iyi dokümente edilmiş bir yönetim sistemi sayesinde ilk seferde bütün görevleri doğru yapmak olacaktır. Müşteri açısından önemli olan, ISO 9000 uygulamasının kendi beklentilerini tanıyan, sürekli olarak bu ihtiyaçları karşılayabilen ve ürün/hizmet kalitesini sağlayan bir Kalite Güvencesi Sistemini, kuruluşun başarıyla uygulayıp uygulamadığıdır. Bunun denetimini müşteriler bizzat kendileri yapabileceği gibi, bir bağımsız denetim kuruluşu tarafından yapılan denetimler sonucu verilen uygunluk belgeleri de, kuruluş bünyesinde Kalite Güvencesi Sisteminin mevcut olduğunun bir ispatı olarak kullanılmaktadır³⁹.

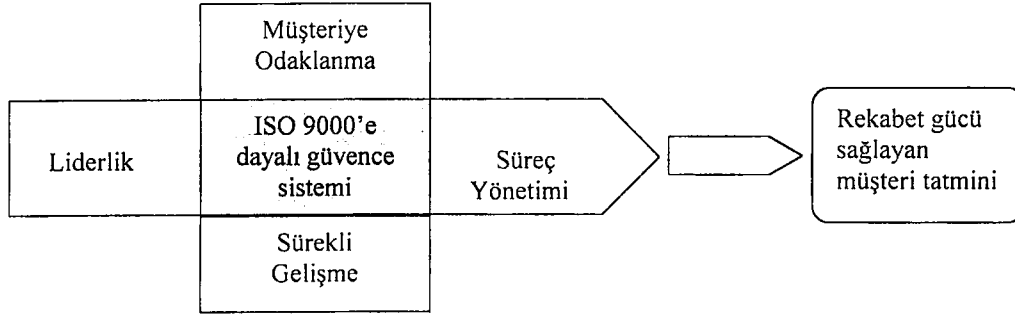
Bu anlayışla, geleneksel Kalite Güvence alt sistemine göre daha geniş bir kapsama sahip olan ISO 9000'de “ *kalite güvencesinden*” “ *müşteri tatminine geçiş*” için ISO Standartlarına ne gibi eklemeler yapılması gerektiği şekil 4'de görülebilir. Pek çok şirket rekabet gücünü elinde tutacak biçimde müşteri tatmini hedefine yöneldiği için, doğal olarak ISO 9000 düzeyinden şekil 4'de gösterilen daha yüksek düzeylere erişilecektir. Nitekim Kavrakoglu “Toplam Kalite Yönetimi” adlı kitabında şöyle bir yorum yapmıştır: “Rekabet bir yarışır ve bu yarışa üstün kaliteyi düşük maliyetle elde edebilenler kazanacaktır. Belge olsa

³⁷ İbrahim Kavrakoglu, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993, s. 79.

³⁸ Şimşek, a.g.m., (2000), s. 34

³⁹ Shakil-ur-Rehman, Çev: Ali Osman Solak, “Sürekli Hayatta Kalmanın Anahtarı: Kalite”, **Standard Dergisi**, TSE Yayını, Sayı 461, Yıl 39, Mayıs 2000, s. 31

olsa yarışa katılma vizesini verebilir, sonucu etkilemez. Sonucu piyasa, yani **müşteriler** belirleyecektir.”⁴⁰



Şekil 4: Kalite Güvencesinden Müşteri Tatminine Doğru Genişleme

Kuruluşların daha önce yukarıda belirttiğimiz prosedürler dahilinde ISO 9000 Kalite Sistem Belgesine sahip olmak istemelerinin çeşitli nedenleri vardır. Bunların arasında en sık karşılaşılanlar şunlardır⁴¹:

- “Dünya ticaretinin gittikçe karmaşıklaşması, ticari ilişkilerin birbirine çok uzak ve farklı yapıdaki ülkeleri karşı karşıya getirmesi ve bunun sonucunda dünya pazarlarında ve hatta gümrük duvarlarının kalkmasıyla iç pazarlarda büyük bir rekabet ortamının doğması,
- Teknolojinin hızla gelişmesi ve buna paralel olarak ürün/hizmetlerin gün geçtikçe daha karmaşık bir durum alması, çevre faktörünün ağırlığını artan biçimde hissettirmesi, sağlık, doğal yaşam ve kullanıcıya zarar vermemesi şartlarının aranması,
- Kaliteli ve ucuz üretim yapabilen ülke ürün/hizmetleri karşısında, Avrupa ve Kuzey Amerika’nın kaliteli fakat pahalı mamullerinin zorlanması,
- 1993 yılından sonra Avrupa Birliği sınırları içerisinde dolaşıma girecek her mamulün, nerede imal edilirse edilsin belli asgari şartlara sahip olmasının gerekliliği,
- Müşterilerin kalite bilincinin güçlenmesi, ürün/hizmetin kullanım süresi içinde işlevsel sürekliliğinin, düşük fiyat yerine çalışma ömrü boyunca düşük maliyetin ön plana çıkması.”

⁴⁰ Conti, a.g.e. , s. 29 ve Kavrakoğlu, a.g.e., (1992), s. 48.

⁴¹ Efil, a.g.e., s. 255

Bu sebeplerin herhangi birine dayanarak, ISO 9000 Kalite Sistem Belgesine yönelik olarak yapılacak çalışmalar o kuruluş için aşağıdaki faydaları sağlayacaktır⁴²:

- Üretimde, verimlilikte, yönetim kalitesinde, işletme içi düzende ve ürün/hizmetin kalitesinde iyileşmeler,
- Iskarta, yeniden işleme, hata ve hurda oranlarında azalmalar,
- Daha yüksek verimliliğe yol açan iş gücü, makineler ve malzemelerin etkin kullanımı,
- Üretimdeki dar boğazların giderilmesi ve stresten uzak iş ortamıyla iyi insan ilişkilerinin kurulması,
- Kuruluşun kalite kültürünün iyileştirilmesiyle, çalışanlar arasında daha büyük iş tatmininin ve kalite bilincinin yaratılması,
- Müşteriler arasında firma itibarının iyileştirilmesi,
- Uluslararası piyasalarda ihracatta başarı için gerekli olan firma imajı ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi,
- Müşteri şikayetlerinde azalmalar ve müşteri ilişkilerinde iyileşmeler,
- Daha büyük bir tüketici kitleye ulaşabilme olanağı,
- İşçi-işveren ve sendika ilişkilerinde kolaylık ve rasyonel bir personel politikası izleme imkanı sağlamak.

Ancak hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, yürütülecek tüm bu çalışmalar esnasında yalnızca ISO 9000 Kalite Sistem Belgesine sahip olmak bir kuruluşun birinci derecede amacı olmamalıdır. ISO 9000 Belgesinin amacı; “organizasyonlar tarafından uygulanan kalite standartlarını standartlaştırmak değildir. Kalite sistemleri ve yönetimi firmadan firmaya farklılık gösterir. Bir firmaya ait sistem ve kalite el kitabı, diğer firmalarınkinden farklıdır. Standartlar sadece asgari şartları ortaya koymakta ve kalite yönetim sisteminin gelişmesinde engelleyici bir unsur olarak düşünülmemelidir”⁴³.

Eğer kuruluş bünyesinde Kalite Güvencesi Sistemi’nin oluşturulması yönünde gereken ciddiyet ve dürüstlük gösterilmeksizin, sadece ISO 9000 Belgesi almak amacıyla gerekli tüm dokümantasyon hazırlıkları ve organizasyon alt yapısı oluşturulur ise, bu

⁴² Atilla Bağrıaçık, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?**, Bilim Teknik Yayınevi, 1.Basım, İstanbul, 1995, s. 15 ve KOSGEB, “ISO 9000 Nedir?”, <http://www.kosgeb.gov.tr/iso.htm>, 07.03.2000 ve Akın, Çetin, Erol, a.g.e., s. 247-248.

⁴³ Akın, Çetin, Erol, a.g.e., s. 251.

çalışmaların uzun vadede işletme için olması gereken düzeyde bir fayda sağlamayacağı son derece açıktır. Çünkü esas olan, TKY anlayışına uygun bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ve Kalite Güvencesi Sistemi'ne kavuşmak üzere gerekli sistem ve organizasyon değişikliklerinin uygulanmasıdır.

Daha sonraki bölümde TKY ve ISO 9000 ilişkisinin daha ayrıntılı ele alınacağını belirterek, ISO 9001 Kalite Sistem Standardı'nın (KSS) tam olarak neleri içerdiğinin de yer aldığı bir sonraki bölüme geçelim.

3. ISO 9001 KALİTE SİSTEM STANDARDI

ISO 9001 daha önce de benzer şekilde ifade edildiği gibi, ürünün geliştirilmesi ve tasarımından, üretim, ürünün kurulup çalıştırılması ve satış sonrası servis işlemlerine kadar hizmetin tüm hususlarıyla ilgili olan, çok fonksiyonlu şirketlere uygulanan bir KGS'dir.

ISO 9001, ISO 9000 serisi içinde en kapsamlı standart olup, işletmenin büyüklüğüne değil, fonksiyonuna bağlıdır. Eğer bir şirket asıl olarak üretim, ürünün çalıştırılması ve servis ile ilgili ise bu durumda ISO 9001'den ziyade ISO 9002 bu şirkete daha uygun olacaktır. ISO 9001 ile ISO 9002 arasındaki tek fark, ISO 9001'de *tasarım* ve *servis* konularının yer alması, 9002'de ise bunlara yer verilmemesidir. Yani şirkette ürün/hizmet için, tasarım veya geliştirme yapılması herhangi bir anlaşmaya bağlanmış ise, bu durum şirketin mutlaka ISO 9001 kullanacağı anlamına gelmemelidir. Kararın verilmesi için, uygunluk sağlanamama durumunda oluşan tahmini veya bilinen maliyetler ile, müşteriye ve şirkete mal olan maliyetlerin karşılıklı değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu durumda ISO 9001 Kalite Sistemi kurulurken olması gereken temel şartlar açıklanacak olursa⁴⁴:

- Yaptığını söyle.....Doküman
- Söylediğini yap.....Günlük uygulama
- Yaptığını kanıtlar.....Kayıt
- Sonuçları kontrol et.....Gözden geçirme
- Farklılık için harekete geç.....Düzeltilici faaliyet

⁴⁴ Halk Yaşam ISO 9000 El Kitabı, Mayıs 1998, s. 2. ve Akın, Çetin, Erol, a.g.e., s. 256.

ISO 9003 ise, ISO standartları içinde bir şirketin tüm kalite sisteminden istenenler bakımından en zayıf olanıdır. Öyle ki sadece son muayene ve deney konularını kapsamakla sınırlıdır. O halde diyebiliriz ki, ISO 9001'in içeriğinin anlaşılması, ISO 9000 Standartlar serisinde yer alan her üç standardın da anlaşılmasını sağlayacaktır.

Aşağıda ISO 9001 ve diğer iki standardın, model standartlardaki karşılıklarıyla beraber verildiği ve üç standardın da karşılaştırılmasının yapıldığı Tablo 5 verilmiştir⁴⁵.

Tablo 5: ISO 9000 Kalite Sistem Standartlarının Karşılaştırılması

ELEMEN	MODEL STANDARTLARDAKİ KARŞILIKLARI					
	9001		9002		9003	
	KAPSAM	BÖLÜM	KAPSAM	BÖLÜM	KAPSAM	BÖLÜM
Yönetimin sorumluluğu	A	4.1	B	4.1	C	4.1
Kalite sistemi	A	4.2	A	4.2	B	4.2
Sözleşmenin gözden geçirilmesi	A	4.3	A	4.3	--	--
Tasarım kontrolü	A	4.4	--	--	--	--
Doküman ve veri kontrolü	A	4.5	A	4.4	B	4.3
Satın alma	A	4.6	A	4.5	--	--
Müşterinin sağladığı ürünün kontrolü	A	4.7	A	4.6	--	--
Ürün tanımı ve izlenebilirliği	A	4.8	A	4.7	B	4.4
Proses kontrolü	A	4.9	A	4.8	--	--
Muayene ve deneyler	A	4.10	A	4.9	B	4.5
Muayene,ölçme, deney teçhizatının kontrolü	A	4.11	A	4.10	B	4.6
Muayene ve deney durumu	A	4.12	A	4.11	B	4.7
Uygun olmayan ürünün kontrolü	A	4.13	A	4.12	B	4.8
Düzeltilici ve önleyici faaliyet	A	4.14	A	4.13	--	--
Taşıma,depolama,ambalajlama,koruma ve teslim	A	4.15	A	4.14	B	4.9
Kalite kayıtlarının kontrolü	A	4.16	A	4.15	B	4.10
İç kalite tetkikleri	A	4.17	B	4.16	--	--
Eğitim	A	4.18	B	4.17	C	4.11
Servis	A	4.19	--	--	--	--
İstatistik teknikler	A	4.20	A	4.18	B	4.12

⁴⁵ Akın, Çetin, Erol, a.g.e., s. 247

- A: Tüm şartlar tam olarak verilmiştir
 B: ISO 9001'den daha az bilgi verilmiştir
 C: ISO 9002'den daha az bilgi verilmiştir
 --: Bilgi verilmemiştir

ISO 9001'e uygun olarak çalışan bir şirketin yapması gerekenler ISO 9001 TSE Belgesinde yer alan sıraya göre yukarıdaki gibi sıralanmıştır. Bir sonraki bölümde ISO 9001'in hangi alanları kapsadığını bölümler şeklinde belirledikten sonra, bu maddelerin tamamına değinilecektir.

4. ISO 9001-KALİTE SİSTEMLERİ-TASARIM/GELİŞTİRME, ÜRETİM, TESİS VE HİZMETTE KALİTE GÜVENCESİ MODELİ

4.1.Yönetim Sorumluluğu

A. Kalite Politikası

Tedarikçi firma yönetimi,* kalite için politika ve amaçlar ile taahhütlerini belirleyecek ve bunları dokümante edecektir. Tedarikçi, belirlenen politikanın kuruluşun her kademesinde anlaşıldığı, uygulandığı ve devam ettirildiğinden emin olacaktır.

B. Organizasyon

a. Sorumluluk ve yetki

Kaliteyi etkileyen işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan bütün personelin sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

c. Kaynaklar

Tedarikçi, kuruluş içi doğrulama isteklerini belirleyecek, uygun kaynakları temin edecek ve doğrulama faaliyetleri için eğitilmiş personel görevlendirilecektir.

d. Yönetim Temsilcisi

Tedarikçi bu standartlarda belirtilen şartların yerine getirilmesi için ve devamlılığın sağlanması için, yetkileri ve sorumlulukları belirlenmiş temsilci tayin edecektir.

* Bu bölümde, ürün/hizmeti üreten ve/veya sağlayan kuruluşu ifade eden terim olarak; *işletme*, *kurum* ya da *üretici firma* terimleri yerine TS-ISO 9001 Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modelinde ifade edilen şekliyle *tedarikçi* kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

C. Yönetimin Gözden Geçirilmesi

Tedarikçi uygulanan kalite sisteminin uygunluk ve devamlılığını sağlamak amacıyla, kalite sistemini belli aralılarla gözden geçirecek ve kayıtları muhafaza edecektir.

4.2. Kalite Sistemi

A. Genel

Tedarikçi, ürünün belirlenen şartları karşılamasını sağlamak üzere dokümente edilmiş kalite sistemi oluşturarak, bunun devamlılığını sağlamalıdır. Bu da; bu standardın şartlarına göre, dokümente edilmiş kalite sistemi prosedürüdür ve talimatlarının hazırlanmasını, hazırlanan kalite sistemi prosedür ve talimatlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini kapsayacaktır⁴⁶.

B. Kalite Sistem Prosedürleri

Tedarikçi, bu standardın şartları ve belirlediği kalite politikası ile uyumlu dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve etkin olmalıdır. Bu standardın amaçları doğrultusunda kalite sistemi ile ilgili prosedürlerin kapsamı ve ayrıntıların hazırlanması, çalışmaların niteliğine, kullanılan metotlara ve görevli personelin ihtiyaç duyduğu beceri ve eğitime bağlıdır.

C. Kalite Planlaması

Tedarikçi, kalite için şartlarının nasıl sağlanacağını tanımlamalı ve dokümente etmelidir. Kalite planlaması, tedarikçinin kalite sisteminin bütün şartları ile tutarlı olmalı ve tedarikçinin çalışma metotlarına uygun yapıda dokümente edilmelidir⁴⁷.

4.3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi

A. Genel

Tedarikçi, sözleşmenin gözden geçirilmesi ve bu faaliyetlerin koordinasyonu için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı sürekliliğini sağlamalıdır.

⁴⁶ Efil, a.g.e., s. 235-236.

⁴⁷ Atilla Bağrıaçık, Münevver Şimşek, Selahattin Nacar, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9001 ve 9002 Nedir? Nasıl Kurulur?**, Bilim Teknik Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, Temmuz 1999, s. 15.

B. Gözden Geçirme

Teklifin sunulmasından, sözleşmenin yapılmasından veya siparişin kabulünden (şartların açıklanması) önce, teklif, sözleşme veya sipariş; aşağıdaki hususların yerine getirildiğinden emin olmak amacıyla tedarikçi tarafından gözden geçirilmelidir;

- a) Şartların yeterli olarak tanımlanması ve doküman haline getirilmesi; sözlü alınan siparişler için şartları belirleyen yazılı bir belge temini mümkün olmadığında, tedarikçinin siparişi kabul etmeden önce sipariş şartlarında anlaşmanın sağlanmış olması,
- b) Sözleşme veya sipariş şartları ile teklif şartları arasında herhangi bir farklılık olması durumunda bu farklılıkların giderilmiş olması,
- c) Tedarikçinin sözleşme veya sipariş şartlarını karşılayacak yeterlilikte olması.

C. Sözleşmede Değişiklik

Tedarikçi, sözleşmede değişikliğin nasıl yapılacağını ve kendi organizasyonunun ilgili fonksiyonlarına doğru olarak nasıl aktarılacağını belirlemelidir.

D. Kayıtlar

Sözleşmenin gözden geçirilmesine ait kayıtlar muhafaza edilecektir. Sözleşme konularında müşteri organizasyonu ile iletişim kanalları ve irtibat noktaları oluşturulmalıdır.

Yapılacaklar Listesi

- Organizasyon için hangi dokümanların sözleşmede olduğunun tanımlanması
- Resmi bir gözden geçirme işleminin ne zaman gerçekleşeceğini belirlenmesi
- “Gözden Geçirme” ’nin kapsamının belirlenmesi
- “Gözden Geçirme” ’ye hangi birimlerin katılacağını tanımlanması
- “Gözden Geçirme” ’de fikirler, yorumlar ve katılımın nasıl sağlanacağını belirlenmesi
- Sözleşmenin nüshalarının kimlere dağıtılacağını belirlenmesi
- Sözleşmede belirtilen şartların yeterli seviyede olup olmadığının tespiti için kriterlerin oluşturulması.
- Değişikliklerin kabul edilmesi ve sözleşmelere yansıtılması için bir “Sözleşmede Değişiklik” Prosedürü’nün yazılması
- Kayıtların kim tarafından saklanacağını, nasıl dosyalanacağını ve kimler tarafından ulaşılabilir olacağını belirlenmesi.

4.4. Tasarım Kontrolü

A. Genel

Tedarikçi, belirlenen şartların yerine getirilmesini temin maksadıyla ürün tasarımının kontrol edilmesi ve doğrulanması için prosedürleri belirlemeli ve bunların devamlılığını sağlamalıdır.

B. Tasarım Geliştirme ve Planlaması

Tedarikçi, her bir tasarım ve geliştirme faaliyetine ilişkin planlar hazırlamalıdır. Planlar ilgili faaliyetleri tanımlamalı veya atıfta bulunmalı ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için sorumlulukları belirlemelidir.

Tasarım geliştirme faaliyetlerinde, yeterli kaynaklarla donatılmış nitelikli personel görevlendirilmelidir. Planlar tasarım geliştirildikçe güncelleştirilmelidir.

Tasarım ve Geliştirme Planında Hangi Durumlar Tanımlanmalıdır

1. Tasarım şartnameleri
2. Zamana karşı faaliyetleri gösteren tasarım ve geliştirme programı
3. Proje bölümlerinin ve projeyi gerçekleştirecek kişi veya organizasyonların isimleri
4. Bir aşamadan diğerine geçme yetkisini elde etmek için gerekli gözden geçirme sonuçları
5. Finans, insan gücü, faaliyetler açısından kaynaklar
6. Karşılaşılabilecek riskler ve bunları asgariye indirebilmek için gerekli planlar
7. Tasarımın planlandığı gibi yapılmasını sağlamak üzere prosedür ve kalite planları

Tasarım Prosesi 4 Ana Aşamaya Ayrılabilir

1. Fizibilite Araştırması
2. Proje tanımlama aşaması
3. Geliştirme Aşaması
4. Üretim Aşaması

C. Kuruluşla İlgili Teknik İlişkiler

Tasarım prosesi içinde yer alan farklı gruplar arasındaki kuruluşla ilgili ve teknik ilişkiler belirlenmeli ve gerekli bilgiler dokümanite edilmeli, iletilmeli ve düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

Burada şu konulara dikkat etmek gerekmektedir;

1. Tasarım-geliştirme faaliyetlerine ilişkin sorumlulukları da içeren planlar hazırlanmalıdır.
2. Tasarım-geliştirme planları güncelleştirilmelidir.
3. Tasarım-geliştirme ve doğrulama faaliyetleri, kendilerine gerekli donanım ve gereçler verilmiş olan nitelikli personel tarafından yürütülmelidir.
4. Tasarım- geliştirme planlamasında çeşitli birimler arasındaki organizasyonla ilgili teknik ilişkiler ve bilgi alışveriş kanalları kesin bir biçimde belirlenmeli ve bunlara uygun çalışılmalıdır.

D. Tasarım Girdileri

Yürürlükte olan uygulanabilir belirleyici ve düzenleyici kurallar dahil ürünle ilgili tasarım şartları tanımlanmalı, dokümanite edilmeli ve seçilmiş olanlar tedarikçi tarafından yeterlilik açısından gözden geçirilmelidir.

Tamam olamayan, belirsiz veya birbirini tutmayan şartlara, bunların belirlenmesinden sorumlu kişiler tarafından çözüm getirilecektir.

Tasarım girdileri tipik olarak,

- Ürün performans şartları/spesifikasyonlar'ı ,
- Yapı, bileşenler, ilgili elemanlar ve diğer tasarım özellikleri şeklindedir.
- Bütün tasarım girdileri tanımlanmalı, gözden geçirilmeli ve tedarikçi tarafından tasarım tanımlama dokümanına kayıt edilmelidir.

Yine burada da şu konulara dikkat edilmelidir:

- 1.Tasarım-geliştirme faaliyetlerinde ürünlere ilişkin şartlar yazılı olarak belirlenmelidir.
2. Belirlenen şartların amaca uygunluk dereceleri kontrol edilmelidir.
- 3.Yetersiz, açık olmayan ya da çelişkili şartlar, uygulanmalarından sorumlu olan birimlerle görüşülüp açıklığa kavuşturulmalıdır.

E. Tasarım Çıktıları

- a) Tasarım girdi şartlarını karşılamalı,
- b) Kabul şartlarını kapsmalı ve atıfta bulunmalı,
- c) Ürünün güvenli ve düzgün bir şekilde çalışmasında hayati öneme sahip tasarım karakteristiklerini belirlemelidir. (Mesela işletme, depolama, taşıma, bakım ve elden çıkarma)

Tasarım Çıktıları: Tasarım işlemlerinin aşamalarında tasarım tanımlarına ait istekler çıktılar şekline dönüştürülür.

Tasarım çıktılarına :Çizimler, nicel spesifikasyonlar, talimatlar, yazılımlar, servis prosedürleri, malzeme tasarım çıktıları (satın alma, üretim, muayene ve deneyler için nihai dokümanlar) örnek olarak verilebilirler. Tasarım-geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını dökümante etme şekli saptanmalıdır.

F. Tasarımın Gözden Geçirilmesi

Tasarımın uygun aşamalarında tasarım sonuçlarının mevzuata uygun, dökümante edilmiş gözden geçirme işlemleri planlanmalı ve yürütülmelidir. Her tasarımın gözden geçirilme isteminde katılımcılar, gözden geçirilmekte olan tasarım aşamasıyla ilgili bütün birimlerin temsilcilerini ve gerektiği takdirde diğer uzman personeli kapsamalıdır. Bu türden gözden geçirme kayıtları muhafaza edilmelidir.

G. Tasarımın Doğrulanması

Tasarımın uygun aşamalarında, tasarım çıktılarının girdi şartlarını karşılamasını sağlamak için tasarım doğrulaması yapılmalıdır. Tasarım doğrulama ölçümleri kayıt edilmelidir.

Tasarımın gözden geçirilmesine ek olarak, tasarımın doğrulanması;

- Alternatif hesapların yapılması,
- Eğer mevcutsa,yeni tasarımın ispatlanmış benzer bir tasarım ile karşılaştırılması,
- Deneyler ve demostrasyonları gösterme,
- Dağıtımdan önce her aşama tasarım dokümanlarının gözden geçirilmesi gibi faaliyetleri kapsamalıdır.

H. Tasarımın Geçerliliği

Tasarım, ürünün tanımlanan kullanıcı ihtiyaçlarına ve/veya şartlarına uygunluğu sağlamak gayesiyle geçerli kılınmalıdır.

I. Tasarım Değişiklikleri

Bütün tasarım değişiklikleri ve tadilleri uygulanmadan önce yetkili personel tarafından tanımlanmalı, dokümante edilmeli, gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır.

Bir ürünle ilgili tasarım birçok sebepten dolayı değiştirilebilir.

- Hesaplama ve malzeme seçimi gibi tasarım safhasında ortaya çıkmayan ancak daha sonra ortaya çıkan hatalar,
- Tasarım safhasından sonra ortaya çıkan imalat zorlukları,
- Satın alıcının isteklerindeki değişiklikler,

4.5. Doküman Ve Veri Kontrolü

A. Genel

Tedarikçi, bu standartta yer alan şartlarla ilgili, standartlar ve müşteri çizimleri gibi dış kaynaklı dokümanları da kapsayan (kapsamlı olarak uygulanması için) tüm verilerin ve dokümanların kontrolü için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve devamlılığını sağlamalıdır. Dokümanlar ve veriler basılı kopya veya elektronik medya gibi herhangi bir şekilde olabilir.

B. Doküman ve Veri Onayı ve Yayını

Dokümanlar ve veriler yayınlanmadan önce yeterlilik açısından yetkili personel tarafından gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır. Geçersiz ve/veya yürürlükten kalkan dokümanların kullanılmasını önlemek için dokümanların yürürlükteki revizyonlarını gösteren ana liste ve eşdeğer doküman kontrol prosedürü oluşturulmalı ve kullanıma hazır . bulundurulmalıdır.

C. Doküman ve Veri Değişiklikleri

Dokümanlardaki ve verilerdeki değişiklikler, başka bir görevlendirme olmadıkça orijinal metni inceleyen ve kabul eden, aynı fonksiyonlar/organizasyonlar tarafından incelenerek onaylanmalıdır⁴⁸.

4.6. Satın Alma

Tedarikçi, belli şartlara uyan ürünlerin satın alınmasını sağlamalıdır.

A. Taşeronların Değerlendirilmesi

Tedarikçi,

a) Kalite sistemi ve özel kalite güvence şartlarını da kapsayan, taşeronluk şartlarını karşılama yeterliliğini esas alarak taşeronları değerlendirmeli ve seçmelidir;

b) Kendisi tarafından taşeronlara karşı uygulanacak kontrolün kapsamını ve tipini tanımlamalıdır. Bu kontrol ürünün tipine, taşeron ile sözleşmedeki ürünün nihai ürün kalitesi üzerindeki etkisine, uygun olduğu takdirde, taşeronun daha önceki işlerde gösterdiği yeterlilik ve performansı ile ilgili kalite tetkik raporlarına ve/veya kayıtlarına bağlı olmalıdır

c) Kabul edilebilir taşeronların kalite kayıtlarını oluşturmalı ve muhafaza etmelidir

B. Satın Alma Verileri

Satın alma dokümanları, sipariş edilen ürünü açık olarak tarif eden verileri ve uygun olduğu takdirde;

a) Tip, sınıf, derece veya diğer kesin tanımlamalarını;

b) Ürün, prosedürler, proses teçhizatı ve personelin kabul veya nitelendirme şartları ile diğer teknik verilerin, şartnamelerin, çizimlerin , proses şartlarının, muayene talimatlarının başlıkları veya herhangi bir tanıtıcı bilgiyi ve uygulamadaki baskılarını;

c) Uygulanacak kalite sistemi standardının adı, numarası ve yayın tarihini kapsamalıdır.

Tedarikçi, dağıtımdan önce satın alma dokümanlarını, belirlenen şartlara uygunluğu açısından gözden geçirmeli ve onaylamalıdır.

⁴⁸ Cemal Kara, "TKY ve ISO 9000 Standartlar Serisi", www.haccp9000.com/kalitetek/iso9001.htm, 15.01.2001

4.7. Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü

Tedarikçi diğer girdilerle birleştirmek veya ilgili faaliyetleri için müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması, depolanması ve bakımının kontrolü amacıyla, dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Böyle bir ürünün kaybolması, hasar görmesi veya kullanıma uygun olmaması durumunda, kayıt tutulmalı ve müşteriye rapor edilmelidir.

Tedarikçi tarafından yapılan doğrulama, müşterinin kabul edilebilir ürün temin etme sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

4.8. Ürün Tanımı Ve İzlenebilirliği

Uygun olduğu takdirde, tedarikçi, alımdan başlayarak üretim, dağıtım ve tesisin bütün aşamalarında uygun yollarla ürünü tanımlamak için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve bunların sürekliliğini sağlamalıdır. Bu tanımlama ile ilgili kayıtlar tutulmalıdır.

İzlenebilirlik özellikle istendiğinde, her bir ürünün veya partinin tek olarak tanımlanması için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bu tanımlama ile ilgili kayıtlar tutulmalıdır.

4.9. Proses Kontrol

Proses, belirlenen hedef veya hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak için gerekli faaliyetlerin sistematik bir seri ile planlanmasıdır. Proses kontrolünde şu noktalara dikkat edilmelidir⁴⁹:

- Planlama aşamasında üretim ve tesis proseslerinin kontrollü şartlar altında uygulanmasının sağlanması.

- Üretim ve tesis aşamaları önceden saptanan iş talimatlarına göre uygulanmalıdır.
- Üretim ve tesis yerlerinin amaca uygunluklarının saptanması
- Uygun çalışma ortamının sağlanması
- Proseslerin ve donanımların uygulama bakımından onaylanması
- İşin uygulanmasına ilişkin işçilik kriterlerinin belirlenmesi

⁴⁹ Efil, a.g.e., s. 239-242-243

4.10. Muayene Ve Deneyler

A. Genel

Tedarikçi, ürün için belirtilmiş şartların yerine getirildiğini doğrulamak amacıyla, muayene ve deney faaliyetleri için dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmali ve sürekliliğini sağlamalıdır. Gerekli muayene ve deneyler, tutulacak kayıtlar, kalite planlarında veya dokümanite edilmiş prosedürlerde detaylandırılmalıdır.

B. Girdi Muayene ve Deneyleri

Tedarikçi, girdi ürünün, muayene edilene kadar veya belirlenen şartları taşıdığı doğrulanıncaya kadar kullanılmamasını veya işlem görmemesini sağlamalıdır. Belirtilen şartlar için doğrulama işlemi, kalite planı ve/veya dökümanite edilmiş prosedürler ile uyum içinde olmalıdır.

C. Proses Sırasında Muayene ve Deneyler

a) Ürünü, kalite planı ve/veya dökümanite edilmiş prosedürlerde istenilen şekilde muayene ve deneylere tabii tutmalıdır.

b) Acil üretim prosedürlerine göre izin verilen ürün hariç, ürün için istenilen muayene ve deneyler tamamlanıncaya veya gerekli raporlar alınıp doğrulanıncaya kadar ürünü elinde tutmalıdır.

D. Son Muayene ve Deneyler

Tedarikçi, kalite planı ve/veya dokümanite edilmiş prosedürler çerçevesinde, bitmiş ürünün belirlenen şartlara uyduğu kanıtlamak için son muayene ve deneyleri yapmalıdır.

Son muayene ve deneyler için gerekli olan kalite planı ve/veya dökümanite edilmiş prosedürler, ürün girdileri ile ilgili yada proses esnasındakileri kapsayan bütün muayene ve deneylerin yapılması ve sonuçların belirtilen şartları uyması gerektiği belirtmelidir.

E. Muayene ve Deney Kayıtları

Tedarikçi, ürünün belirlenen kabul kriterlerine göre, muayene ve/veya deneylerden geçirildiğini gösteren kayıtları tutmalı ve muhafaza etmelidir. Bu kayıtlar, tanımlanmış kabul kriterlerine göre ürünün muayene ve/veya deneylerden geçip geçmediğini açıkça göstermelidir. Ürünün muayene ve/veya deneylerden başarıyla geçememesi durumunda

uygun olmayan ürün kontrolü prosedürü uygulanmalıdır. Kayıtlar, ürünün gönderilmesine izin veren sorumlu muayene yetkilisini tanımlamalıdır.

4.11. Muayene, Ölçme Ve Deney Teçhizatının Kontrolü

Tedarikçi, ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu göstermek amacıyla sahip olduğu, ödünç aldığı veya alıcının temin ettiği muayene, ölçme ve deney teçhizatını kontrol etmeli, bakımını sağlamalıdır.

Deney donanımları, muayenenin uygun araçları olarak kullanıldığında, bunlar üretim ve tesis sırasında ürünün kullanımından önce kabul edilebilirliğini doğrulayabilecek yeterlilikte olduğunu sağlamak için kontrol edilmeli ve bu kontrol belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır.

4.12. Muayene Ve Deney Durumu

Ürünün muayene ve deney durumu, yapılan muayene ve deneylere göre, ürünün uygunluk veya uygunsuzluğunu gösterecek şekilde işaretler ve diğer uygun araçlarla belirtilecektir. Muayene ve deney durumlarının tanımlanması, gerektiğinde üretim veya tesis sırasında sadece istenilen muayene ve deneylerden geçebilen ürünün sevk edildiğini, kullanıldığını garanti etmek için yapılacaktır⁵⁰.

4.13. Uygun Olmayan Ürün Kontrolü

A. Genel

Tedarikçi, belirlenen şartlara uymayan ürünün yanlışlıkla kullanımının veya tesisinin önlenmesini sağlayacak olan dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

B. Uygun Olmayan Ürünün İncelenmesi ve Elden Çıkarılması

Uygun olmayan ürünün incelenmesi için sorumluluk ve elden çıkarılması için yetki tanımlanmalıdır.

⁵⁰ Efil, a.g.e., s. 244

Uygun olmayan ürün,dokümanite edilmiş prosedürlere göre incelenmelidir. Bunlara göre uygun olmayan ürün;

- a) Belirlenen şartları karşılamak üzere tekrar işleme tabi tutulabilir,
- b) Tamir edilerek veya edilmeden yetkili bir makam tarafından kabul edilebilir,
- c) Alternatif uygulamalar için tekrar derecelendirilebilir,
- d) Iskarta veya hurdaya ayrılabilir.

Sözleşmede isteniyorsa belirlenen şartlara uymayan ürünün önerilen kullanımı veya tamirâtı hakkında gerekli izin için müşteriye veya müşterinin temsilcisine rapor edilir. Kabul edilen uygunsuzluğun ve tamirâtın tanımı, gerçek durumu göstermek amacıyla kayıt edilmelidir. Tamir edilmiş ve/veya tekrar işlem görmüş ürün, kalite planı ve / veya dökümanite edilmiş prosedürlere göre yeniden muayene edilmelidir.

4.14. Düzeltici Ve Önleyici Faaliyetler

A. Genel

Tedarikçi, düzeltici ve önleyici faaliyetleri yürütmek için dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Mevcut veya olabilecek uygunsuzlukların sebeplerini ortadan kaldırmak için alınan herhangi bir düzeltici veya önleyici tedbir, problemin büyüklüğüne ve karşılaşılan riske uygun düzeyde olmalıdır. Tedarikçi, düzeltici ve önleyici faaliyetlerden kaynaklanan dökümanite edilmiş prosedürlerdeki değişiklikleri uygulamalı ve kaydetmelidir.

B. Düzeltici Faaliyetler

Düzeltici faaliyetler için prosedürler;

- a)Müşteri şikayetlerinin ve ürün yolsuzlukları ile ilgili raporların etkin şekilde ele alınması
- b)Ürün, proses ve kalite sistemi ile ilgili olan uygunsuzlukların sebebinin araştırılması ve bu araştırma sonuçlarının kaydedilmesi
- c)Uygunsuzlukların sebebini yok etmek için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin tespiti,
- d)Düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını ve etkinliğini sağlamak için kontrollerin yapılması hususlarını içermelidir.

C. Önleyici Faaliyetler

Önleyici faaliyetler için prosedürler;

a) Uygunsuzlukların potansiyel sebeplerini tespit etmek, analiz yapmak ve ortadan kaldırmak amacıyla ürün kalitesini etkileyen işlemler ve prosesler, standart dışı izinler, tetkik sonuçları, kalite kayıtları, hizmet raporları ve müşteri şikayetleri gibi uygun bilgi kaynaklarının kullanılması,

b) Önleyici faaliyet gerektiren problemler ile uğraşmak için gerekli adımların tespiti,

c) Önleyici faaliyetlerin başlatılması ve bunların etkili olmasını sağlamak için kontrollerin yapılması

d) Yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilerin yönetimin gözden geçirmesi için sunulmasını içermelidir

4.15. Taşıma ,Depolama, Ambalajlama, Koruma Ve Dağıtım

A. Genel

Tedarikçi, ürünün taşınması, depolanması, ambalajlanması, muhafaza ve dağıtım ile ilgili dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

B. Taşıma

Tedarikçi, hasar veya bozulmayı önleyecek ürün taşıma metotlarını belirleyecektir

C. Depolama

Tedarikçi, ürünün kullanımına veya dağıtımına kadar hasar görmesini ve bozulmasını önlemek amacıyla, güvenilir belirlenmiş depolama alanlarını veya stok yerlerini kullanmalıdır. Bu alanlara girişin veya bu alanlardan dağıtımın gerçekleştirilmesi için uygun metotları belirlemelidir. Bozulma olup olmadığını tespit etmek için ürünün depodaki durumunu uygun aralıklarla kontrol etmelidir.

D. Ambalajlama

Tedarikçi, paketleme, ambalajlama ve işaretleme proseslerini (kullanılan malzemeler dahil) belirlenen şartlara uygunluğun sağlandığından emin olmak için, gereken kapsamda kontrol etmelidir.

E. Dağıtım

Tedarikçi, kendi kontrolü altında olduğu müddetçe, ürünün muhafazası ve ayırt edilmesi için uygun metotları uygulamalıdır. Tedarikçi, son muayene ve deneylerden sonra dağıtım sırasında ürün kalitesinin korunması için gerekli tedbirleri almalıdır. Sözleşmede belirtilmişse, bu koruma işlemi, teslim yerine kadar sürdürülecektir.

4.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü

Tedarikçi kalite kayıtlarının tanımlanması, toplanması, tasnifi, ulaşılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı, ve elden çıkarılması için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Kalite kayıtları, kalite sisteminin tanımlanan şartlara uygunluğunu ve etkin olarak işleyişini göstermek amacıyla tutulmalıdır. Taşeronlarla ilgili kalite kayıtları bu verilerin bir parçası olmalıdır.

Bütün kalite kayıtları, okunaklı olmalı ve hasar ve kaybolmayı önleyecek uygun çevre şartlarını sağlayan ortamlarda tekrar kolaylıkla kullanılabilecek şekilde depolanmalı ve muhafaza edilmelidir. Kalite kayıtlarının saklama süreleri belirlenmeli ve kaydedilmelidir. Sözleşmede anlaşmaya varıldığı takdirde, kalite kayıtları belirlenen bir süre için müşteri veya müşteri temsilcisi tarafından değerlendirilmesi amacıyla erişilebilir şekilde korunmalıdır⁵¹.

4.17. Kalite İç Denetimleri

Tedarikçi, kalite ile ilgili faaliyetlerin planlanan düzenlemelere uygunluğunu doğrulamak ve kalite sisteminin etkinliğini tayin için kuruluş içi kalite tetkiki ile ilgili planlı ve dökümente edilmiş bir sistem uygulanmalıdır. Bu tetkikler, faaliyetlerin durumu ve önemi esas alınarak programlanacaktır. Tetkik sonuçları ise doküman haline getirilerek bu alandaki sorumlu personelin dikkatine sunulacaktır.

4.18. Eğitim

Tedarikçi, eğitim ihtiyaçlarını belirleyen prosedürleri oluşturmalı ve yürütmelidir. Kaliteyi etkileyen faaliyetleri uygulayan tüm personelin eğitimi sağlanmalıdır. Verilen belirli işleri yapan personel gerektiğinde öğrenim, eğitim ve tecrübeleri esas alınarak değerlendirilecektir. Eğitimle ilgili uygun kayıtlar tutulmalıdır.

⁵¹ Kara, a.g.e., www.haccp9000.com/kalitetek/iso9001.htm

4.19. Servis

Sözleşmede yer alıyorsa, tedarikçi servisin belirtilen şartları karşıladığını doğrulamak üzere prosedürler oluşturacak ve bunların devamlılığı sağlayacaktır.

4.20. İstatistik Teknikler

Tedarikçi, gerektiğinde ürün özelliklerinin ve proses yeterliliğinin kabul edilebilirliğinin doğrulanması için ihtiyaç durulan istatistik teknikler ile ilgili prosedürleri belirleyecektir.

Buraya kadar ISO 9001 hakkında anlatılanları ve ISO 9001'in hangi alanları kapsadığını Tablo 6'da gösterilmiştir⁵².

Tablo 6:ISO 9001'in Kapsadığı Alanlar

ALANLAR	ISO 9001 MADDELERİ
a-Kalite Yönetim Sistemi	4.1.Yönetim Sorumluluğu 4.2.Kalite Sistemi 4.5.Doküman ve Veri Kontrolü 4.14.Düzeltici ve Önleyici Faaliyet 4.17.İç Kalite Tetkikleri
b-Müşteri İsteklerinin Sağlanması	4.3.Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi
c-İç Faktörlerin Kontrolü	4.4.Tasarım Kontrolü 4.8.Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği 4.9.Proses Kontrolü 4.13.Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü 4.18.Eğitim
d-Dış Faktörlerin Kontrolü	4.6.Satın Alma 4.7.Müşterinin Sağladığı Ürünün Kontrolü
e-Uygunluğun Gösterimi	4.10.Muayene ve Deneyler 4.11.Muayene,Ölçme ve Deney Teçhizatının Kontrolü 4.12.Muayene ve Deney Durumu 4.16.Kalite Kayıtlarının Kontrolü 4.20.İstatistik Teknikler
f-Ürün/hizmet Kalitesinin Korunması	4.15.Taşıma,Depolama,Ambalajlama,Koruma ve Teslim
g-Satış Sonrası Hizmet	4.19.Servis

ISO 9000 Kalite Sistem Standartları ile ilgili konuları açıklarken de belirtildiği gibi; ISO 9000, ilk olarak 1987 yılında yayınlanmış ve daha sonra 1994 yılında revize edilmiştir. 1997 yılından bu yana ISO tarafından bu standart revize edilmek üzere taslak çalışmalarına

⁵² Efil, a.g.e., s. 237-242-245

başlanılmış ve nihayet 15 Aralık 2000 tarihinde ISO 9000:2000 olarak yayınlanmıştır. Aşağıda ISO 9000:2000'in içeriğine kısaca değinilecektir.

5. ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM STANDARDI

Bu yeni standartta, TKY ilkeleri ile ilgili maddeler yer almaktadır. En önemli değişiklik, üç ayrı standart olan 9000 serisi standartlar artık tek bir çatı altında toplanarak, ISO 9001:2000 olarak adlandırılmıştır. ISO 9000:2000, kalite yönetim sistem şartlarını, organizasyonun müşteri isteklerini karşılama yeteneğini göstermek amacıyla tanımlamaktadır.

ISO 9001:2000'in, sekiz ana maddesinde aşağıdaki kavramlar yer almaktadır.

- Müşteri odaklı organizasyon
- Liderlik
- Çalışanların katılımı
- Süreç yönetimi
- Yönetimde sistem anlayışı
- Sürekli gelişme
- Karar verme süreçleri
- Tedarikçi ilişkilerinde karşılıklı memnuniyet

Yeniden yapılandırmada en temel özellik, organizasyonun kalite yönetim sistemini daha kullanışlı hale getirmesine izin vermesidir.

Bir diğer önemli değişiklik ise; ISO 9000:2000 temel felsefe değişikliği olarak, organizasyonun verimliliği için sürekli gelişme kavramını ön plana çıkararak, pazarda müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek, yani kuruluşa rekabet avantajı sağlayabilecek konuma getirmeyi hedeflemektedir.

Diğer değişiklikler arasında kaynakların yönetimi, ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesi süreci, ölçme, analiz etme, sürekli geliştirme, müşteri tatmini ve kavramlarının ön plana çıkarılması bulunmaktadır. Bu arada, standardın dili anlaşılır hale getirilmiştir. ISO 9000:2000 serisi standartlarına uygun olarak belgelendirilmiş kuruluşlar,

standardın yürürlüğe girmesini takiben on sekiz ay içerisinde hazırlıklarını tamamlayarak belgelerini yenileyeceklerdir⁵³.

6. ISO 9000 VE TKY İLİŞKİSİ

ISO 9000 ve TKY arasındaki ilişkinin net olarak anlaşılabilmesi amacıyla öncelikle, TKY'nin tanımı ve klasik yönetim anlayışlarından farklılıkları üzerinde durulacaktır.

Çağımızın yönetim anlayışı ve yaşam biçiminde iki kavram önemli yer tutmaktadır. Bunlar *Çağdaş Strateji ve TKY* dir⁵⁴. Çağdaş kalite anlayışı; “TKY olarak adlandırılan bu katılımcı stratejik yönetim anlayışının yaşama geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşım insanı, üreten ve tüketen olarak her şeyden önemli sayan, onların katılımını temel koşul olarak önemseyen, *her iyunin daha iyisi vardır* anlayışını sürekli gelişme (kaizen) olarak da yaşatan bir yaklaşımdır. TKY, müşterinin kalite, fiyat ve teslim zamanı bakımından beklentilerinin karşılanmasını başarının temel ve tek koşulu sayan bir sistemdir”⁵⁵.

Kısaca TKY, “bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar ve müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilebilir”⁵⁶.

Yukarıdaki TKY tanımlarının da içinde yer alan üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşan bu üç unsur TKY anlayışının ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerdir. TKY klasik anlamdaki yönetim anlayışına alternatif olarak gelişen modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır⁵⁷.

TKY ve klasik yönetim anlayışının karşılaştırılması ve bu ikisinin arasındaki farkın net olarak anlaşılması, TKY yi daha iyi kavramak açısından yararlı olacaktır düşüncesiyle aşağıda Tablo 7 verilmiştir⁵⁸.

⁵³ Kalder, “Çağın Yönetim Anlayışı-TKY ve Ulusal Kalite Hareketi”, Kalder Kalite Derneği, İstanbul 2000, s.21

⁵⁴ Yılmaz Argüden, “Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Hareketi”, *Excellence Dergisi*, Sayı:8, Yıl:1, Kasım 1997, s. 4

⁵⁵ www.istanbul.edu.tr/muh/endutsri/club/kalite.htm, 07.03.2000

⁵⁶ www.kalder.org, 08.07.2000

⁵⁷ Nilgün Özdi, “TKY ve Sürekli İyileştirme”, *Standard Dergisi*, Sayı:461, Yıl:39, TSE Yay., Mayıs 2000, s. 39

⁵⁸ KALDER, a.g.e., s. 18

Tablo 7:TKY ve Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI Kaprisli Satıcılar, Fazla Beklentisi Olmayan Müşteriler	TKY ANLAYIŞI Her şeyi isteyen müşteri, fazla seçenek, acımasız ve yoğun rekabet
Aynı tip üründen olabildiğince çok üretim	Müşteri beklentilerine uygun, çok seçenekli esnek üretim
Eğitim düzeyi düşük eleman	İşin gerekliliğine uygun eğitimde eleman
Kontrole dayalı kalite anlayışı	Hata oluşmadan önleyici yaklaşım
Maliyeti yüksek kalite	Düşük maliyetli ve daha kaliteli ürün
Optimum stok tutma gerekliliği	Sıfır stok hedefi
Kabul edilen spesifikasyon sınırları arasında üretim	Hedeflenen değerlere uygun üretim
Kabul edilebilen hata düzeyleri	Sıfır hata hedefi
Kabul edilebilen yeniden işleme oranları	Fire ve yeniden işlevin azaltılarak ortadan kaldırılması
Sorunlar çıktıkça çözümler geliştiren yönetim anlayışları	Olası sorunları düşünüp önleyici çözüm geliştiren ve fırsatlar yaratan yönetim anlayışı
Uzmanlaşmaya dayanan sistem geliştirme	İşbirliği ile sistem geliştirme
Birimler arsında kesin ayırımlara dayanan organizasyon	Birimlerin işbirliğine dayanan süreç odaklı organizasyon
Ödül ve cezaya dayanan motivasyon	“Cesaretlendirme, taktir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon”
Pazarlık ve kontrole dayanan tedarikçi ilişkileri	“Karşılıklı güven anlayış ve ortak iyileştirme projelerine dayanan tedarikçi ortaklığı”
Kısa vadede yüksek kar hedefleyen yaklaşım	Uzun vadede varolma ve kazançta sürekliliğin sağlanması
“Kalite, kalite kontrol bölümünün sorumluluğunda”	“Kalite, tüm fonksiyonlarda iş yapanların sorumluluğunda”
Yeni ürünlerin pazarlama ve AR-GE birimleri tarafından geliştirilmesi	Tüm birimlerin ürün geliştirme sürecine katkıda bulunması
“İşi en iyi bilen o işi yönetendir” anlayışı	“İşi en iyi bilen o işi yapandır” anlayışı
Tecrübe ve inisiyatife dayanan yönetim anlayışı	Ölçüm sonuçları ve verilerin analizine dayanan yönetim anlayışı

TKY etkin bir KGS gerektirmektedir. Eğer bir şirket TKY'ne başlamaya hazırlanıyorsa öncelikle mevcut bulunan kalite sisteminin yeterliliğini değerlendirmelidir.

Bunun için ISO 9000 KSS iyi bir ölçü kriteridir. Başarılı TKY faaliyetleri sürekli gelişmeyi içerdiği ISO 9000 uzun vadede bir başarı faktörü olabilir.

ISO 9000 ve TKY birbirlerini tamamlayan iki olgudur. Başarılı bir TKY çabası, ISO 9000 kalite sistemine benzer bir sisteme sahip olacaktır. Dolayısıyla, yapısı içinde TKY'ni tamamıyla yerleştirmiş bir şirketin ISO 9000 belgesi almak için sadece birkaç küçük düzenleme yapması yeterli olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi Kalite Güvencesi Standartları, kesinlikle ürün standartları ile karıştırmamalıdır. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, kuruluşlar bünyesinde uygulanacak olan kalite sisteminin asgari niteliklerini belirlemektedir. Bu nedenle, ISO 9000 KGS yalnızca minimum gereksinimleri ortaya koymakta olup, bu belgeye sahip olmak kesinlikle Kalite Güvencesi Sistemi'nin daha geliştirilmesi veya ileriye götürülmesine ihtiyaç kalmadı anlamına gelmemektedir.

Ayrıca bu standartların da mükemmel olduğu ve özellikle hizmet sektörünün çok farklı dallarında faaliyet gösteren her firma gerekli tüm durumları içerdiğini söylemek mümkün değildir. Bu nedenledir ki, her firma ISO 9000 sistemini kendi yönetim anlayışı ve kalite hedefleri doğrultusunda ele almak ve sistemde ortaya konan minimum gerekliliklerin yanı sıra kendi faaliyet sahasına özgü durumları da dikkate almak durumundadır.

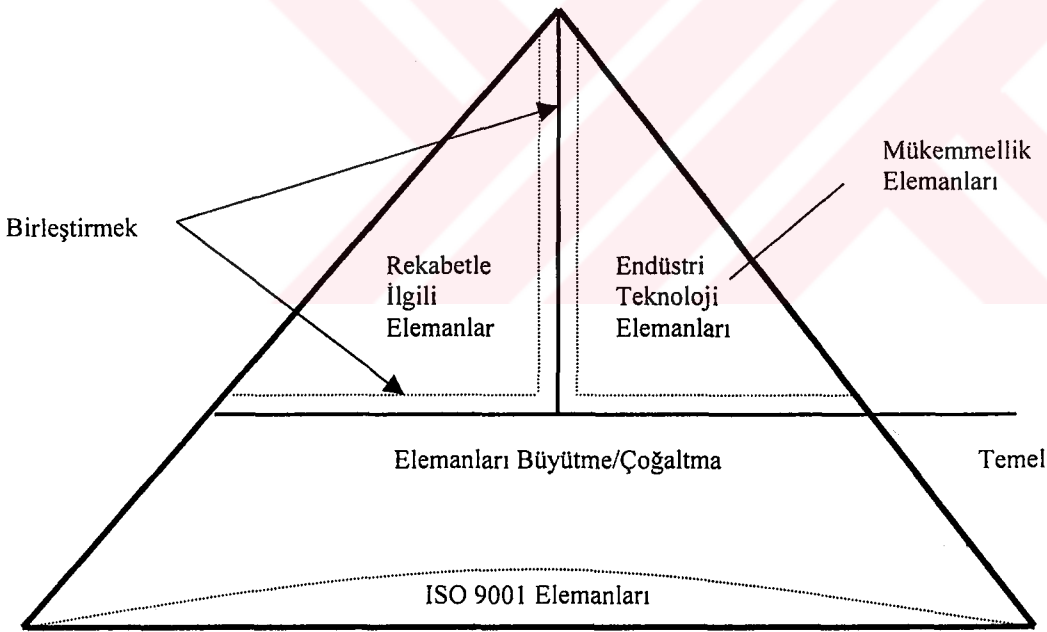
Bir başka ifadeyle, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymakta ancak bunun hangi esaslar dahilinde uygulanması gerektiği konusunda, belli çerçeveler içerisinde kuruluşlara serbestlik tanımaktadır.

ISO 9000 Kalite Sistem Belgesi, TKY'ne doğru uzanan bu uzun ve zorlu yol üzerinde sadece bir duraktır. Bir başka deyişle, ISO 9000 Belgesi tüm bu çalışmaların amacı değil, sadece bu amaca ulaşmak için kullanılan bir enstrüman, bir araçtır⁵⁹.

Diğer bir ifade ile, ISO 9000 Belgesine sahip olmanın, sonuçların garantisi olduğu anlamına gelmediğidir. Yani bir benzetme ile; ateşli silahlar ruhsatına sahip olmak, hedefi on ikiden vurma becerisi ile karıştırılmıştır denilebilir. Kimi zaman ISO 9000 Belgelendirilmesi kendi başına bir amaç haline getirilmiştir. Halbuki, şirketlerin TKY yolculuğunda,

⁵⁹ Bozkurt, a.g.e., (1993), s. 8

belgelendirmeye başlayan süreçten, rekabet gücünü arttıracak bir kalite düzeyine giden yol, hiç de kısa olmayabilir⁶⁰. Kaldı ki, rekabet ile ilgili önemli durumlar da standardın gereksinimleri içinde yer almamaktadır. “ISO 9000 serilerine, minimum kalite sistemi gereksinimleri olarak bakılmalıdır. Bütün endüstri ve hizmet gruplarının kalite sistemi gereksinmelerinin, en küçük ortak paydası olarak düşünülebilir. Yani bu standartlar, bir endüstri veya hizmet grubunun kalite sistemlerinin hayati öneme sahip teknolojik ve rekabetle ilgili özel elemanlarını içermemektedir. Bu durum bir kalite sistemi geliştirmekte ve uygulamaya koymakta olan firmalar için önemli bir fırsat olanağı oluşturmaktadır. Çabalar bir dış kalite standardı sistemine uygunluğun sağlanmasından çok, Toplam Kalite Sisteminin kurulması üzerine yoğunlaştırılmalıdır. Çünkü Toplam Kalite Sistemi dış standarda uygunluğu sağlamanın yanı sıra, bu endüstrinin özel gereksinmelerinin ve rekabetle ilgili elemanlarının da sistem içine sokulmasını sağlar. Şekil 5’deki model ile gösterilen bu yaklaşım, bir firmanın ISO 9000’i kendine has Toplam Kalite Sistemi içinde endüstrisinin teknolojik ve özel gereksinmelerinin üzerine oturduğu bir temel olarak kullanmasıdır”⁶¹.



Şekil 5: Toplam Kalite Yönetim Sisteminin Rolü

ISO 9000 ve TKY birbirlerini tamamlasalar bile farklı amaçları, değerlendirme ve geliştirme süreçleri olduğu, ayrıca yine farklı yönetim ve başarı hedeflerine ulaştırmayı

⁶⁰ Conti, a.g.e., s. 25-26

⁶¹ Sanders, Sanders, Jonhson, Scott, a.g.e.s. 244-245

amaçladıkları unutulmamalıdır. Yapılması gereken, her iki yaklaşımı, birbirleriyle olan ilişkilerini de göz önünde bulundurarak anlamaya çalışmaktır.

Bu aşamada ISO 9000 ve TKY'nin bir karşılaştırmasını yapacak olursak kısaca aşağıdaki gibi maddelere ayırabiliriz:

- ISO 9000 üst yönetimin katılımının ve desteğini gerektirmekle birlikte, yönetim uygulama ve pratiğinin bir dönüşüme uğramasını gerektirmemektedir.
- ISO 9000 sürekli iyileşme ilkesi gereği hataların tekrarını önleyecek düzenleyici faaliyetleri içermektedir.
- ISO 9000 minimum standartları sunmaktadır. TKY'nin organizasyonel dönüşüm sürecini gerektirmesi nedeniyle ISO 9000'in oluşturduğu çerçeveye bağlı kalmak, TKY'ye geçmeyi hedefleyen organizasyonlarda görüş bulanıklığına yol açmaktadır.

Bu karşılaştırma aşağıda verilen Tablo 8'de görüldüğü gibidir⁶².

Tablo 8: ISO 9000 ve TKY'nin Karşılaştırılması

ISO 9000	TKY
• ISO 9000 işleri doğru yapmanızı güvence altına alır.	• Doğru işlerin, doğru biçimde yapılmasına odaklanır.
• Ürün/hizmet odaklı sistem getirir.	• Firma çapında bütün bölümleri içine alan yönetim felsefesini esas alır.
• Gelişme için çalışanın katkıları gerekli değildir.	• Çalışanların katkısına önem verilir.
• Sorumluluk kalite güvencesi bölümündedir.	• Yapılan işlerden herkesin sorumlu olduğu vurgulanır.
• Amaç, standardın gereklerini yerine getirmek ve denetimleri geçmektir.	• Amaç sürekli gelişmedir.
• Kısa vadeli görüş imkanı sağlar.	• Firma çapında bir bakış açısı imkanı sağlar.

ISO 9000 ve TKY'nin temel prensipler açısından değerlendirilmesinin yer aldığı diğer bir tablo ise aşağıda verilmiştir⁶³.

⁶² Efil,a.g.e., s. 275.

⁶³ www.kageme.itu.edu.tr/icerik/1tky/html/kgtky.htm

Tablo 9: Temel Prensipler Açısından ISO 9000 VE TKY Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

PRENSİPLER	ISO 9000	ISO 9000'İN ÖTESİNDE
Müşteri Odaklı Organizasyon	- Tanımlanmış müşteri isteklerine uygunluğu sağlayın. - Müşteri ile etkileşiminiz verimli bir duyarlılık çerçevesinde gelişsin.	- Bugünkü ve gelecekteki müşteri gereksinim ve beklentilerini anlayın. - Müşterinize daima sadık kalın. - Müşteri tatminini ölçerek üzerinde tekrar tekrar düşünün.
Liderlik	Bir politika oluşturarak kalite için bir ortam hazırlamak amacıyla kaynaklar geliştirin.	- Kendinize bir vizyon oluşturarak yön çizin. - Bu vizyonu geliştirmek için de stratejiler üretin. - İnsanları yönlendirin, birleştirin ve teşvik edin.
Çalışanların Katılımı	- Rekabet basamakları oluşturarak personelinizi kalifiye edin ve eğitimden geçirin. - Açık bir otorite ve sorumluluk yapısı oluşturun.	- Çalışanların bilgi ve tecrübelerini kullanarak işletmenizin hedeflerini oluşturun. - İşletme içi eğitim ile operasyonel kararlarda ve proses geliştirmelerde daha fazla çalışanın katılımını sağlayın.
Proses Yaklaşımı	Dökümanite edilmiş prosedürler oluşturun, bunları kayıt altında tutun.	- Proses tedarikçilerini ve iç/dış müşterilerinizi kesin olarak tanımlayın. - Proses aktivitelerinde kullanılan insan kaynakları, ekipman, metodlar ve malzemeler üzerine eğilin.
Yönetim Yönelik Sistem Yaklaşımı	Dökümanite edilmiş uygun ve verimli bir Kalite Yönetim Sistemi oluşturun.	- Bir sistemdeki prosesleri tanımlayın. - Birbirleriyle olan ilişkilerini anlayın. - Organizasyon hedeflerine uygun olarak bu prosesleri bir sıraya koyun. - Anahtar maksada uygun olup olmadıklarını ölçün.
Sürekli Gelişim	Yönetim açısından, iç/dış denetim ve düzeltici/önleyici faaliyetler ile Kalite Yönetim Sisteminin verimli bir şekilde gelişmesini sağlayın.	- Gerçekçi ve yeniliklere açık gelişim hedefleri belirleyin. - Proseslerin sürekli gelişimlerini sağlayabilmek için çalışanlara gerekli kaynakları, olanakları ve teşviki sağlayın.
Karar Vermeye Yönelik Gerçekçi Yaklaşım	Yönetsel kararlar ve hareketler; denetimler, düzeltici faaliyetler, müşteri memnuniyetsizlikleri ve diğer kaynaklardan elde edilerek oluşturulmuş raporlardan elde edilen gerçekçi veri ve bilgilere dayandırılır.	- Kararlar ve hareketler; üretimi maksimize etmek, atıkları minimize etmek amacıyla elde edilen verilerin analizi sonucu yapılır. - Amaç, maliyetleri düşürmek, performansı artırmak ve uygun araç ve teknoloji kullanarak pazar payını artırmaktır.
Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri	- Alt tedarikçilerin uyması gerekenleri doğru bir şekilde tanımlayarak dökümanite edin. - Tedarik ettikleri ürünlerin kalitesini ve servislerinin performansını daima gözden geçirin.	- Ürünlerin, prosesin ve sistemlerini daha erken geliştirilebilmesi için stratejik ittifaklar kurun. - Müşteri tatmini ve sürekli gelişim için karşılıklı güven, saygı ve katılım sağlayın.

Özellikle son dönemlerde bir moda haline gelen ve aktüalite içinde daha etkin bir yer kazanan ISO 9000 belgesine sahip olmayı, yalnızca pazarlama açısından olumlu ve etkili bir reklam aracı olarak gören firmaların da mevcut olduğunu söylemek mümkündür. Bir ölçüde işin özü olan TKY anlayışı ve Kalite Güvencesi Sistemi'ni bir kenara bırakarak, tüm bu faaliyetler bütünü içerisinde sadece bir basamak olan “*ISO 9000 belgesine sahip olmayı*” esas amaç haline getiren firmaların istenilen ölçüde gerçek bir gelişme ve başarı gösteremeyecekleri açıktır.

Unutulmamalıdır ki, bu belgeye sahip olmak sadece gittikçe globalleşen pazarlar içerisinde kızışan ve zorlaşan rekabet yarışının içine girilmesini sağlayan bir vizedir. Ancak, bu yarışta ipi göğüsleye ve sonuçta başarıya ulaşma kuruluşlar, TKY felsefesini gerçek anlamda uygulayan ve kalite güvence sistemleri sayesinde, düşük maliyetle ürün/hizmeti yüksek kalitede sunarak, müşteri tatminini sağlayanlar olacaktır.

7. ISO 9000'E ALTERNATİF OLABİLECEK, “GELİŞEN YÖNETİM SİSTEMLERİ”

Bundan sonraki bölümlerde üzerinde durulacak olan, ISO 9001'in sigorta sektöründe uygulanma çabaları ile ilgili açıklamalara başlamadan önce, yukarıda ISO 9001 belgesinin hizmet sektöründe çalışan firmalar için önemine ve özünde ISO 9000 standartlarının TKY'ne ulaşmada bir araç olduğuna değinilmiştir. Ancak, tez çalışmamızın içinde yer alan *ISO 9001'e alternatif arayışlarının* da irdeleneceği uygulama kısmından önce, ISO 9000 standartlarına alternatif olabilecek *gelişen yönetim sistemleri* üzerine açıklamalarda bulunmak yararlı olacaktır.

7.1. QS 9000 Kalite Sistem Standardı

Çokuluslu şirketler ISO 9000'nin endüstri bazında spesifik bir versiyonu olarak QS 9000 sistemini yaratmaktadırlar. Firmalarda oluşan genel kanı uluslararası standartların giderek politik bir hale geldiğidir. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün 1995 yılı için belirlenen kriterlerinin, ISO 9000'den farklı bir niteliğe kavuştuğu belirtilmektedir. Bunun amacının MBNQ Ödülü'nü ISO 9000'den farklılaştırmak olmadığı; bu kriterlerin işletmelerin stratejik konularına, yüksek performans ve sonuçlara ulaşmalarının vurgulamanın amaçlandığı belirtilmektedir.

Avrupa Birliği de ISO 9000 sisteminden daha çok MBNQ kriterlerine dayanan bir Avrupa Kalite Programı oluşturmayı planlamaktadır. Bu programda ISO 9000 sistemi de yer almakla birlikte, ISO sertifikalarının feshedilmesi gündeme gelebilecektir.

Bu aşamada üç büyükler olarak bilinen Ford, GM ve Chrysler firmaları ilk olarak kalite programı olan QS 9000'ni ortaya çıkarmışlardır ⁶⁴.

QS 9000 standardı bu firmalarla çalışan tedarikçilerin kalite sistem şartlarını tarif eden bir dokümandır. Bu doküman bir ana doküman ve buna bağlı altı alt dokümandan oluşmaktadır. QS 9000'e yönelik denetimler, standardı geliştiren firmalardaki denetçiler tarafından yapılabildiği gibi, bu firmalar tarafından yetkilendirilmiş belgelendirme firmaları tarafından da yürütülmektedir ve ISO 9000 benzeri bir prosedür takip edilmektedir.

7.2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

20.yüzyılın sonlarında iş dünyası yepyeni bir standart ile karşılaşmıştır. 1997 yılında CEPAA tarafından yayımlanan SA 8000 Standardı kalite ile başlayan (ISO 9000), çevre ile devam eden (ISO 14000) ve işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili konuları kapsamaya başlayan (OHSAS 18001) standartlar zincirini uluslararası, ahlaklı çalışma koşullarını belirleyerek tamamlamaktadır.

CEPAA Danışmanlar Kurulu; sendikalar, sivil toplum örgütleri, akademik enstitüler, üreticiler, uluslararası toptancılar ve belgelendirme firmalarının temsilcilerinden oluşmaktadır.

SA 8000'in temel amacı, çalışan haklarını küresel olarak iyileştirmektir. Uluslar arası kabul görmüş standartlar dilinde bütün sektörleri kapsamak üzere kaleme alınmıştır.

7.3. OHSAS 18001 Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği Sistemi Standardı

OHSAS 18001; çalışanların sağlığı ve güvenliği anlayışı içinde oluşturulmuş yönetim sistemi standardı bu sistematik yapının üçüncü taraflarca belgelendirilmesine esas 1999 yılında yayımlanmış, ulusal bir standarttır. En büyük yararlarından birisi risklerin

⁶⁴ Efil,a.g.e., s. 276

azaltılmasına bağlı olarak çalışanların motivasyonun artırılması ve iş performanslarındaki artıştır. Pazardaki güvenilirlik imajı, ayrıca pozitif etkilerden biridir.

Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerine çok benzer olarak hazırlanmış OHSAS 18001 Çalışan Sağlığı ve İş güvenliği Sistemi kuruluşların risklerinin minimuma indirilmesi, çalışanların bilinçlendirilmesi, eğitimleri ve yasal konuların sistematik takibinde önemli bir araç olarak diğer sistemlerden bağımsız kurulabildiği gibi entegre olarak da kurulabilir.

Yukarıda sözü edilen kalite çevre ve iş güvenliği sistem standartları ile ilgili olarak yönetim sistemleri kurulabilir ve belgelendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak bu sistem standartlarının bütün olarak ele alınıp planlanması, uygulanması yani tüm sistem içinde hepsinin toplanması firmalara büyük avantajlar sağlayacaktır. Kısaca bu yönetim standartlarını hepsi birden entegre yönetim sistemi olarak adlandırılır ⁶⁵.

Açıklanan kalite sistem standartlarına ek olarak, bazı sektörel ve endüstriyel tepkiler sonucu ortaya konan bir takım çalışmalar da mevcuttur. Aşağıda kısaca bunlara değinilecektir.

7.4. Elektronik Sanayiindeki Gelişmeler

Elektronik sektöründeki 37 büyük kuruluş, ISO 9000 tescil sürecini hızlandırmak amacıyla bir araya toplanmışlardır. Büyük işletmelerin ISO 9000 tescil sürecinde yer alan işlemleri azaltacak alternatif uygulamalara yönelmeleri gereği tartışılmaktadır. *Tedarikçilerin uygunluk deklarasyonu* olarak adlandırılan onay sistemine AB'nin onay vermesi beklenmektedir. Böylece ISO ve diğer uluslar arası standardizasyon kurumlarının tesisler bazında elemine edilmesi mümkün olacaktır.

Ancak elektronik alanında çalışan firmaların çoğu, Ford, GM ve Chrysler firmalarına tedarikçi olarak çalıştıkları için, onların da süreç içinde QS 9000 sistemine dahil olmaları kaçınılmaz olacaktır.

⁶⁵ Kalder, a.g.e., s. 25-30

7.5. Avrupa'daki Gelişmeler

Avrupa Birliği Standartları, 1994 yılı boyunca yayımlanmıştır. Bu standartlarda Avrupa kalitesini kar boyutunu arka plana almak ve kalite prosesini uygulamak amacı ön plana çıkmaktadır.

Bu amaçla yeni bir Avrupa Kalite Ödülü sisteme getirilmektedir böylece Avrupalı firmaların birbirleriyle rekabet etmeleri ve kar amaçlı faaliyette bulunmamaları sağlanacaktır.

EU'nun, ISO 9000 sistemini ortadan kaldırmayı amaçlamadığı belirtilmektedir. Öte yandan, kalite standardının iyi bir kalite bazı oluşturmakla beraber, Toplam Kalite prosesi olarak yeterli olmadığı belirtilmiştir. Ancak, endüstrilerin katma değer yaratmayan unsurlarla yüz yüze kalması probleminden kurtulmak istemektedirler. ISO 9000 sisteminin değer yaratmayan pek çok faaliyeti gerektirmesi eleştirilmektedir.

7.6. Endüstriyel Tepkiler

Pek çok küçük ve orta ölçekli firma yöneticisi, ISO 9000 ve QS 9000 sistemlerinin ortasında kaldıklarını ve her şeyin yeniden değiştiğini belirtmektedirler. Öte yandan ISO 9000'den QS 9000' e geçişin maliyet unsuru olarak ortaya çıktığı ileri sürülmektedir.

Üç büyük firma ile herhangi bir ilişkisi olmayan firmaların ISO 9000 standartlarına uyma konusunda herhangi bir kaygı taşımadıkları görülmektedir⁶⁶.

Buraya kadar anlatılanlarda, ISO 9000 Kalite Sistem Standartlarına alternatif veya destekleyici birkaç sistem standardının ortaya konulması üzerinde durulmuştur. Bu noktada görülen şudur ki; tüm standartların bulunduğu nokta, daha yüksek bir kalite düzeyine ulaşmaktır. Yani, ISO 9000'de olduğu gibi tüm bu standartlar TKY' ye ulaşmada bir araç durumundadırlar. Her ne kadar entegre yönetim sistemlerinden söz edilmiş olsa da, bu sistem de gerçekte TKY'nin yönetim anlayışı içinde erimektedir.

Birçok görüş, yönetim alanında her geçen gün yeni gelişmeler ve yeni kavramların çıkmasıyla, *"TKY eskidi, artık daha yeni olanyöntemi geçerlidir"* şeklindeki

⁶⁶ Efil, a.g.e., s. 279.

ifadeleri geçerli bulmamaktadır. Çünkü insanı hedefleyen, insanın mutluluğunu amaç edinen bir kavramın moda ya da gelip geçici bir kavram olamayacağı aksine, insanın beklentisiyle paralel olarak gelişip, etkinleştiği söylenmektedir.

Sonuç olarak denilmektedir ki; “TKY ile; katılım, sürekli gelişme, insan kaynaklarının önemi gibi eskimeyecek doğrulara değinilmektedir. Ayrıca kendisi diğer teknikler gibi bir yöntem olmadığı gibi, hiçbir yönetim tekniğini de tek doğru olarak sunmamaktadır. Bu özelliği sayesinde de TKY, yönetim alanında bugüne kadar uygulanmış ve bugünden sonra da bulunacak tüm teknikleri çerçevesi içine alacak kadar geniş bir şemsiye yönetim felsefesi olma özelliğine sahiptir”⁶⁷.

III. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE VE ISO 9000

Bu bölüme kadar genelde; kalite, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları ile TKY kavramlarının içeriği ve özellikleri hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Sigorta sektöründeki TKY yaklaşımları ve ISO 9000 uygulamaları hakkında detaylı bilgiler aktarılacak olan üçüncü bölüm öncesinde, ilk olarak sigorta sektörünün de dahil olduğu hizmet sektörü, daha sonra hizmet kalitesi ve hizmet sektöründe daha önce maddeler şeklinde ifade edilen, ISO 9001 Kalite Sistem Standartlarının uygulaması sırasında, en büyük yol göstericilerden biri olan, “ISO 9004 Hizmet Birimleri Kalite Sistemleri” kapsamı üzerinde açıklayıcı bilgiler verilecektir.

Bilindiği üzere, TKY modelinin doğuşu ve gelişimi İstatistiksel Kalite Kontrole dayanmaktadır. İçinde bulunduğumuz yüzyılın son çeyreğine kadar söz konusu tekniklerin sadece üretim sektörlerinde kullanılması nedeniyle de, TKY anlayışı ilk etapta üretim sektörü genelinde faaliyet gösteren kuruluşlarda uygulanmaya başlanmıştır⁶⁸.

Aynı şekilde; “ISO 9000 her ne kadar üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın teknolojiyle yazılmışsa da hizmet, vb. sektörlerde faaliyet gösteren herhangi bir organizasyona da uygulanabilir. Standardın yalnızca asgari şartları ortaya koyduğu ve dolayısıyla kalite yönetim sisteminin gelişmesini engellemediği unutulmamalıdır”⁶⁹.

⁶⁷ Şimşek, (2000),a.g.e., s. 33 ve www.kalder.org.

⁶⁸ Rıdvan Bozkurt, “Hizmet Endüstrilerinde Kalite”, Verimlilik Dergisi Özel Sayısı,MPM Yayınları,Ankara,1995, s. 171

⁶⁹ Efil,a.g.e., s. 226

İnsanların bir arada yaşamasının ve sosyal yaşamın doğal bir sonucu olarak hizmet kavramının giderek artan bir hızla günlük hayatımızın önemli bir parçası haline gelmesi, sunulan hizmetlerin gittikçe çeşitlenmesi ve bu alandaki rekabetin boyutlarının hızla artması, üretim sektörlerinde olduğu gibi hizmet sektörü bünyesinde de kalite kavramı üzerinde önemle durulması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Artık günümüzde,ISO 9000 ve TKY modeli sadece üretim faaliyetinde bulunan kuruluşlarda değil, aşağıda başlıca kollarla belirtilmiş olan hizmet sektörü ve hatta kamu sektörü genelinde geniş bir kullanım alanı bulmuştur⁷⁰.

- a. Devlet ve Özel Sağlık kuruluşları,
- b. Ulaşım,
- c. İletişim ve haberleşme,
- d. Bankacılık ve Sigortacılık gibi Finansal Kuruluşlar,
- e. Temizlik ve Güvenlik Kuruluşları,
- f. Elektrik, Doğalgaz ve Su Dağıtım Kuruluşları,
- g.Konaklama Tesisleri, Lokantalar ve Eğlence Kuruluşları,
- h. Sinema,Tiyatro ve Spor Klüpleri gibi Sosyal ve Kültürel Kuruluşlar,
- ı. Gıda ve Giyim Satış Mağazaları,
- i. Okul, Dershane gibi Eğitim Kuruluşları,
- j. Hukuki ve Ekonomik Danışmanlık Görevi yapan Kuruluşlar,
- k. Tamir, Bakım ve Servis Firmaları.

Hizmet kavramının soyut bir yapıya sahip olması ve genel olarak hizmet performansının büyük ölçüde kişisel davranışlara bağlı olması koşulları dikkate alındığında, bu kadar geniş sayıda bir kitleyi istihdam eden hizmet sektörü bünyesinde, insan faktörüne büyük önem veren TKY tekniklerinin uygulanmaya başlaması kaçınılmaz olmuştur⁷¹.

ISO 9000 ve aynı zamanda,TKY anlayışı ve felsefesi içerisinde tüm sektörler için geçerliliğini koruyan genel hükümler çoğunluktadır. Bu durumun yanı sıra, hizmet sektörünün kendine özgü nitelikleri ve özellikleri nedeniyle, doğal olarak hizmet sektörü ile üretim sektörü arasında bazı farklılıklar da ortaya çıkmıştır.

⁷⁰ İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi,a.g.e., s. 56

⁷¹ Bozkurt(1995),a.g.e., s. 171

Bu farklılıklar ile ilgili açıklamalara başlamadan önce, söz konusu farklılıkların oluşması aşamasında rol oynayan faktörlerin anlaşılabilmesi amacıyla, öncelikle hizmet sektörünün kendine has özellikleri ve hizmet kavramı üzerinde durulacaktır.

1. HİZMET KAVRAMI VE KARAKTERİSTİKLERİ

Kalite kavramının genel tanımı, Birinci Bölüm içerisinde detaylı olarak yapılmıştır. Bu tanımlar doğal olarak hizmet sektörü için de geçerli olmakla birlikte, hizmet kavramının kendine özgü yapısı nedeniyle, hizmet kalitesinin bazı özel nitelikleri ve kriterleri mevcuttur.

Hizmet kavramını özetle aşağıdaki şekilde tanımlamak mümkündür.

“Hizmet, insanların ya da insan gruplarının gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetlerin bütünüdür”⁷².

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere, hizmet kavramının kendine özgü bir yapısı mevcuttur. Bu nedenle, hizmet sektörü ve üretim sektörleri bünyesindeki kalite kavramları hakkında inceleme yapılırken bir ayırım yapılması gerekir. Çünkü müşterilere sunulan nesnenin, somut bir varlık olan "mal" olması veya soyut bir kavram olan "hizmet" olması, gerek müşterilerin kalite beklentisi gerekse firma bünyesinde dikkat edilmesi gereken durumlar açısından önemli farklılıklar göstermektedir.

Dolayısıyla, sigorta sektörünün dahil olduğu hizmet sektörünün genel özellikleri ve beraberinde hizmet kavramının özelliklerinin dikkatlice incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesi ile ilgili açıklamaların ilk aşaması, aşağıda belirtilmiş olan hizmet kavramının kendine özgü özellikleri ve karakteristiklerinin incelenmesi şeklinde yer alacaktır.

Söz konusu karakteristikler, hizmet sektörünün bir kolu olan sigorta faaliyetleri için de geçerlidir. Bu nedenle, ilerideki bölümlerde değinilecek olan sigorta hizmetinin kalite düzeyi ile ilgili açıklamalar öncesinde bir ön bilgi niteliği taşıması açısından, söz konusu hizmet karakteristiklerinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

⁷² Erkut,a.g.e., s. 4

“Hizmet kalitesinin bazı karakteristiklerini sayıya dökmek ve ölçmek imalat ürünlerinin kalite karakteristiklerinininki kadar kolaydır. Evrak işlerinin doğruluğu, hızı, teslim zamanının güvenilirliği, taşımada özen hizmetin önemli karakteristikleridir ve kolayca ölçülebilir.

Müşterinin iyi ya da kötü hizmet dediği şeye tepkisi genellikle hemen ortaya çıkar, oysa bir ürüne verilen tepki gecikebilir. Bir müşterinin bir ürün/hizmeti bundan iki yıl sonra nasıl değerlendireceği şimdiden kestirilemez. Müşterinin yargısı, imal edilmiş ürün için olduğu gibi hizmet için de değişebilir. İmal edilmiş ürünlerde olduğu gibi, başka hizmet seçenekleri doğmuş olabilir. Dahası, hizmet bozulabilir. İmal edilmiş ürün gizli kusurlar taşıyabilir”⁷³.

Hizmet karakteristikleri aşağıda kısaca belirtilmiştir.

1. Hizmet kavramı soyuttur

Bir başka deyişle, hizmet elle tutulamaz, gözle görülmez, istisnalar dışında ölçülemez, taşınamaz ve sergilenemez. Hizmet, bir yapı değil bir fonksiyondur.

Örneğin, büyük bir sanayi tesisi için verilen çok yüksek meblağlı sigorta teminatları karşısında, sigortalının elinde olan somut nesne sadece bir evrak niteliğindeki sigorta poliçesidir. Oysa gerçek anlamda, sigortalının satın almış olduğu sigorta teminatını somut olarak görmesi, denemesi, gözlemlemesi mümkün değildir.

2. Hizmet stoklanamaz

Hizmet kavramında üretim ve tüketim eşzamanlıdır. Hizmet sunulduğu an, tüketilmiş ve bitmiş demektir. Aynı hizmet fonksiyonunu tekrarlayabilmek mümkün olmakla birlikte, zamanı geri döndürmek mümkün olmadığı için, geçmişte sunulmuş olan bir hizmetin yenilenmesi veya değiştirilmesi söz konusu değildir.

Sigortalıya sunulacak olan sigorta hizmetinin önceden hazırlanarak, bir depoda bekletilmesi, bu esnada kontrol edilerek, varsa gerekli değişikliklerin ve düzeltmelerin yapılması mümkün değildir. Sigorta hizmeti aynı anda sunulur ve tüketilir. Sunulan hizmetin

⁷³ W.Edwards Deming, *Krizden Çıkış*, Kalder Yayınları, 2. Basım, İstanbul, Mayıs 1998, s. 153

istenilen kalite düzeyinde olması için hizmeti sunanların tek bir şansları vardır. Bu nedenle, sigorta hizmetini sunan kişilerin, çok dikkatli ve titiz bir çalışma göstermesi gerekir.

3. Hizmet muayene edilemez veya incelenemez

Hizmet bir mal değil, genellikle insan davranışlarına bağlı bir süreç, bir fonksiyondur. Mal kavramında olduğu gibi fiziksel nitelik ve kriterlerin kontrolü söz konusu değildir.

4. Hizmet hakkında denenmeden yorum yapılamaz

Üretim sektöründe geçerli olduğu gibi, satın alım aşamasında malın fiziksel incelemesini yapmak, kullanım kılavuzunu okumak, gözle görmek ve hatta deneme yapmak gibi imkanlar hizmet sektörleri için söz konusu değildir. Müşterilerin bir hizmeti satın almadan, herhangi bir yorum yapması, karara varması mümkün değildir.

5. Hizmetlerin yaşam ve kullanım süresi yoktur

Ürünlerin belirli bir kullanım süresi, tamir ve bakım olanağı vardır. Örneğin, satılan bir televizyonda, eğer bir süre sonra bazı aksaklıklar oluşursa, servis elemanlarıyla bunun tamiri ve televizyonun gene istenilen ölçüde hatasız çalışması sağlanabilir. Ancak hizmetler için sadece hazırlama ve sunma süreci söz konusudur.

Sunulan bir sigorta hizmetinin, ileri bir dönemde tekrar kontrol edilmesi ve oluşan hataların tamir edilmesi imkanı olmadığı için, hizmetin sunulma süreci çok önemlidir. Bu sebeple, sigorta hizmeti bir defada, eksiksiz ve hatasız sunulmalıdır. Çünkü, yapılan hataların ileride tamir edilmesi çok zordur.

6. Hizmetlerin zaman boyutu vardır

Genel olarak hizmetlerin sunulma performansı içerisinde zaman faktörü büyük rol oynar. Aynı hizmetin gereken zaman içerisinde değil de, belirli bir süre sonra sunulması müşteri tatmini açısından çok büyük farklar yaratacaktır.

Örneğin, sigorta poliçesinin istenilen zaman dilimi içerisinde sigortalıya ulaştırılamaması veya hasar ödemesinin belirtilen sürede gerçekleştirilmemesi, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Sunulan poliçenin hatasız olması veya ödenen tazminat tutarının tam anlamıyla sigortalının istediği miktarda olması dahi, söz

konusu hizmetler gereken süreler içerisinde sunulmaz ise, müşteri tatmini için yeterli olamayacaktır.

7. Hizmetlerin güvenilirliği çok önemlidir

Özellikle bazı hizmet kollarında, sunulan hizmetin sıfır hataya sahip olması, yani % 100 güvenilirlikte olması gereklidir. Örneğin, sağlık, ulaşım ve elektrik dağıtımı gibi hizmet faaliyetlerinin sunulması aşamasında yapılabilecek bir hata hayati tehlikeler yaratabilmektedir. Bu nedenle de, bu tür hizmetlerin hatasız sunulması için gerekli kalite güvence sisteminin kurulması, sadece o şirket için değil kamu açısından da büyük önem taşımaktadır. Özellikle sosyal açıdan büyük önem taşıyan ve kamu yararını yakından ilgilendiren sigortacılık faaliyetlerinin güvenilirliği ve kalitesi, sadece şirketi değil, tüm sigortalılarını yakından ilgilendirmektedir

8. Hizmeti bizzat sunanlar, genellikle daha düşük ücret alan kişilerdir

Sunulan hizmetin kalitesi, müşteriler ile temas kuran kişilerin davranışı ve performansı ile yakından ilgilidir. Genel olarak bu kişiler, o kuruluş içerisinde daha düşük ücret seviyesinde çalışan kesimdir. Örneğin, otellerde resepsiyon görevlileri, restoranlarda garsonlar, sağlık kurumlarında hemşire ve hasta bakıcılar, PTT gişe görevlileri, bankalarda bankoda çalışan memurlar, otobüs firmalarında bilet kesen görevliler gibi düşük ücretli çalışanların davranışları ve performansı, sunulan hizmetin kalitesi açısından genellikle yönetim kadrosundaki kişilerden daha önemli ve etkilidir.

Sigorta şirketleri bünyesinde de, hasar servisinde müşteri ile şahsen veya telefon ile görüşen, kaza servisinde gelen bir müşteriye poliçesini düzenleyen kişiler memur düzeyinde çalışan elemanlardır. Ancak, sunulan hizmetin kalite düzeyi üzerinde bu kişilerin direkt etkileri, şirket içerisinde bulundukları pozisyon ile kıyaslanamayacak ölçüde büyüktür.

Bu nedenle, TKY anlayışının gerçek anlamda uygulanabilmesi ve istenilen kalite düzeyine ulaşılabilmesi için, bir sigorta şirketi bünyesinde en alt kademedeki çalışandan genel müdür düzeyine kadar tüm personelin gerekli disiplin, titizlik ve kalite anlayışına sahip olmaları gerekir.

9. Hizmetler çok sayıda kişinin performansı ile bağlantılıdır

Bir önceki maddede açıklandığı gibi, sunulan hizmetin kalite düzeyi en üst düzey yöneticiden, bankoda görevli personele veya telefon santralinde çalışan sekretere kadar tüm çalışanların davranışı ve performansı ile yakından bağlantılıdır. Bir başka deyişle, istenilen hizmet kalitesine ulaşılabilmesi için, tüm firma genelinde çalışanların katılımı büyük önem taşımakta olup, bu sebeple şirket bünyesindeki kişilerin performansı bütün halinde değerlendirilir.

10. Hizmetler çok miktarda para ve evrak hareketi içerir

Hizmetlerin satın alımı veya sunulması aşamasında, direkt olarak nakit para veya çek, senet, kredi kartı gibi diğer ödeme belgelerinden herhangi birisi, fatura, fiş, makbuz, bilet, poliçe, ekstre ve dekont gibi çok çeşitli evrak hareketi yaşanır. Tüm bu evrak ve para hareketinin tamamında insan veya makine faktöründen kaynaklanabilecek çeşitli hatalar gündeme gelebilir.

Sigorta şirketi bünyesinde de, hasar servisinde, teknik servislerde, tahsilat ve muhasebe servisleri bünyesinde çok farklı çeşitte ve çok sayıda evrak hareketi mevcuttur. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, tüm bu evrak hareketinin öngörülen disiplin ve titizlik içerisinde, hatasız ve eksiksiz olarak yürütülmesi gerekir.

11. Hizmet kalitesinin değişkenliği, fabrikada olduğu gibi mekanik olarak kontrol edilemez

Bir ürünün üretimi aşamasında istenilen standartların dışına çıkıldığı ve kalite değişkenliği yaşandığı durumlarda, üretime etki eden makine ve ekipmanların kontrolü ve ayarlarının yapılması neticesinde istenilen sonuçlar elde edilebilir. Ancak, hizmet sektörlerinde genelde hatalar insan davranışlarından kaynaklandığı ve insanların kontrolü makineler kadar kolay olmadığı için, gerekli düzeltmelerin yapılması daha zorlu ve uzun vadeli çalışmalarla mümkün olabilmektedir.

Örneğin, bir hasar servisi bünyesinde sigortalılara gereken güler yüz, iyi niyet ve samimiyetin gösterilmemesi ve hatta bazen hiç arzu edilmeyen kaba ve soğuk davranışlar içerisine girilmesi gibi müşteri memnuniyeti açısından son derece önemli bir problemin fark edilmesi, ancak bu konuda yazılı veya sözlü müşteri şikayetlerinin şirket yönetimine ulaşması halinde mümkündür.

Bu durumun öğrenilmesi halinde de, bu eksiklik veya hataların giderilmesi amacıyla, ilgili şahısları uyararak, istenilen davranış çizgisine getirilmesi, bir makine bünyesindeki arıza veya hatayı düzeltmekle kıyaslanmayacak kadar, uzun zaman ve emek isteyen bir prosestir⁷⁴.

2. HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRLERİ ARASINDAKİ BAŞLICA FARKLILIKLAR VE BAZI BENZERLİKLER

Hizmet kavramı ile olarak yukarıda yapılan açıklamalar incelendiğinde, hizmet ve üretim sektörleri arasındaki başlıca farklılıklar kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar, doğal olarak hizmet ve üretim sektörlerinde kullanılmakta olan kalite kavramı üzerinde önemli ölçüde etkilidir.

Daha önce de belirtildiği gibi, kalite kavramına ait temel kavramlar ortak bir özellik taşımakla birlikte, aşağıda belirtilen farklılıklar nedeniyle, hizmet kalitesinin kendine özgü bir yapısı ve kriterleri mevcuttur⁷⁵.

a. Hizmet sektöründeki faaliyetler genel olarak çok sayıdaki kişi tarafından ve doğrudan müşterilerle ilişki kurmak suretiyle yürütülür. Ayrıca müşteri kitlesi de, çok farklı ekonomik ve sosyal yapıda kişiden oluşmaktadır.

b. Hizmet sektöründeki faaliyetler bünyesinde yüksek hacimli işlem aktivitesi mevcuttur.

c. Hizmet işlemlerinde yoğun bir kağıt kullanımı mevcuttur. Fatura, poliçe, makbuz, çek, kredi kartı slibi, posta, bilet, hasar dökümanları gibi çok çeşitli dökümanlar kullanılır.

d. Hizmet işlemleri yoğun bir evrak hareketi ve yazışma içerir. Yukarıda belirtilen evrakların düzenlenmesi, müşteri ve satıcılar arasında direkt olarak el değiştirmesi, postalanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir.

e. Hizmet kuruluşlarında işlem başına düşen para miktarı genelde düşüktür. Bir başka deyişle, yoğun bir para hareketi olmakla birlikte, aynı zamanda yoğun bir evrak ve işlem hareketi de mevcuttur.

f. Hizmet sektöründe yürütülen işlemler sırasında, çok çeşitli ve farklı niteliklerde hata kaynakları mevcuttur.

⁷⁴ Bozkurt (1995), a.g.e., s. 179-181

⁷⁵ Bozkurt (1995), a.g.e., s. 177

3. HİZMET KALİTESİ VE KRİTERLERİ

Yukarıda açıklanan hizmet kavramının özellikleri dikkate alındığında, hizmet kalitesini farklı noktalardan ele alan aşağıdaki çeşitli tanımlamaları yapmak mümkündür.

Hizmet Kalitesi⁷⁷;

- İnsanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmesini,
- Nazik davranılmasını,
- Güvenilir olunmasını,
- Etkili ve güvenli performans gösterilmesini,
- Zamana uygun olunmasını,
- Her türlü hata ve kusurun ortadan kaldırılmasını, ifade etmektedir.

Kalitenin tanımı ile ilgili bölümde de belirtildiği üzere, kalite kavramı gibi hizmet kalitesi de çok boyutludur. Ayrıca, toplum yapısının ve sosyal yaşamın gerekliliklerinin sürekli değişmesinin bir sonucu olarak, hizmet kalitesi de sürekli yenilenen ve gelişen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hizmet kalitesi kavramının basit bir tanımını yapmak mümkün değildir.

Ayrıca, soyut bir kavram olan hizmet kalitesinin düzeyini ölçümlemek önemli bir sorun olmaktadır. Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, sunulan ürün/hizmetlerin kalitesi hakkında kesin kararı verecek kitle müşterilerdir. Ancak, üretim sektöründe olduğu gibi, somut bir mal söz konusu olmadığı için, soyut bir kavram olan hizmetin kalitesi hakkında değerlendirme yapılması daha zordur.

Yapılan araştırmalar sonucunda, hizmet kalitesi kavramı, müşteri beklentileri ile verilen hizmet performansının ne kadar eşleştiğinin bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Bir başka deyişle, kaliteli hizmet sunmak demek, o konuyla ilgili müşteri beklentilerinin uyumlu ve organize bir yapı içerisinde karşılanması anlamına gelmektedir⁷⁸.

⁷⁷ Bozkurt (1995), a.g.e., s. 176

⁷⁸ Nurettin Peşkırcioğlu, "Hizmet Sektöründe Kalite", Verimlilik Dergisi Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s. 142

Hizmet Kalitesi'nin tanımlanmasında yaşanan bu güçlüklerle karşın, hizmet türlerinin kendine özgü özelliklerinden bağımsız olarak, Hizmet Kalitesi'nin belirlenmesinde genel olarak ortak kriterlerin kullanılabileceği kabul edilmektedir.

Bu nedenle, Hizmet Kalitesi'nin göstergeleri ve kriterleri olarak kabul edilen ve aynı zamanda sigorta kalitesi kavramı açısından da önem taşıyan durumlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Erişilebilirlik

Müşterilerin satıcılar ile temas kurabilme kolaylığının derecesi olarak kabul edilir.

Örnek olarak,

- Hizmeti veren kuruluşa kolaylıkla ulaşılmalı, telefon hatları yeterli sayıda olmalı ve müşteriler uzun süre beklemede tutulmamalı,
- Hizmeti almak için kuruluşa gelen müşterilerin bekleme süreleri mümkün olduğunca kısa olmalı,
- Çalışma saatleri müşterilere uygun olarak belirlenmeli,
- Hizmet sunulan şirket merkezin lokasyonu ve ulaşımı uygun olmalıdır.

2. Tepkisellik

Hizmeti sunan kişilerin müşterilere tepki gösterme şekli ve süratini ifade eder. Örnek olarak,

- Çalışanların hizmeti vermeye istekli ve hazır olmaları,
- Gerekli belgelerin derhal hazırlanarak müşterilere ulaştırılmaları,
- Randevu taleplerinin en kısa sürede realize edilmesi gibi davranışlar tepkiselliğin göstergeleridir.

3. Zamanlılık

Hizmetin, müşterinin istediği, beklediği ve tanımladığı zaman dilimi içerisinde sunulması ve tamamlanmasının derecesi olarak kabul edilir.

4. Tamlık

Müşterinin talep ettiği hizmetin, tam olarak yerine getirilmesi anlamını taşır. Bir hizmet ile ilgili tüm aktivitelerin ancak tamamının bir bütün halinde yerine getirilmiş olması durumunda o hizmetin kalitesi hakkında değerlendirme yapılabilir.

5. Doğruluk

Hizmetin işin gereğine uygun olarak, hatasız ve yönetmeliklere uygun olarak yerine getirilme derecesini gösterir. Hizmetin ilk defada ve doğru olarak sunulması, kalite düzeyi hakkında önemli bir göstergedir

6. Profesyonellik

Hizmeti sunan kişinin müşteri ile olan diyalogu, davranış şeklinin profesyonellik derecesini gösterir. Kibarlık, saygı, güler yüz, müşteriyi dinleme, samimi davranma, dürüstlük gibi tutum ve davranışlar profesyonellik olarak kabul edilir.

7. Güvenilirlik

Müşterilerin en çok hassasiyet gösterdiği kriterlerden bir tanesi, sunulan hizmetin müşteriler nezdindeki inanılabilirliği ve güvenilirliğidir. Firmanın daha önce gösterdiği performansı sayesinde, bu seviyeye güvene sahip olması çok önemlidir. Hizmeti sunan firmanın taahhütleri ve söyledikleri ile sunulan hizmetin birbirlerine uygun olması gerekmektedir.

8. Güvenlik

Hizmetin sunulması aşamasında, müşterilerin tehlikeden, risklerden ve kuşkulardan uzak olmasının derecesini belirler. Ulaşım faaliyetinin güvenli olarak yapılması, sağlık kuruluşunun gereken bilgi ve donanıma sahip olması, bankalarda paraların güvenli saklanması ve bilgilerin gizli tutulması gibi örnekler verilebilir.

9. Anlaşılabilirlik

Sunulan hizmetin özellikleri ve niteliklerinin müşteriler tarafından algılanma ve anlaşılma derecesidir. Müşteriler, bilgi düzeyleri dikkate alınarak, anlaşılabilir ve açık bir ifade kullanılmak suretiyle sunulacak hizmet ile ilgili olarak bilgilendirilmelidir.

10. Esneklik

Müşteri beklentilerinin ve taleplerinin karşılanabilmesi için, sunulacak hizmetin değişen yeni koşullara uyum göstermesinin derecesi olarak kabul edilir. Gerek müşteriden müşteriye gerekse zaman içerisinde hizmetin beklentilerinde bazı farklılıklar ortaya çıkabilir. Hizmeti sunan firmanın, kısa bir sürede bu değişiklikleri algılayarak, müşteriyi tatmin edecek düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

11. Ortam

Hizmetin sunulacağı ortamın fiziksel ve psikolojik durumunu ifade eder. Bir başka deyişle, hizmetin sunulduğu büronun mobilya ve bilgisayar donanımı, temizliği, çalışanlarının giyimi ve çalışan kişilerin birbiriyle olan uyum ve diyalogu bu kriter çerçevesinde değerlendirilir.

Yukarıda açıklanan Hizmet Kalitesi Kriterleri ve Göstergeleri, müşterilere sunulan hizmetlerin istenilen kalite düzeyinde gerçekleştirilmesi aşamasında kullanılmaktadır.

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren her kuruluşun birinci derece amacı, müşteri tatmini ve beğenisini hedef alan bir kalite güvence sistemini oluşturmak üzere, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'nın da araç olarak kullanıldığı bir TKY anlayışının kılavuzluğunda istenilen rekabet gücüne kavuşmak ve sürekli gelişim çevrimi içerisine girmek olmalıdır.

Bu aşamada önem kazanan bir diğer kavram da, hizmet sunumu aşamasında müşteriler tarafından önem verilen kalite beklentileri ve taleplerinin ne olduğudur. Çünkü, sunulacak olan hizmetlerin, aşağıda kısaca açıklanmış olan müşteri beklentileri ve taleplerini karşılayacak şekilde organize edilmesi gerekmektedir:

1. Hizmeti sunarken ve elde ederken minimum gecikme,
2. İstenilen düzeyde bir hizmeti, karşılanabilecek bir fiyatla elde etmek,
3. Hizmetlerin önceden taahhüt edilen ve belirlenen takvime uygun olarak sunulması,
4. Hizmeti sunan kişilerin, genel olarak minimum düzeyde, sağlık gibi bazı hizmet türleri için ise sıfır hata içeren bir performans göstermesi,
5. Acente ve diğer aracı kurumların yaptıkları hata ve yanlışlıklardan dolayı mağdur olmamaları,
6. Hizmeti alırken sorun yaşamaksızın, iyi niyetli, güler yüzlü, samimi ve dürüst bir yaklaşım görmek,
7. Zaman içerisinde, alınan hizmet kalitesi ve fiyat düzeyi açısından bir süreklilik ve standart olması.

4. ISO 9000'İN HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLMESİ İÇİN REHBER KURALLAR

İşgücü yoğunluğunun ve müşterilerin üretim sürecine katılımının yüksek olduğu hizmet firmalarında, hizmet kalitesinin kontrol edilmesi de oldukça zorlaşmaktadır. Bu durumda kalitenin ölçülmesi ve iyileştirilmesi güçleştiği gibi, hizmet standardının oluşturulması da güçleşmektedir.

Hizmet firmalarının başarılı olması ve başarılarını sürdürebilmesi, TKY anlayışını benimsemiş olmaları yanı sıra, ISO 9000 çalışmalarının firma bünyesinde etkinlik kazanmasıyla da çok sıkı bağlantı içindedir. Firmaların örgütsel yapısının buna uygun hale getirilmesi ve firmanın tüm çalışanlarıyla birlikte motive edilmesi bu anlamda büyük önem taşımaktadır⁷⁹.

Daha önce de ifade edildiği gibi, ISO 9000 serisi iki nedenden dolayı hizmet firmaları tarafından tercih edilir olmuştur. Bunun nedenleri şu şekilde açıklanabilir⁸⁰:

1. ISO serisi tanımlarında, “ürün faaliyetlerin veya proseslerin sonucu” olarak tanımlanmıştır. Ürün somut olabileceği gibi, bir hizmet, bir tasarım gibi soyut da olabilmektedir. Hizmetin temini, üretim sisteminin kurulup çalıştırılması gibi faaliyet ya da bir süreç de ürün kavramı içinde ele alınabilmektedir. Yani kısaca standartların karşılanmasının söz konusu olduğu yerlerde ürün ve hizmet birbirlerinin yerine kullanılabilir kelimelerdir.

2. Mart 1990 yılında ISO tarafından ISO 9004-2 (Kalite Yönetim Elemanları, Kısım 2: Hizmetler İçin Rehber Kurallar) taslağı yayınlanmıştır. Bu standart, 1992'nin başlarında benimsenen ISO 9004'deki gibi hizmet firmaları için ISO 9001,9002ve 9003'e yönelik rehber kuralları vermektedir. Bu nedenle de hizmet firmaları ISO 9000 ile ilgilenmeye başlamışlardır.

⁷⁹ Sıtkı Gözlü, “Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, sayı:1995/2, Ankara, 1995, s. 89

⁸⁰ Sanders, Sanders, Johnson, Scott, a.g.e., s. 22,23

Aşağıda, ISO 9000'ın hizmet firmaları tarafından rahatça uygulanabilmesi için rehber kuralların verildiği ISO 9004-2'de yer alan kalite sistem elemanları ve bölümlerinin başlıklar şeklinde yer aldığı bir tablo verilmiştir⁸¹.

Tablo 10: ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Kapsamı

YÖNETİM	Yönetimin Sorumluluğu Kalite Politikası, Hedefleri Hizmet Yönetimi Yönetimin Gözden Geçirmesi
PERSONEL	Eğitim İletişim Motivasyon
PAZARLAMA	Pazar Araştırması Müşteri Görüşmeleri Reklam Hizmet Dağıtımı
TASARIM	Tasarımın Sorumlulukları Tasarımın Gözden Geçirilmesi Tasarımın Değişikliği Kontrolü
KALİTE KONTROL	Kalite Sistemi Prosedürleri Kalite Sisteminde Anahtar Faktörler Kalite Sorumluluk ve Yetkisi Kalite Sistem Yapısı Hizmet-Kalite Halkası Kalite Dokümantasyon ve Kayıtlar İç Kalite Tetkiki Teminde Kalite Kalite Kontrol Şartnamesi Hizmet Kalitesinin Tedarikçi İncelemesi Hizmet Kalitesinin Müşteri İncelemesi Uygunsuzluğun Tanımlanması ve Düzeltici Faaliyet Hizmet Kalitesi Geliştirme Ölçüm Sistemi Kontrolü
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Hizmet Performans Analizini Geliştirme Veri Toplama ve Analizleri İstatistik Metotlar

⁸¹ TSE, Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-Kısım 2-Hizmetler İçin Klavuz, Birinci Baskı, Ankara, Temmuz 1992, s. 22-23 ve Efil,a.g.e., s. 229

IV. SİGORTA SEKTÖRÜNDE ISO 9000 VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Bu bölüme kadar anlatılan kısımlarda tez çalışmasının ana konusu ile ilgili temel kavramlar olan kalite, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları, TKY anlayışı ve sigorta sektörünün de dahil olduğu hizmet sektörünün kendine özgü nitelikleriyle ilgili bilgiler aktarılmıştır.

Tezin bundan sonraki bölümlerinde ise, önceki bölümlerde yapılan açıklamaların ve aktarılan bilgilerin ışığında, sigorta şirketleri bünyesinde ISO 9000 ve TKY yaklaşımları üzerinde durulacaktır. Çalışmanın en sonunda ise; anlatılanlara örnek teşkil etmesi açısından, Halk Yaşam Sigorta'da ISO 9001'in uygulanması süreci üzerine bir değerlendirme yapılacaktır.

Daha önce açıklandığı üzere, kalite günümüzde artık “müşterinin istediği ve beklediği özellikler” olarak kabul edilmektedir. TKY anlayışının temel amacı da, müşteri tatmini ve beğenisini sağlayacak kalitede bir ürün/hizmet sunmak üzere kuruluşun tüm birimlerinin dahil olduğu bir yönetim sisteminin oluşturulmasıdır.

Bir başka deyişle, TKY anlayışının hakim olduğu bir şirket için en önemli sloganların “önce kalite” ve “müşteri tatmini” olması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, TKY modelini uygulamak isteyen her sigorta şirketinin üzerine düşen temel görev, şirket bünyesinde kalite kavramını ön plana çıkarmak ve yürütülen sigortacılık faaliyetleriyle müşteri tatmini ve beğenisi sağlamaktır. TKY'ne uzanan bu zorlu yolda, kalite yönetiminin temel kurallarını belirleyen ISO 9000 Kalite Sistem Standartları, bir başlangıç noktası olma niteliğindedir.

Eğer bir sigorta şirketi ISO 9000 Kalite Sistem Standartlarını ve asıl amaç olan TKY anlayışını, gereğine uygun bir şekilde gerçek anlamda bünyesinde uygulayabilir ise, daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere, yüksek kalitede bir hizmet sunarken aynı zamanda çalışanların motivasyonunu sağlayacak, firma maliyetlerini düşürebilecek ve bu sayede elde edeceği yüksek rekabet gücünün yardımıyla, sürekli bir gelişim içerisine girerek daima ileriye doğru yol alacaktır.

Ancak doğal olarak, bu noktaya ulaşabilmek kağıt üzerinde yazıldığı kadar kolay ve kısa sürede ulaşılabilecek bir başarı değildir. Yönetim modelleri arasında zirve nokta olarak kabul edilen TKY anlayışının ve felsefesinin gerçek anlamda uygulanabilmesi için, sigorta hizmetinin sunulması sürecine katkı sağlayan tüm birimlerin dahil olduğu çalışma programlarının, mutlak surette üst yönetimin desteği ve çabasıyla, belirlenen takvime uygun olarak inançla ve titizlikle yürütülmesi gerekmektedir.

ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'na ve TKY modeline uygun olarak belirlenecek çalışma programları ise, genel olarak ortak özellikler taşımakla birlikte, daha önceki bölümlerde de değinildiği üzere gerek içinde bulunan sektörün bünyesel özelliklerine gerekse şirketlerin mevcut yapılarına göre bazı ufak farklılıklar göstermektedir.

Uygulanacak olan ISO 9000 Kalite Sistem Standartları ve TKY modelinin tespiti için, öncelikle şirket bünyesinde yürütülen faaliyetlerin dikkatli bir şekilde analizinin yapılması ve müşteri tatmini ve beğenisi noktasında rol oynayan faktörlerin hassasiyetle belirlenmesi gerekmektedir.

Bu nedenle, bir sigorta şirketi bünyesinde ISO 9000 ve TKY anlayışının ne şekilde uygulanabileceği konusuna detaylı olarak değinmeden önce, sigorta şirketleri bünyesinde yürütülen faaliyetler ve sunulan hizmetlerin neler olduğunun ve bu hizmetlerin sunulması ile ilgili faaliyetlere hangi birimlerin dahil olduğu konusunun incelenmesi gerekmektedir.

Bu amaçla, öncelikle sigorta kavramının kısa bir tanımı yapıldıktan sonra, sigorta şirketleri bünyesinde yer alan faaliyetler üzerinde kısaca durulacaktır.

1. SİGORTANIN TANIMI VE İŞLEVLERİ

Sigortacılık, hukuki, sosyal, finansal, matematiksel özellikleri olan, gerek ülke ekonomisinin gelişimi gerekse sosyal hayatın korunması açısından önemli rol oynayan, uluslararası boyutlara sahip, hizmet sektörüne dahil bir faaliyet sahasıdır.

Sigorta ile ilgili çeşitli kaynaklarda farklı tanımlar mevcut olmakla birlikte, sigorta sektörünün işlevleri hakkında biraz daha detaylı bilgiler içermesi açısından aşağıda yer alan tanımın incelenmesinde fayda vardır.

“Sigorta, belirli bir prim karşılığında, kişi hayatının ya da organlarının veya kişi ve kuruluşların para ile ölçülebilir maddi varlıklarının sigorta kural, kanun ve yönetmeliklerince sınırlanmış bölümlerinin karşılaşılabileceği anım kıstaslarla sınırlı tesadüfi rizikoların gerçekleşmesinden doğacak hasarlarını ölçülen değer üzerinden ve gerçekleşen hasar oranında karşılayarak, sosyo-ekonomik çöküntüleri dağıtan ve önleyen, yatırımlara aktarılan fonları ve ikrazları ile ekonomiye kaynak yaratan işlemler bütünüdür. Hukuki akitle düzenlenir ve çeşitli şekillerde devlet tarafından denetlenir ve desteklenir”⁸².

Diğer bir tanımla; “sigorta, aynı türden tehlikeyle karşı karşıya olan belirli bir miktar para ödemesi yoluyla toplanan tutarın, sadece o tehlikenin gerçekleşmesi sonucu bilfiil zarara uğrayanların zararını karşılamada kullanıldığı bir ekonomik düzenlemedir. Böylece, bazı kişilerin uğradığı zararların, birçok kişinin katkılarıyla karşılandığı bir riziko devri sağlanmış olur”⁸³.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, sigortacılık sadece şirketin kendisi açısından önem taşıyan bir ticari faaliyet olarak algılanmamalıdır. Çünkü sigortacılık, kişilerin veya kuruluşların menfaatlerini ileride meydana gelebilecek risklere karşı teminat altına alan ve aynı zamanda ülke ekonomisi için önemli işlevler üstlenen bir finansal hizmet sektörüdür⁸⁴.

Sigortacılığın bu çok boyutlu yapısı içerisinde, bireyler ve ülke ekonomisi açısından üstlenmiş olduğu önemli işlevleri ise aşağıdaki gibi kısaca özetlemek mümkündür⁸⁵.

1.1. Sigortacılığın Ekonomik İşlevleri

a. Sigorta, özellikle hayat sigortaları aracılığıyla ülke ekonomisine fon kaynağı yaratan önemli bir tasarruf aracıdır,

b. Sigorta, muhtelif rizikoların gerçekleşmesi sebebiyle hem bireylerin sahip olduğu kıymetler açısından ani bir maddi kayba uğramasını önler, hem de muhtemel bir doğal afet veya büyük katastrofik olaylar sonucunda oluşabilecek sosyo-ekonomik çöküntüleri önler,

⁸² Şebnem Duman, *Türk Sigorta Sektöründe Boş Kapasiteler ve Ekonomik Kayıplar*, 1. Basım, Bilimsel Araştırma Merkezi Yayınları, İstanbul, 1990, s. 7

⁸³ Cahit Nomer, Hüseyin Yunak, *Sigortanın Genel Prensipleri*, Milli Reasürans T.A.Ş., Mart 2000, s. 14.

⁸⁴ Ömür Ş.Babaoğlu, *Sigortacılığa Giriş*, İstanbul Üniversitesi Yayını No:3547, İstanbul, 1989, s. 30

⁸⁵ Duman, a.g.e., s. 17-27.

- c. Sigorta, kişilerin karşılaşılabilecekleri maddi kayıpları teminat altına alarak, sosyal refah düzeyinin yükselmesini sağlar,
- d. Sigorta, önemli bir vergi kaynağı yaratır,
- e. Sigorta, uluslararası boyutları sayesinde uluslararası ekonomik faaliyetlerin ve ilişkilerin genişlemesine katkı sağlar.

1.2. Sigortacılığın Bireyler Açısından Önemli İşlevleri

- a. Sigorta, yapılacak yatırımların muhtemel rizikolara karşı teminat altına alınması imkanını sağladığı için, girişimcilerin bu yatırımlar ile ilgili verecekleri kararları olumlu yönde etkiler,
- b. Sigorta, yatırım yapacak veya bir mal alacak olan kişilerin daha kolay kredi almasına imkan sağlar,
- c. Sigorta, kuruluşların mevcut risklerini teminat altına aldığı için, muhtemel tehlikelere karşı sermayelerinde bir pay ayırmalarına gerek bırakmaz,
- d. Sigorta, kuruluşların bünyelerinde mevcut olan muhtemel risklerini teminat altına aldığı için, oluşturulan fiyatlar içerisinde ileriye dönük bu tür bir risk için pay ayrılmasına gerek bırakmaz ve kuruluşların sundukları ürün/hizmetlerin fiyatlarının daha makul seviyede olmasına imkan sağlar.

Görüldüğü üzere sigortacılık, pek çok kişi tarafından sanıldığı kadar basit ve tekdüze bir faaliyet sahası değildir. Bunun tam tersine, bünyesinde pek çok farklı nitelikleri ve işlevleri barındıran, uluslararası boyutları olan, teknik ve sofistike bir iş koludur.

Sigortacılık sektörünün gelişmişlik düzeyi ve sigorta bilincinin yaygınlaşması, bir anlamda o ülkede yaşayan kişilerin, sosyal, ekonomik ve kültürel düzeylerinin bir ölçüsü olarak kabul edilir. Pek çok gelişmekte olan üçüncü dünya ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de sigortacılık sektörünün olması gereken noktanın çok gerisinde kaldığını üzümlere belirtmek gerekir.

Bu durumun pek çok nedenleri olmakla birlikte, sigortacılık sektörünün en önemli eksikliklerinden birisi de, sigorta bilgisi ve bilincinin halkın genelinde yaygınlaşmamış olmasıdır. Bu noktada ülkenin genel sosyal, kültürel ve ekonomik yapısının önemli etkileri

olmakla birlikte, sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirketlerimizin de önemli hataları ve eksikliklerinin olduğunu kabul etmek gerekir.

Ülkemizde, sunulan sigorta hizmetinin kalitesinin yükselmesi açısından, son yıllarda yaşanan gelişmeler sonucunda sigorta şirketleri için yeni bir umut ışığı doğmuştur: *Toplam*

Kalite Yönetimi

TKY anlayışının sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketler açısından ne gibi önemli işlevleri ve faydalarının olacağı konusuna ilerideki bölümlerde çok daha detaylı olarak değinmek üzere, sigorta kavramı ile ilgili bu kısa bilgilerden sonra, sigorta şirketleri bünyesinde yürütülen faaliyetler hakkında açıklamalar yapılmasında yarar bulunmaktadır.

2. SİGORTACILIK FAALİYETLERİ VE ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Önceki bölümlerde değinilmiş olan sigorta tanımından da anlaşılabileceği üzere, bir sigorta şirketinin temel işlevi, muhtemel bir riskin gerçekleşmesi durumunda, sigortalının uğradığı maddi kayıpların tazmin edilmesidir. Ancak doğal olarak, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı üzerinde yukarıda açıklandığı üzere çok önemli etkileri olan sigortacılık faaliyetlerinin yapısının bu kadar basit ve kolay olduğunu söylemek mümkün değildir.

Bu nedenle, sigorta şirketleri açısından TKY anlayışının ne anlama geldiği ve TKY'nin adımlarından biri olan ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'nın ne şekilde uygulanabileceğinin belirlenmesi öncesinde, konunun rahatlıkla anlaşılabilmesi amacıyla, bir sigorta şirketi bünyesinde yer alan faaliyetler ve sigorta hizmetinin kalite düzeyine etki eden kriterler üzerinde durulacaktır.

Sigorta hizmetinin sunulması aşamasında önem kazanan çok çeşitli kriterler mevcuttur. Sunulan hizmetin kalite düzeyinin yüksek olması ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, sigorta şirketinin idaresinde tüm bu kalite kriterlerinin gerektiği şekilde ve zamanda, eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir.

Ancak bu şekilde, aşağıda kısaca belirtilmiş olan bir sigorta şirketi bünyesinde yürütülen başlıca faaliyetlerin istenilen kalite düzeyinde gerçekleştirilmesi mümkün olabilir.

1. Sigorta Teklifi aşamasında gerekli bilgilerin temini,
2. Bu bilgiler ışığında en uygun sigorta teminatının belirlenmesi,
3. Belirlenen bu teminata karşılık uygulanacak fiyatın tespiti,
4. Poliçenin gereken format ve içerikte tanzim edilmesi,
5. Düzenlenen poliçenin belirlenen zaman diliminde sigortalıya ulaştırılması,
6. Poliçe primlerine ilişkin tahsilat işlemlerinin yürütülmesi,
7. Muhtemel bir hasar anında,
 - a. Hasar ihbarının alınması,
 - b. Hasar tespitine yönelik ekspertiz çalışmalarının yürütülmesi,
 - c. Hasar ödemesinin gerçekleştirilmesi,
8. Poliçe vadesi içerisinde muhtelif konularda sigortalıların bilgilendirilmesi,
9. Poliçe vadesinin bitiminde yenileme işlemlerinin yapılması,
10. Reklam, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesi,
11. Sektörde ve dünya genelinde yaşanan gelişmeler ve oluşan yeni ihtiyaçların ışığında yürütülen Ar-Ge faaliyetleri sonucunda, mevcut ürünlerin revizyonu ve yeni ürün hazırlanması.

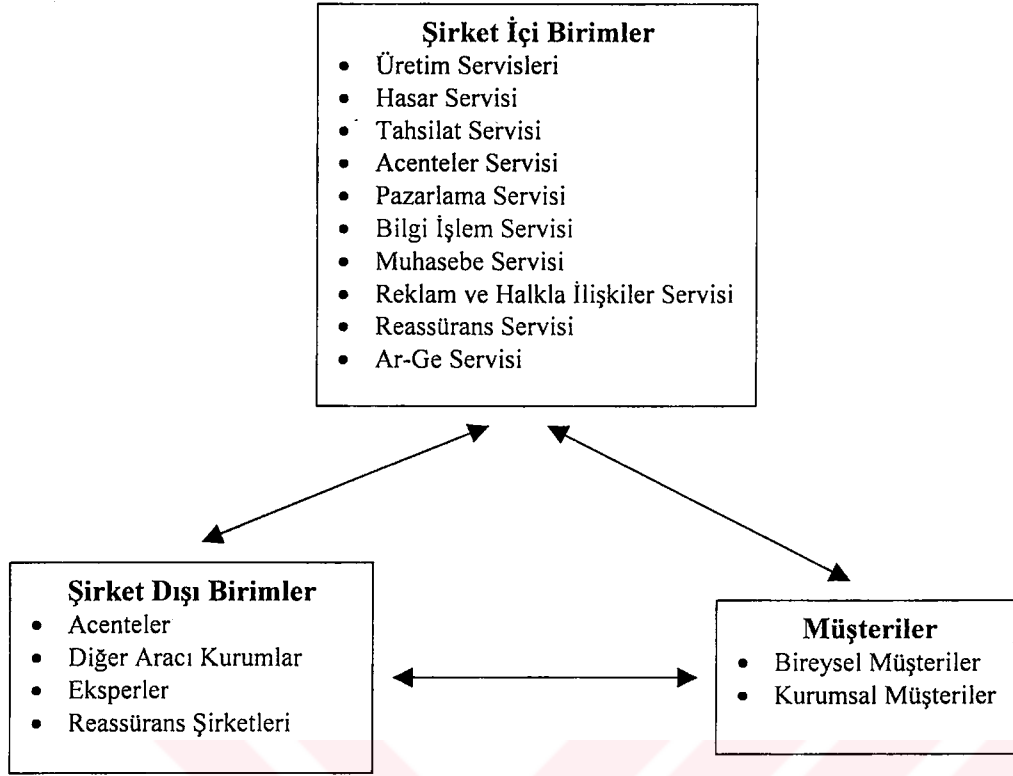
Yukarıda ana hatlarıyla özetlenen faaliyetlerin tamamı bir zincirin halkaları gibidirler. Bu halkalardan herhangi birinde meydana gelebilecek bir eksiklik veya hata, diğer faaliyetlere de etki edecek ve tüm bu faaliyetlerin bütününde istenilen kalite düzeyine ulaşılmasını engelleyecektir.

Bu açıdan, bir Çin atasözü olan “ Bir zincir, ancak en zayıf halkası kadar güçlüdür” ifadesi, sigorta şirketi bünyesindeki faaliyetlerin birbirleriyle olan ilişkisini de yansıtmaktadır.

Şirket bünyesinde yer alan bu faaliyetlerin istenilen kalite düzeyine ulaştırılması, doğal olarak bu faaliyetlerin sigortalıya sunulması sürecine katkıda bulunan tüm birimlerin bir bütün halinde birbirleriyle bir uyum ve koordinasyon içerisinde çalışması ile mümkündür.

Yukarıda kısaca açıklanan faaliyetlerin istenilen düzeyde sunulması, müşteri memnuniyetinin sağlanması aşamasında rol oynayan ve bir sigorta şirketi bünyesinde yürütülen prosedürlere dahil olan birimler aşağıda yer alan Şekil 6 ‘da belirtilmiştir⁸⁶.

⁸⁶ İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, a.g.e., s. 73



Şekil 6: Sigortacılık Faaliyetine Katılan Birimler

Hizmet kalitesinin müşteri tatminini ve beğenisini sağlayabilecek bir boyut kazanabilmesi için, şirket içi ve dışı olarak yukarıda açıklanan tüm birimlerin katılımı ve belirlenen hedeflere konsantrasyonu sağlanarak, bünyede yürütülen tüm faaliyetlerin öngörülen doğrultuda organize edilmesi gerekmektedir.

Bu seviyeye ulaşabilmek doğal olarak yazıldığı kadar kolay değildir. Çünkü, sigortacılık sektöründe sadece şirket içi birimlerde görev alan firma çalışanlarının TKY anlayışını öğrenip, benimsemeleri ve gereği şekilde uygulamaları yeterli değildir.

Özellikle, sigortalılar ile satış aşamasında temas halinde olan acenteler ve sigortalıların en mağdur olduğu hasar anında onlarla diyalog halinde olan eksperler gibi, şirket dışında yer alan kişi ve kuruluşların da sunulan hizmetin kalite düzeyi üzerinde çok önemli etkileri mevcuttur.

Şirket yönetiminin kendi bünyesini kontrol etmesi ve yönlendirmesi, ciddi ve tutarlı çalışma programlarıyla mümkün olmakla birlikte, şirket dışı birimlerin aynı kolaylıkla bu çizgiye kavuşması ve istenen düzeye getirilmesi ne yazık ki o derece kolay değildir.

Ancak, sigorta şirketi bünyesinde sunulan hizmetlerin istenilen kalite düzeyine ulaşmasını sağlayacak güvence sistemlerinin kurulması oldukça uzun zaman ve emek istemektedir. Sigorta hizmeti kısa sürede ve kolaylıkla kontrol altına alınabilen ve istenilen şekilde yönlendirilebilen basit ve tek düze bir hizmet türü değildir. Bu nedenle bir sigorta şirketinin tüm zorlukları aşarak, sunulan hizmet üzerinde etkisi olan şirket içi veya dışında yer alan tüm kuruluşların, şirketin kalite politikasına uygun bir çizgide hizmet sunması gerekmektedir.

Daha önceki ilgili bölümlerde de açıklandığı üzere, ISO 9000 Sistemi, bir şirketin kendi bünyesinde kalite güvence sistemini ne şekilde kurması gerektiğini açıklayan bir kılavuz niteliğindedir. Dolayısıyla, kendi bünyesinde gerçek anlamda bir KGSoluşturan şirketlerin, ISO 9000 Belgesi almaları tüm bu çalışmaların doğal bir sonucu olarak kendiliğinden gerçekleşmiş olacaktır.

Burada gerçek anlamda önemli olan konu, ISO 9000 belgesine sahip olmak değil, şirket bünyesinde gerçek anlamda bir kalite güvence sisteminin kurulmuş olmasıdır. Ne yazık ki, şirkette kaliteye yönelik olarak yapılan tüm bu çalışmaları, TKY anlayışına inanarak ve benimseyerek, bu felsefeyi şirket genelinde yerleştirmek amacıyla değil de, çeşitli nedenlerle ihtiyaç duyulan ISO 9000 belgesine sahip olabilmek düşüncesiyle yürüten şirketlerin sayısının hiç de az olmadığını belirtmek gerekir.

Doğal olarak, ISO 9000 belgesi tek başına bir kağıt parçası olarak şirket bünyesinde çok önemli değişiklikler yaratmayacaktır. Şirketin işleyişini ve çalışma standardını gerçek anlamda etkileyecek ve yüksek bir rekabet gücüne ulaşarak, sürekli bir gelişim içerisine girilmesini sağlayacak sihirli formül, TKY modelinin ışığında oluşturulacak bir kalite güvence sistemidir.

Son olarak aşağıda verilen Tablo 11’de, Türkiye’deki sigorta sektöründe Şubat 2001 tarihi itibarıyla ISO 9000 belgesine sahip kuruluşların listesi verilmiştir⁸⁷.

⁸⁷ www.kageme.itu.edu.tr/icerik/2turkiye/html/iso_ad.htm, 06.02.2001

Tablo 11: ISO 9000 Belgeli Türk Sigorta Şirketleri

ŞİRKET İSMİ	ALINAN BELGE	ALİŞ TARİHİ	VEREN KURULUŞ
AK SİGORTA	9001	18.06.1998	BVQI
BAŞAK SİGORTA	9001	26.03.1997	TSE
BAYINDIR SİGORTA	9001	30.12.1997	TSE
DEMİR HAYAT SİGORTA	9001	10.08.1996	RWTÜV
DEMİR SİGORTA	9001	28.08.1997	RWTÜV
GÜNEŞ SİGORTA	9001	19.03.1998	TSE
NORDSTERN İMTAŞ SİGORTA	9001	24.04.1998	BVQI
NORDSTERN İMTAŞ HAYAT SİGORTA	9001	03.04.1998	BVQI

3. SİGORTA SEKTÖRÜNDE TKY’NİN İŞLEVİ VE ÖNEMİ

TKY felsefesinin bir kuruluş açısından ne derece faydalı ve etkin bir yönetim anlayışı olduğu, daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştır. Bu nedenle, TKY anlayışının uygulanması sonucunda bir kuruluş bünyesinde ne gibi değişiklikler ve olumlu gelişmelerin yaşanacağını bir kez daha açıklamaya gerek yoktur.

Bu genel noktaların dışında, sigortacılık sektörünün kendine özgü nitelikleri dikkate alınarak, TKY anlayışının gerçek anlamda uygulanması sonucunda sunulan hizmet kalitesinin artmasıyla bağlantılı olarak sigorta şirketi ve sigortalıların ne gibi beklentileri ve çıkarları olacağını incelemekte yarar vardır.

Yukarıda belirtilen başlıca faktörlerin gerçekleşmesi ve sunulan hizmetin TKY anlayışının ışığında arzu edilen kalite düzeyine ulaşmasında, hem satıcı olan sigorta şirketi hem de alıcı olan sigortalıların ortak çıkarları olmakla birlikte, TKY anlayışının her iki taraf açısından farklı nitelikteki fonksiyonları da bünyesinde taşıdığını belirtmek gerekir.

TKY felsefesinin bir sigorta şirketi bünyesinde gerçek anlamda benimsenmesi ve uygulanması durumunda sağlanacak faydalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

3.1. Sigortalıların TKY'den Beklentileri ve Menfaatleri

Sigortalıların TKY anlayışında çalışan bir sigorta şirketinden başlıca beklentileri aşağıda belirtilmiştir⁸⁸.

- a. Genel olarak bilinen veya ender olarak oluşabilecek ciddi risklere karşı teminat altında olmak ister,
- b. Teminat altına alınan riskin niteliği ve sigorta şirketlerinin maliyetiyle orantılı uygun bir prim ödemek ister,
- c. Gereksiz ve ilgisiz risklerin tespit edilerek, sigorta teminatına alınmamasını ve bu riskler için aşırı prim ödememesini ister,
- d. Sunulan hizmetler ile ilgili şikayetlerinin ciddiyet ve nezaket içerisinde, zamanında ele alınmasını ister,
- e. Sahip olduğu sigorta poliçesinin hangi teminatları kapsadığının ve hangi teminatların kapsam dışı tutulduğunun, uzun ve karışık hukuki terimler yerine, açık ve net ifadelerle açıklanmasını ister,
- f. Sigorta sözleşmesinde geçerli olan şartların ve hükümlerin kendi bilgisi dahilinde olmaksızın, peşinen değiştirilmesini istemez,
- g. Özellikle yenileme döneminde, poliçesinde geçeli olan muafiyet, prim veya sigorta bedeli gibi kriterlerin kendisine özellikle bilgi verilmeksizin şirket tarafından değiştirilmesini istemez,
- h. Bir hasar meydana geldiğinde, hasarın niteliği ve boyutuna göre, uygun bir zaman dilimi içerisinde hasar tespit işlemlerinin tamamlanmasını ister,
- ı. Meydana gelen zararının, poliçe şartları dahilinde eksiksiz ve zamanında tazmin edilmesini ister,
- i. Sigorta poliçesinin çok önemli bir değişiklik ve sebep olmaksızın, şirket tarafından kendiliğinden iptal edilmemesini ister,
- j. Sigorta şirketinin kendisine daha çok ilgi ve alaka göstermesini, kendi memnuniyetini ön plana alacak uygulamalarda bulunulmasını ister,
- k. Satın aldığı sigorta poliçesi ile ilgili olarak kendisine mümkün olduğu oranda bilgi aktarılmasını ister.

⁸⁸ A.C.Rosander, Application of Quality Control in The Service Industries, ASQC Press, USA, 1985, s. 17-18

3.2. TKY'nin Sigorta Şirketine Sağlayacağı Faydalar

TKY anlayışının asıl amacı, müşteri memnuniyeti ve tatminini sağlayacak bir hizmet düzeyine ulaşmaktır. Bununla birlikte, şirketin bütününe içine alan TKY adındaki bu çağdaş yönetim anlayışı, doğal olarak sigortalıların yanı sıra şirketin kendisi için de çok önemli fonksiyonları taşımaktadır.

Yukarıda açıklanan sigortalı beklentilerini karşılayacak bir kalite güvence sisteminin kurulması ve TKY anlayışının şirket bünyesinde gerçek anlamda uygulanması bir sigorta şirketine aşağıda açıklanan faydaları sağlayacaktır.

- a. Çalışanların motivasyonu sağlanarak, yaptıkları işin sorumluluğunu taşımaları,
- b. Özellikle poliçe düzenleme ve hasar işlemleri esnasındaki hata ve uygunsuzlukların giderilmesi,
- c. Şirket bünyesinde yürütülen faaliyetlerin kontrol altına alınarak, istenilen kalite düzeyine getirilmesi,
- d. Hata ve iş gücü kayıpları önlenerek, zaman ve para açısından tasarruf edilmesi sonucunda şirket maliyetlerinin daha düşük noktalara çekilmesi,
- e. Maliyetlerin düşmesinin etkisiyle, daha kaliteli sigorta hizmetini daha uygun fiyatla sunabilme imkanının doğması,
- f. Sigortalıların sunulan hizmetlerden tatmin olması ve memnuniyetlerinin sağlanması,
- g. Şirketin olumlu bir imaj ve kalite güveni yaratarak, üretim hacminin ve verimliliğinin artması,
- h. Üretim ve verimlilik artarken, maliyetler düştüğü için, şirketin karlılık düzeyinin yükselmesi,
- ı. Şirketin çalışma ortamı ve şartlarının iyileşmesi sayesinde, çalışanların daha iyi imkanlara kavuşması,
- i. Çalışanların bu şekilde mutluluğu ve tatmini sağlanarak, yaptıkları işi daha büyük heves ve sorumluluk içerisinde yürütmeleri,
- j. Müşterilerin sigorta hizmeti ile ilgili bilinçlenmeleri sağlanarak, bir sigorta şirketinden beklentilerinin artması,
- k. Sigortalıların bu beklenti ve taleplerinin sağlanması yönünde şirketin sürekli olarak kendini ve sunduğu hizmetleri yenileme ve geliştirme çabası içerisine girmesi.

Görüldüğü üzere, sigorta şirketleri bünyesinde oluşturulacak bir KGSpek çok açılardan şirketin ve çalışanlarının daha iyi noktalara ulaşmasını sağlayacaktır. Bu sistem sayesinde, şirket riziko kabulünden poliçe primlerinin tespitine, hasar ekspertiz işlemlerinden tazminat ödeme süresine kadar pek çok kritik faaliyetin ne şekilde yürütülmesi gerektiği çeşitli çalışma programları ve prosedürler yardımıyla somut bir şekilde belirlenecek ve bu faaliyetler kontrol altına alınmış olacaktır.

Sonuç olarak şirket sürekli gelişim içerisine girerken, aynı zamanda sigortalılar da daha kaliteli hizmete kavuşma fırsatı yakalayacaklardır⁸⁹.



⁸⁹ Rosander,a.g.e., s. 15-16

İKİNCİ BÖLÜM

HALK YAŞAM SİGORTA VE ISO 9001 UYGULAMASI

Bu bölümde, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'nın hizmet sektöründe uygulanabilme özelliğine sahip ve en kapsamlı standardı olan ISO 9001'in, Halk Yaşam Sigorta'daki uygulama çabalarını ve alternatif arayışlarını ortaya koyan bir örnek olay incelenmektedir.

I. HALK YAŞAM SİGORTANIN KISA ÖZGEÇMİŞİ VE PROFİLİ

Halk Yaşam,1991 yılında yaşam ve sağlık sigortaları alanında hizmet veren bir kuruluş olarak, Çukurova Holding bünyesinde bir Halk Sigorta Ortaklığı ve Yapı Kredi kuruluşu olarak faaliyetlerine başlamıştır.

Levent'teki Genel Müdürlük binası ile Kadıköy, Şişli ve Antalya Bölge Temsilcilikleri'nin yanı sıra; Adana, Ankara, İzmir ve Bursa Bölge Müdürlükleri ile birlikte, 600'ü aşkın çalışan kadrosu ve 200'ü aşkın yaygın acente ağıyla faaliyetlerine devam eden Halk Yaşam Sigorta, 01.10.2000 tarihinden itibaren yeni bir strateji nedeniyle isim değişikliği gerçekleştirmiştir. Bu tarihten itibaren isimleri *Yapı Kredi Yaşam Sigorta* ve *Yapı Kredi Sigorta* olarak değiştirilen Halk Yaşam Sigorta ve Halk Sigorta'nın ürünleri artık *Yapı Kredi Sigorta Aracılık Hizmeti* şirketi tarafından pazarlanmaya başlanmıştır

Devletin emeklilik mevzuatında yapacağı olası değişiklikler doğrultusunda oluşturulan strateji gereği yukarıda belirtilen isim değişikliğini yapan kuruluşun, bu stratejideki adımları şu şekilde ifade edilebilir:

“Tüm finansal hizmetleri tek çatı altında toplanması, Yapı Kredi Bankası ile sinerji yaratmak ve farklı kurumlarla olan isim benzerliğini yarattığı yanlışları önleyerek, ortak isim kullanımının ürünlere yönelik tanıtımların daha ön plana çıkarmasına ve etkinleşmesine olanak sağlamak”⁹⁰.

⁹⁰ “Halk ve Halk Yaşam Sigorta'nın İsimleri Değişti”, *Sigorta Dünyası Aylık Meslek Dergisi*, Emre Matbaacılık, Sayı:479, Yıl:42, İstanbul, 30 Kasım-30 Aralık 2000, s. 16.

Halk Yaşam Sigorta'daki bu isim değişikliğine rağmen, çalışmamızda yer alan "Halk Yaşam'da ISO 9001 Uygulaması", şirketin isim değişikliğinden önceki dönemde başlayıp son bulunduğu için, çalışmamızda bundan sonra da şirketin adı "Halk Yaşam Sigorta" olarak ifade edilecektir.

1. HALK YAŞAM'IN MİSYONU

İnsanların bugün ve gelecekte oluşacak güven gereksinimlerini sağlayabilecek ölçüde yaşam ve sağlık sigortalarının Türkiye genelinde yaygınlaştırılması, devlet eliyle yürütülen hizmetlerin yenilikçi ve önder bir yaklaşımla tamamlayıcısı ve/veya alternatifi olmak.

2. HALK YAŞAM'IN AMACI

Halk Yaşam'ı en iyi bilinen, yaygın, sektör ve ülke gelişiminde söz sahibi olan, verimli çalışan kurumsal bir yapı haline getirmek.

3. HALK YAŞAM'IN VİZYONU

Türkiye'nin en önde gelen müşteri odaklı kurumsallaşmış yurtiçi ve yurtdışı gelişmiş bağlantılarıyla değişecek sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı veya alternatifi olarak, Avrupa Birliği ve dünya rekabetine hazır, değişen ve değişebilecek koşullara uyumu çok hızlı sağlayabilecek yönetim, örgüt ve insanlara sahip, yaratıcılığın ve önderliğin vazgeçilmez olarak algılandığı, ülke ve sigorta sektöründe yapıcı gelişimi yönlendirecek ve sağlayacak **bir dünya şirketi ...Halk Yaşam...**⁹¹

II. HALK YAŞAM'DA ISO 9001'İN UYGULANMASI ÇABALARI VE ALTERNATİF ARAYIŞLARI

Halk Yaşam Sigorta, ISO 9001 Belgesini Ocak 1997 yılında almıştır. Ancak yenileme süresi olan üçüncü yılın sonunda Ocak 2000'de, bu süreyi uzatmayarak belgeyi bırakmıştır.

⁹¹ Halk Yaşam Personel Eğitim Kitabı, İstanbul, 1999, s. 4 -5

Aşağıda öncelikle, Halk Yaşam Sigorta'nın ISO 9000 El Kitabı'nda da belirtildiği üzere, ISO 9001 ve TKY'ne yaklaşımları üzerinde durulacak, daha sonra ISO 9001'i oluşturan standart maddelerinin Halk Yaşam Sigorta'da ne şekilde uygulandığına kısaca değinilecektir. Son olarak, ISO 9001 belgesi bırakıldıktan sonra şirkette kaliteye yönelik devam eden alternatif çalışmalardan söz edilecektir.

1. HALK YAŞAM SİGORTA'NIN KALİTE POLİTİKASI VE HEDEFLERİ

Halk Yaşam'ın hedefi; çalışanlarının bilinçli katılımı, özverili çalışmaları ve desteği ile rekabet koşullarına uygun, müşteri beklenti ve gereksinimlerini tatmin edecek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktır.

Halk Yaşam Sigorta, hedeflere ulaşmak, kalite düzeyini gelişen teknoloji ve müşteri beklentileri doğrultusunda iyileştirmek için yapılan tüm aktiviteler de "ISO 9001" referans standardına uygun olarak kurulan Kalite Güvencesi Sistemi esas alınır.

2. HALK YAŞAM SİGORTA'NIN ISO 9001 KALİTE BELGESİNİ ALMA AMACI

Şirkette, Kalite Güvencesi Sistemi'ni yerleştirerek iç ve dış müşteri memnuniyetini maksimuma yükseltmek, sistematik, verimli bir çalışma ortamı ile müşteri isteklerine ve şikayetlerine optimum çözümler bularak pazar payını arttırmaktır.

Halk Yaşam Sigorta'da ISO 9001, TKY modeline geçişte, daha verimli çalışmada, müşteri odaklı olmada ve sürekli gelişmede bir araç olarak görülmektedir. Şirket, ISO 9001 sertifikasını bir reklam aracı olarak kullanmamakta, şirket vizyonunda belirtildiği üzere, yönetim tarzını TKY'ye adapte etmede bir adım olarak görmektedir.

Halk Yaşam Sigorta'ya göre, müşteriler ISO 9000 Sertifikasının anlamını bilmek zorunda değillerdir. Çünkü müşteriler, aldıkları hizmetin rakiplerine göre daha iyi, kolay ve kendi ihtiyaçlarına uygun olup olmadığına göre tercih kullanacaklardır. Bu nedenle fark; şirket çalışanlarının kalite felsefesini benimseyip, çalışmalarını bu yönde yürütmelerinden geçmektedir.

Halk Yaşam Sigorta'nın ISO 9000 El Kitabında, ISO 9000 belgesinin şirkette neleri değiştirdiği ve bu belgeden sonraki kalite hedefleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

“ Çalışanların katkısıyla bir KGS kurulmuş ve TKY modeline geçişte bir süreç başlamıştır. Süreçler aksamadan sürdürülürken, ortaya çıkan uyumsuzlukların kısa sürede köklü çözümlerle giderilmesine çalışılmaktadır. Şirket, küçük adımlarla sürekli gelişme anlayışıyla daha verimli ve etkili çalışmaları amaçlamaktadır.

Halk Yaşam Sigorta'nın ISO 9001'den sonraki kalite hedefi; Toplam Kalite Yönetim modelini şirkete yerleştirmek, sürekli küçük geliştirmelerle şirketi daha verimli ve etkin hale getirmektir.”⁹²

Daha önce de belirtildiği gibi; her şirket ISO 9000 sistemini kendi yönetim anlayışı ve kalite hedefleri doğrultusunda ve kendi faaliyet sahasına özgü durumları da dikkate alır biçimde uygulamaktadır. Bu bağlamda, doğal olarak Halk Yaşam Sigorta da, ISO 9001 standardının kendi faaliyet alanına girmeyen birkaç maddesini uygulamamıştır. Aynı şekilde bazı maddeleri ise, bir takım yasal düzenlemeler gibi etkenlerle, daha ayrıntılı olarak ele almıştır.

Aşağıda ISO 9001'de yer alan tüm maddeler daha önce ayrıntılarıyla incelendiğinden tekrar açıklama gereği duyulmadan, sadece Halk Yaşam Sigorta'da farklılık gösteren maddeler üzerinde durulacaktır.

Halk Yaşam Sigorta'da uygulanan ISO 9001 maddelerini, TS-ISO 9001'de yer alan standart madde numaralarına göre sırasıyla şu şekilde belirtilebilir:

• 4.3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi

Bu maddede yer alan, “sözleşme değişiklikleri “ve “ kayıtlar” alt maddelerine ek olarak, Halk Yaşam tarafından “yasal mevzuatta değişiklikler” alt maddesi ek olarak uygulamaya konulmuştur.

⁹² Halk Yaşam, a.g.e., s. 24

• **4.6. Satın Alma:**

Bu maddede “*tedarikçilerin değerlendirilmesi*” ve “*satın alma verileri*” alt maddeleri yer alırken, Halk Yaşam’ın satın alma faaliyetleri kapsamında satın alınan ürünlerin müşteri tarafından doğrulanmasına yönelik bir faaliyet bulunmadığı gerekçesiyle “*satın alınan ürünün doğrulanması*” alt maddesi yer almamaktadır.

• **4.7. Müşterinin Sağladığı Ürünün Kontrolü:**

Bu madde Halk Yaşam Kalite El Kitabında “*müşterinin temin ettiği dokümanlar*” başlığıyla yer alır. Ayrıca, “*operasyonel işlemler*” ve “*sağlık giderleri/tazminat ödeme aşaması*” başlığıyla yer alan iki alt madde bulunmaktadır.

• **4.13. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü:**

Bu madde “Uygun Olmayan Durumun Kontrolü” şeklinde ifade edilmiştir.

- Satış
- Poliçeleşme
- Satış sonrası hizmetler

olarak 3 alt başlıkta incelenmiştir. Ayrıca Müşteri Şikayetlerinin kaydedilmesi ve çözümlenmesi de bu maddenin alt bir maddesi olarak düzenlenmiştir.

• **4.15. Taşıma , Ambalajlama, Koruma ve Teslim:**

Bu maddede yer alan, taşıma ,depolama ve koruma konularını içeren herhangi bir faaliyet Halk Yaşam’da olmadığı için uygulanmadığı ifade edilmektedir.

• **4.19. Servis:**

Bu maddede, Halk Yaşam kalite sistemi içinde, ISO 9001 standardında belirtildiği anlamda bir servis hizmeti bulunmadığı ifade edilmektedir⁹³.

Halk Yaşam Sigorta, her ne kadar ISO 9001 belgesini bırakmış olsa da,bu kalite sistem belgesinin şirkete kazandırmış olduğu bir takım uygulamaların da bırakıldığı anlamına gelmemelidir. Nitekim, birkaç ufak değişikliklerle devam eden bazı uygulamalar şirkette halen devam etmektedir. Nitekim, birkaç ufak değişikliklerle devam eden bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, şirketteki tüm doküman ve verileri kontrol altında

⁹³ Halk Yaşam Sigorta Kalite El kitabı, Yayın No:3, Rev:4, 14.07.1997, s. 34-62

tutmak amacıyla; ISO 9001 Kalite Sistemi bünyesinde kurulan **numaralandırma ve takip uygulamasının** devam ettirilmesidir.

Bunun yanı sıra, Halk Yaşam Sigorta'da Ocak 2000'de ISO 9001 belgesi bırakıldıktan sonra, şirket tarafından geliştirilen ve şirket içinde kaliteye yönelik çalışmalara devam etmek adına bir **“Öneri Sistemi”** kurulmuştur. Aşağıda bu öneri sisteminin amacı, kapsamı ve uygulama şartları gibi bilgiler üzerinde kısaca durulacaktır.

3. HALK YAŞAM ÖNERİ SİSTEMİ

İcra Komitesinin 21.02.2000 tarihli toplantısında alınan karara göre; “İş Aşamalarının Takibi Yönetmeliği” doğrultusunda Halk Yaşam Öneri Sistemi (HYÖS) adı altında bir sistemin kurulmasına karar verilmiştir.

3.1. HYÖS'nin Kuruluş Amacı ve Kapsamı

Sistemin kuruluş amacı,

- Şirket çalışanlarının şirketteki işleyişi iyileştirmede direkt görev almasını ve kabul edilen öneriler sonucunda da takdir ve ödülle motive edilmelerinin sağlanması,
- Şirketin ana hedeflerine ulaşılması için, tüm çalışanların yaratıcılık vasıflarıyla katkıda bulunmasının sağlanmasıdır.

HYÖS, Genel Müdürlük, Bölge Müdürlük ve Bölge Yönetmenlikleri'nde uygulanır.

3.2. HYÖS'nin Tanımı ve Özellikleri

Çalışanların organizasyonun yapısı ve işleyişi ile ilgili düşüncelerini ortaya koymalarını sağlayan, önerileri toplayan, değerlendiren, uygulamaya koyan ve ödüllendiren sistemdir.

Bu sistem ile;

- Katılımcı yönetimin olumlu etkileri yaşanır,
- Çalışanlara kendi işleri ile ilgili olarak; iş güvenliği, proses, ürünler, hizmetler, sistemler, kalite vb konularda yapılacak iyileştirmeler için mantıksal ve pratik öneri verme imkanı sağlar,

- Çalışanların performansını artırır ve motive edicidir,
- Çalışanların kendi işlerini sahiplenmelerini sağlar,
- Yaratıcılığı teşvik eder,
- Şirket genelinde verimlilik artışı sağlar,
- Kaliteli hizmet için gerekli kademelerin kolay geçilmesini sağlar,
- Müşteri tatmininde artış sağlar.

3.3. HYÖS'ye Konu Olacak Önerilerin Temel Kriterleri

Sisteme gelen öneriler değerlendirilirken, önerinin aşağıda belirtilen kriterlerden bir veya birkaçına sahip olması yeterlidir.

- Müşteri memnuniyetini sağlayıcı olmalı,
- Öneri bir sorunu tespit ediyorsa çözümünü de ortaya koymalı,
- İyileştirici/geliştirici nitelikleri olmalı,
- Şirket politika ve hedefleri ile paralellik göstermeli,
- Kısa sürede sonucu elde edilmeli,
- Parasal veya zaman tasarrufu sağlayıcı veya kar artırıcı olmalı,
- Şirket girdi, iş aşamaları ve/veya çıktılarını olumlu etkilemelidir.

A. Öneri Nasıl ve Kim Tarafından Verilir?

Öneriler, “Grup Başkanı, Müdür, Müdür Yardımcıları, departman ve birim yöneticileri dışında kalan personel tarafından” çözümünü de kapsayacak şekilde verilir. Farklı departman çalışanları ortak öneri verebilir. Çözümü, öneri sahibi tarafından oluşturulamayan öneriler için, öneri sahibi öncelikle departman yöneticisinden yardım alır.

Öneri vermek için departmanlarda bulunan “Öneri Formu” doldurulur. Doldurulan formlar “Öneri Kutuları”nda toplanır. Kutulardan önerilerin alınıp Öneri Değerlendirme Komite başkanına iletilmesinden Sosyal Hizmetler Müdürü, bölgelerde Bölge Müdürü/Yönetmeni sorumludur.

Her ayın 15'ine kadar gelen öneriler o ay içinde değerlendirilir. (Kutuların açılma tarihi her ayın 16'sıdır). Ayın 15'inden sonra gelen öneriler bir sonraki ay yapılacak ÖDK toplantısında değerlendirilir.

Her ayın 15'inden sonra düzenli olarak toplantı yapması planlanan ÖDK, gelen önerilerin temel kriterlere uygunluğunu inceler. Kriterlere uyan öneriler değerlendirmeye alınır. Olumlu yada olumsuz her öneri sahibine (ayın 15'ine kadar gelen öneriler) o ay içerisinde yazılı olarak cevap verilir.

B. Öneri Ödüllendirme Sistemi

Uygulaması tamamlanan her öneri için ÖDK tarafından ödüllendirme süreci başlatılır. “Öneri Ödüllendirme Modeli”ni bilgisayar ortamında doldurduktan sonra, yapılan değerlendirmenin sonuçlarına göre ödüllendirme, belirlenen skala doğrultusunda yapılır. Bir önerinin uygulama sonuçları alındıktan sonra bir ay içinde ödüllendirilmesi esastır.

C. İstatistiksel Değerlendirme

Altı aylık periyotlarda sisteme gelen öneri sayıları, kabul edilenler, reddedilenler, en sık tekrarlanan red sebepleri, ödül kazanlar, en çok öneri ile sisteme katılanlar, öneri sistemine en çok katkıda bulunan departmanlar, dağıtılan ödüller, elde edilen kazançlar gibi konuları içeren bir rapor hazırlanarak Öneri Sistem Sorumlusu tarafından departman yöneticilerine dağıtılır. Bu değerlendirmeler ışığında sistemin revizyonuna karar verilebilir.

Yukarıda sözü edilen **HYÖS**, ISO 9001'e alternatif olmaktan çok, tıpkı ISO 9001'in asıl amaçlarından biri olan, şirketin kalite sistem yönetimine katkı sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir. Ancak Öneri Sistemi bu amacı gerçekleştirirken, ISO 9001'de olduğu gibi ilk seferde tüm görevleri doğru yapmak ya da ürün/hizmetin tüm aşamalarının ve mevcut durumun talimatlar, görev, yetki ve sorumluluk tanımları ile belgelenmesi gibi bir yöntem veya amaçla hareket etmesi söz konusu değildir.

Aynı şekilde HYÖS'ni, TKY'nin asıl amaçlarından biri olan “müşteri memnuniyetinin sağlanması” konusunda etkili olacak bir sistem şeklinde kabul etmek zor gözükmemektedir. Nitekim, öneri sisteminin daha çok iç müşteri dediğimiz şirket çalışanlarının

motive edilmesini amaçlayan bir sistem olmaktan öteye gidemediği açıkça görülmektedir. Elbette ki bu öneri sistemi ile müşteri tatmininde artış sağlanması gibi dolaylı amaçlar ve beklentiler de bulunmaktadır. Ancak buradaki asıl amaç daha çok şirket çalışanlarının performansını ve yaratıcılığını arttırmaya, dolayısıyla şirketin verimliliğini yükseltmeye yöneliktir. O halde öneri sistemi, aslında TKYamaçlarının küçük bir kısmını oluşturmaya yönelik olarak geliştirilmiş bir sistemden öteye gidememektedir denilebilir.

Buraya kadar anlatılanlarda ISO 9001'in Halk Yaşam Sigorta'da uygulanma çabalarının ne şekilde gerçekleştiği ve alternatif arayışları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bundan sonraki kısmında yukarıdaki çabaların tespitine dair Halk Yaşam Sigorta'da uygulanmış olan anket formu üzerinde değerlendirmeler yapılacaktır.

III. UYGULAMANIN AMACI

Anket çalışması, TKY modelini yönetim anlayışlarına yerleştirmek adına,ISO 9001 belgesini alan sigorta şirketlerinde, bu belgenin yarattığı olumlu/olumsuz durumları görebilmek ve şirketin kalite politikasında ne gibi farklılıklar yarattığını tespit edebilmek amacıyla uygulanmıştır. Örnek uygulama için seçilen Halk Yaşam Sigorta'nın, ISO 9001 belgesini üç yıl sonra bırakmış olması, ayrıca bu durumun tespiti açısından daha yararlı olacaktır.

IV. UYGULAMANIN KONUSU ve METODU

Her araştırma belli bir plan dahilinde ve bir takım aşamalardan geçerek tamamlanır. Bu adımları bazen birbirinden tam olarak ayırmak mümkün olmasa da, aşağıda verilen başlıklar altında toplanabilir⁹⁴.

A. Konu Seçimi

Daha önce de çalışmanın konusunun, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'ndan "ISO 9001'in sigorta sektöründe uygulanabilirliği ve alternatif arayışları" olduğu belirtilmiştir. Burada tekrar bu konu üzerinde durulmayarak, diğer adımlara geçilecektir.

⁹⁴ Taylan Akkayan,Osmaneli, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:3583, İstanbul,1990, s. 30

B. Ön Araştırma

Bu safhada araştırma şekillenmiş, yöntem kesin olarak belirlenmiş ve stratejimiz ayrıntılı şekilde ortaya konmuştur. Konu belirlendikten sonra, araştırmayla ilgili olarak ayrıntılı kaynak taraması yapılmıştır.

C. Konunun Sınırlandırılması

Konu öncelikle, ISO 9001'in sigorta sektöründe uygulanabilirliği olarak sınırlandırılmıştır. Daha sonra araştırmayı zaman olarak da kısıtlamak gerekmiştir. Araştırma, 1999-2000 öğretim yılında başlamış ve 2000-2001 öğretim yılında son bulmuştur.

D. Örnek Seçimi

Örnek uygulamanın yapıldığı Halk Yaşam Sigorta'da, konuyla ilgili en etkin bilgilerin toplanabileceği kişilerin, ISO 9001'in şirkete kazandırılması ve uygulanması sırasında her türlü aşamayı bizzat takip etmiş yönetim kadrosu olacağı kararı alınmıştır. Bu aşamada çalışmanın örnek kitlesini oluşturan; genel müdür, genel müdür yardımcıları, grup başkanları, departman müdür ve yardımcıları ve departmanlardaki kalite sorumlusu yöneticiler olmak üzere toplam 30 kişiye anket uygulanmıştır.

E. Anket Formunun Hazırlanması

Bu safhada, ön araştırma boyunca toplanan bilgilerin önderliğinde, belirlene konuyu yansıtacak gerekli ana noktalar ve bunlara bağlı ayrıntıları saptayacak bir anket formu hazırlanmıştır. Formda toplam 12 soru yer almaktadır.

F. Anket Formunun Uygulanması

Hazırlanan anket formlarının geri dönmesini kesinleştirmek ve hızlandırmak için, anket uygulanacak kişiler tek tek ziyaret edilmiş ve kendilerine çalışmanın amacı kısaca anlatılmıştır. Ulaşılamayan kişilere ise, anketin yapılış amacını açıklayan bir ön yazıyla birlikte formlar bırakılmıştır. Bazı anket formları ise mülakat yöntemi ile cevaplandırılmıştır.

G. Verilerin Gruplandırılması

Anket uygulanan yöneticiler araştırma örnekleminin tamamını kapsamaktadır. Bu aşamada zaten kişilerin, statüleriyle belirli bir ayırma tabi tutulup seçildikleri göz önünde bulundurulursa, burada verilerin tekrar gruplandırılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

H.Tasnif ve Döküm

Elde edilen verilerin sayılması anlamına gelen tasnif ve döküm aşamasında, verilerin tamamı değerlendirilmiştir. Burada açık uçlu sorulara verilen cevaplar belirli kategoriler haline dönüştürülmüştür. Daha sonra bu bilgiler tek tek çentik yöntemiyle gruplandırılarak sayısal bilgiler elde edilmiştir.

I.Sunuş ve Tablo

Anket formundaki sorulara verilen cevaplar sayısal hale dönüştürülmüş veriler olarak tablolar şeklinde ifade edilmiştir.

İ.Yazıyla Anlatım

Bu kısımda tablodaki veriler yorumlanarak, belirli bir sonuca ulaşmaya çalışılmıştır.

V. ANKET UYGULAMASI SONUÇLARI

Anket formunda yer alan sorular ve bunlara verilen cevaplar ile yorumları aşağıda sunulmuştur. Bu verilerin yer aldığı tabloların tümü, yazı aralarında verilemediğinden bu bölümün sonuna toplu halde eklenmiştir.

1. ISO 9001 Belgesi size ne ifade etmektedir?

Bu soruya verilen cevaplar yedi kategoride gruplandırılmıştır. Cevaplar arasında en çok %24.4 ile *ISO 9001'in kalite aracı olarak görüldüğü* belirtilmiştir. Daha sonra sırasıyla ISO 9001'in, hizmet kalitesini, kalite standartlarının sağlanmasını, genel anlamda kaliteyi, müşteri ihtiyaçlarını ve prosedürleri ifade ettiği verilen cevaplar arasındadır (Bkz.Tablo 12 ve Tablo 12a).

Görüldüğü üzere, cevaplayanlar genel olarak ISO 9001'in hizmet kalitesine ulaşmada bir araç olduğunun ve sonuçta bu amaca ulaşmak için tek başına yeterli olmayacağının bilincindedirler denilebilir.

2. ISO 9001 Belgesi almaya neden ihtiyaç duydunuz?

Bu sorunun, ihtiyaçların önem derecesine göre sıralanarak cevaplandırılması istenilmiştir. Bu durumda, şıklarda belirtilen her bir nedeni kendi içinde öncelik sırasına göre değerlendirecek olursak;

- *Müşteri isteklerini* ISO 9000 belgesi almak için 1.sırada gören kişilerin yüzdesi, % 3.3 ile öncelik sıralamasındaki en düşük yüzde olarak görülmektedir. Aslında burada daha fazla göze çarpan ve önemli olan nokta, müşteri isteklerinin % 46.7 ile en büyük yüzdeyi alarak önem derecesinde 5. sırada yer almış olmasıdır. Bu durum, TKY'nin ve dolayısıyla ISO 9001'in müşteri isteklerini ve müşteri memnuniyetini en önemli amaçlardan biri olarak görmesi ilkesiyle pek örtüşmemektedir.

- ISO 9001'in alınma ihtiyacını *şirketin pazardaki payını arttırmak* şeklinde ifade edenlerin en yüksek olarak görüldükleri yüzde, 4.sırada % 56.7 olarak yer almaktadır. Aynen müşteri isteklerinde olduğu gibi pazar payını artırma amacı da en düşük yüzde olan, % 6.7 ile 1. sırada görülmektedir.

Burada denilebilir ki, ISO 9001 belgesi şirketin pazar payını artırma amaçları için en önde gelen araçlardan biri olarak görülmemektedir.

- ISO 9001'in *hizmet kalitesini geliştirmek* amacıyla alındığını 1.sırada belirtenlerin yüzdesi % 53.3 olarak görülmektedir. Bu amacı, önem sırasında 5. olarak görenlerin yüzdesi ise % 6.7 gibi oldukça düşüktür. Bu arada ortaya çıkan sonuçlar, bir önceki sorudan da anlaşıldığı gibi; ISO 9001'in, hizmet kalitesini geliştirmek adına Halk Yaşam Sigorta için önemli bir araç olduğu sonucunu doğrulamaktadır.

- *Firmanın kalite imajını geliştirmek amacıyla* ISO 9001'in alınmasını 1.derecede önemli olarak gören olmamıştır. Bu amaç, en yüksek yüzde ile ortalama bir değer olarak nitelendirebileceğimiz 3. önem sırasında yer almıştır.

- ISO 9001'in, *TKY uygulamalarındaki adımlardan biri olduğu için* alındığını en önemli amaç olarak 1.sırada görenlerin yüzdesi ise oldukça fazladır (% 36.7).

Eğer tüm amaçları birbirleriyle önem derecelerine göre karşılaştıracak olursak, ISO 9001'in hizmet kalitesini geliştirmek için alındığı amacı 1.sırada yer alır. Sonra sırasıyla; TKY adımlarından biri olduğu için, şirketin pazardaki payını artırmak ve firmanın kalite imajını geliştirmek için ISO 9001'in alınmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Bkz. Tablo 13).

3. ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi'nden Beklentileriniz Nelerdi?

Bu soruya verilen cevapların dağılımlarının birbirlerine çok yakın olduğu göze çarpmaktadır. ISO 9001'den öncelikli olarak beklentilerini, *TKYSistemine geçişin tam olarak gerçekleşmesi ve hizmet kalitesinin sağlanması* olarak ilk sırada gören yöneticilerin yüzdesi 33.3'dür. Bunları sırasıyla müşteri memnuniyetinin artması, sorumluluk ve yetkilerin iyi tanımlanabilmesi ve çalışanlarının memnuniyetinin artması gibi beklentiler takip etmiştir. ISO 9001'den beklenenler arasında; maliyetlerin düşmesi, verimin yükselmesi ve süreçlerin yazılı hale dönüştürülebilmesi kavramları hiçbir yönetici tarafından ilk beklenti olarak değerlendirilmemiştir (Bkz. Tablo 14).

4. ISO 9001'den Beklentiler Karşılanabildi mi?

Bir önceki soruda, Halk Yaşam Sigorta'nın ISO 9001'den öncelik sırasına göre beklentilerinin neler olduğunun değerlendirilmesini yaptık. Ancak yöneticilerin % 43.5'i yukarıda belirttikleri beklentilerinin karşılanamadığını ifade etmişlerdir.

Buna neden olarak da ilk sırada (% 40.9), belki de özeleştirici niteliği taşıyan bir cevap olarak, *yönetimin ve çalışanların ISO 9001'i yeterince sahiplenemedikleri ve TKY sistemine inanç ve katılımın yeterli düzeyde olamadığı* belirtilmiştir. Bunu sırasıyla, çalışanların iş yükünün artması (% 27.3), çalışanların memnuniyetlerinin artmamış olması (% 9.1), hizmet kalitesinin, sektördeki firma imajlarının ve müşterinin üzerindeki etkisinin beklenen düzeyde olamaması (% 4.5), ISO 9001'in hizmet sektöründe uygulanmasında zorlanıldığı ve şirkete ek maliyet getirdiği (% 4.5) gibi nedenler takip etmektedir (Bkz. Tablo 15b).

ISO 9001'den beklentilerinin karşılandığını söyleyen yöneticilerden % 40'ı bu beklentilerin büyük oranda karşılandığını belirtmişlerdir. % 20'si ise ISO 9001'in, şirketteki

sorumluluk ve yetkilerin tanımlanması açısından beklentilerinin karşılandığını belirtmişlerdir. Ayrıca hizmet kalitesinin arttığını, süreçlerin yazılı hale dönüştüğünü, müşteri memnuniyetinin sağlandığını, sorunların tespit edilerek çözümlendiğini söyleyen yöneticiler de olmuştur (% 10) (Bkz. Tablo 15, Tablo 15a).

5. Sistemin Kurulmasında Karşılaştığınız En Büyük Zorluklar Neler Olmuştur?

Halk Yaşam Sigorta'da ISO 9001 sisteminin kurulmasında karşılaşılan en büyük zorluğun *ISO 9001 şartlarının hizmet sektörüne uyarlanması* (% 24.7) olduğu ifade edilmiştir. Daha sonra sırasıyla; şirkette görev, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmamış olması, yönetimin bu konuya olan ilgisizliği, ISO 9001'in şirkete sağladığı faydalarının istatistiksel olarak ölçümünde yetersiz kalınması, danışmanların yetersizliği, iyi planlanmamış süreçler, çalışanların sisteme olan ilgisizliği ve kurum içinde kalite olgusunun tam olarak yerleşemediği gibi zorlukla karşılaşıldığı belirtilmiştir.

Burada dikkati çeken nokta; bir önceki soruda ISO 9001'den beklentilerin karşılanamamasında en büyük etkenlerden biri olan *yönetim ve çalışanların sistemi yeterince sahiplenememesi* durumunun, burada da sistemin kurulmasında en büyük zorluk olarak görülüyor olmasıdır (Bkz. Tablo 16, Tablo 16a).

6. Hangi Kalite Faktörünü Kontrol Etmek Daha Zor Olmuştur?

Yöneticiler, *departmanlar arasındaki ilişkilerin* kontrol edilmesinin en zor faktör olduğunu belirtmişlerdir (% 22.2). Fakat en az onun kadar kontrolü zor olan bir diğer faktör olarak, *çalışanların motivasyonu* (% 20.0) karşımıza çıkmaktadır. Daha sonra sırasıyla; müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, satış sonrası hizmet faaliyetleri ve şirketin kalite imajının, kontrolü zor faktörler olarak söylendiği görülmektedir. Burada ek olarak bir yönetici, şirketteki süreçlerin sürekli olarak değişmesi nedeniyle, oldukça detaylı olan prosedürlerin yazılması ve kayıt güncelleme işlemlerinde çıkan zorlukların ISO 9001'in diğer faydalarını gölgede bıraktığını belirtmiştir (Bkz. Tablo 17, Tablo 17a).

7. ISO 9001 Belgesinin Halk Yaşam Faaliyetlerine Bir Katkısı Olduğuna İnanıyor musunuz?

Yöneticilerin % 66.7'si ISO 9001'in şirket faaliyetlerine *kısmen* de olsa katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Kısmen cevabının hem olumlu hem de olumsuz bir ifadeyi içinde taşıdığını düşünürsek, verilen cevaplar da bu iki düşünceyi yansıtır biçimde olmuştur.

Yani ISO 9001'in *şirkette süreçlerin yazılı hale dönüştürülmesinin* kısmen faydası olduğunu belirten yöneticilerin yanı sıra (% 45.2), şirket çalışanlarının ISO 9001'e ilgisizliği ve sistemin hizmet sektörüne uyarlanmasında eksik kalındığı, üzerinde duran yöneticiler de olmuştur.

ISO 9001'in şirket faaliyetlerine olumlu katkısı olduğuna inanan yöneticiler de bulunmaktadır (% 30.0). Hatta bunlar, kısmen olumlu olmuştur diyen yöneticilerle aynı görüşü paylaşmışlar yani ISO 9001' in, süreçlerin yazılı hale dönüştürülmesinde şirkete olumlu katkısı olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

İlginç olan nokta; ISO 9001'den en fazla beklentileriniz nelerdir sorusunda en son sıralarda yer alan ve hatta 1.sırada beklentiler arasında hiç adı bile geçmeyen *süreçlerin yazılı hale getirilmesi* durumunun, burada şirket faaliyetlerine en olumlu katkının olduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmış olmasıdır (Bkz. Tablo 18a, Tablo 18b).

Son olarak ISO 9001'in şirket faaliyetlerine hiç katkısı olmadığını belirtenlerin yüzdesi 3.3 olarak görülmektedir. Ancak bunun sebebi belirtilmemiştir (Bkz. Tablo 18).

8. Şirketin Üst Düzey Yönetiminin ISO 9001 Kavramına Yaklaşımı Nasıl Olmuştur?

Bu soruya verilen cevaplar tarafımızca üç ayrı kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir. Yöneticilere bir nevi öz eleştiri yapabilme fırsatı veren bu soruya, yöneticilerin bir kısmı olumlu diğer kısmı ise olumsuz yaklaştıklarını belirtir şekilde cevap vermişlerdir (% 50.0). yöneticilerin % 30'u, kendilerinin ve hatta şirket çalışanlarının ISO 9001 kavramına olumsuz yaklaştıklarını düşünürken, yöneticilerin % 13'ü ise olumlu düşüncelere sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin çoğunun ISO 9001 kavramına olumsuz yaklaştıklarının belirlendiği bu soruda, ISO 9001'den beklentilerin karşılanamama nedenleri arasında en önemli olarak görülen *yönetim ve çalışanların sistemi sahiplenememesi* sebebi arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 19).

9. Halk Yaşam'ı Kalite Yolculuğunda Hangi Aşamada Görüyorsunuz?

Yöneticilerin yarıdan çoğu (% 53.3), şirketlerini kalite yolculuğunda ortalama bir aşamada görmektedirler. Ancak başarılı olduğunu düşünenlerin sayısı da az değildir (% 40.0). Bu arada şirketini bu yolculukta çok başarılı gören de çıkmamıştır. Başarısız olduğunu düşünenlerin yüzdesi ise 6.7'dir.

Eğer bir değerlendirme yapılacak olursa; ISO 9001'den beklentilerinin karşılanamadığını düşünen yöneticilerin (Bkz. Tablo 15) % 93'ü Halk Yaşam'ı kalite yolculuğunda başarılı gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu durum onların, ISO 9001'i aslında TKY'ne ulaşmada asıl amaç olarak değil, sadece bir araç olarak gördüklerinin bir başka şekilde ifade ediliş tarzıdır (Bkz. Tablo 12a,Tablo 20).

10. İleriye Dönük Bu Konuyla İlgili Yürütülmesi Planlanan Bir Proje Var mı?

Halk Yaşam Sigorta'da kaliteye yönelik yürütülmesi planlanan bir proje var mı sorusuna cevap verenlerin yarısı evet derken, diğer yarısı hayır demiştir. Hayır diyen yöneticilerin, ISO 9001 kavramına olumsuz yaklaşan yöneticilerle hemen hemen aynı oranlarda olması (Bkz. Tablo 19), bu kişilerin aynı yöneticiler olabileceklerini düşündürmektedir. Çünkü ISO 9001'e inanmayan bir yöneticinin, şirketteki kaliteye yönelik başka projelerle de ilgilenmemesi kendi içinde mantıklı görünmektedir.

Şirkette kaliteye yönelik planlanan projelerden söz eden yöneticiler ise, bu projelerin daha önce yukarıda anlatılan *Form Numaralandırma Sistemi* ve *HYÖS* olduğunu belirtmişlerdir (Bkz. Tablo 21).

11. Sektörde Kaç Şirketin Kalite Belgesine Sahip Olduğunu Biliyor musunuz?

Daha önce Tablo 11’de, ISO 9000 belgeli Türk sigorta şirketlerinin bir listesi verilmişti. Bu listede şu an sekiz sigorta şirketinin ISO 9001 belgesine sahip oldukları görülmektedir.

Halk Yaşam Sigorta’daki yöneticilerin % 16.7’si bu sayıyı doğru olarak cevaplamışlardır. Yöneticilerin % 63.3’ü ise sektörde 1 ile 5 arasında sigorta şirketinin belgeye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda bir fikri olmadığını söyleyenler ise %20’lik bir kısımdır (Bkz. Tablo 22).

12. Bir Şirketin Kalite Belgesine Sahip Olmasının, O Şirkete Ürün Satış veya Diğer Konularda Pazar İçerisinde Bir Avantaj Sağlayacağına İnanıyor musunuz?

Bu soruya verilen cevapların % 56.7’si olumludur. Yani yöneticilerin büyük çoğunluğu genelde kalite belgesine sahip olmanın, pazarda bir avantaj olduğuna inanmaktadır. ISO 9001 belgesinin, şirketin kalite imajını geliştirmek (% 36.4) ve müşteri isteklerini değerlendirmede yararlı olmak (% 31.8) adına pazar içinde bir avantaj sağlayacağı belirtilmektedir. Bunun yanı sıra belgenin, hizmet kalitesini geliştirmede (% 13.6) faydalı olacağı ve eğer tam olarak hizmet şirketine uyarlanması başarılı olunabilirse, gerçek bir başarı sağlanabileceği (% 13.6) ifade edilmiştir.

ISO 9001 belgesine sahip olmanın Pazar içinde avantaj sağlamayacağına inananların nedenleri ise şöyledir:

Yöneticilerin % 38.5’i belgenin tek başına, o şirkete ürün satış veya diğer konularda pazarda bir başarı sağlamayacağını düşünmektedir. Ancak bunun nedenlerine baktığımızda; yöneticiler, *müşterinin şirketin ISO 9001 belgesine sahip olup olmadığına değil, hizmet kalitesine baktığını* (% 62) ve *belgeye sahip olmanın pazarda avantaj sağlamada tek başına yeterli olmayacağını* (% 23) belirtmişlerdir. *Belge sadece bir etiket niteliğindedir* diyen yöneticiler ise % 15’dir.

Aslında her iki görüşün de doğruluk payı vardır. Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi şirketler için esas anlamda fayda sağlayacak unsur kalite belgesinin kendisi

değil, şirket bünyesinde kalite güvence sisteminin ve TKY anlayışının başarıyla uygulanmasıdır. Doğal olarak, sadece belgeyi amaçlayan bir çalışma şirket için gerçek anlamda bir fayda sağlamayacaktır.

Ancak, kalite belgesi almak amacıyla bünyesinde ciddi ve tutarlı çalışmalar yapmış olan bir şirketin, oluşturulan Kalite Güvencesi Sistemi sayesinde müşterilerine sunacağı kalite düzeyini arttıracığı ve sonuç olarak, bu şirketin piyasadaki imajının ve prestijinin yükseleceği açıktır. Ayrıca, bu şirketin kalite belgesine sahip olması doğal olarak pazar içinde kendisine bir fayda sağlayacaktır.



TABLO:12 ISO BELGESİNİN İFADE ETİKLERİ

	1	2	3	Boş	Top.
N	Cev.	Cev.	Cev.	Bel.	Cev. S.
30	15	12	2	1	45

TABLO:12a ISO 9001 BELGESİNİN İFADE ETİKLERİ

	Hizmet Kalitesi	Müşteri İhtiyaçları	Genel Anlamda Kalite	Tek Başına İfade Etmez	Prosedürleri İfade Eder	Kalite Aracıdır	Kalite Stand. Sağlanması							
N	n	%	n	%	n	%	n	%						
45	9	20,0	3	6,7	7	15,6	4	8,9	3	6,7	11	24,4	8	17,8

TABLO:13 ISO 9001 BELGESİ ALINMASINA DUYULAN İHTİYAÇ ÖNCELİKLERİ

	Müşteri İstekleri		Pazar Payını Arttırmak		Hizmet Kal. Geliştirmek		Firmanın Kal. İmajını Gel.		TKY Adım. Biri		
	N	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	30	1	3,3	2	6,7	16	53,3			11	36,7
2	30	3	10,0	3	10,0	7	23,3	9	30,0	8	26,7
3	30	4	13,3	3	10,0	4	13,3	15	50,0	4	13,3
4	30	8	26,7	17	56,7	2	6,7	3	10,0		
5	30	14	46,7	7	23,3			3	10,0	6	20,0

TABLO:14 ISO 9001'DEN BEKLENTİLER

	N	Müşteri Mem. Artma.		TKY. Sis. Gerekleşme		Maliyetlerin Düşmesi		Çalışan Mem. Artma.		Hizmette Kal. Sağ.		Verimin Yükselmesi		Sorum. Ve Yetki. Tanım.		Süreç. Yazılı Hale Gel.	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	30	6	20,0	10	33,3			1	3,3	10	33,3			3	10,0		
2	30	6	20,0	5	16,7					5	16,7	5	16,7	3	10,0	6	20,0
3	30	5	16,7							5	16,7	4	13,3	8	26,7	4	13,3
4	30	3	10,0	2	6,7	1	3,3	1	3,3	7	23,3	4	13,3	5	16,7	4	13,3
5	30	6	20,0	6	20,0	1	3,3	7	23,3	2	6,7	5	16,7	6	20,0	4	13,3
6	30	1	3,3			3	10,0	3	10,0	3	10,0	1	3,3	6	20,0	4	13,3
7	30	2	6,7	4	13,3	3	10,0	9	30,0	1	3,3	9	30,0	1	3,3	6	20,0
8	30	1	3,3	3	10,0	16	53,3	6	20,0	1	3,3	7	23,3	4	13,3	1	3,3

TABLO:15 ISO 9001'DEN BEKLENTİLER KARŞILANABILDI MI

	Evet		Hayır		Boş	
	n	%	n	%	n	%
N	9	19,6	20	43,5	1	2,2

TABLO:15a EVETSE NE ÖLÇÜDE

	Evetse,Cevap Sayısı				Büyük Oranda	Sorum. ve Yet. Tanımlandı	Sorunlar Tesp.ve Çöz.		Hizmet Kal. Arttı		Müşteri Memnuniyeti		Sureçler Yazılı Hale Dö		
	1 cev.	2 cev.	3 cev.	B.B.			T.C.S.	n	%	n	%	n	%	n	%
N						n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
9	5	1	1	2	10	4	40,0	2	20,0	1	10,0	1	10,0	1	10,0

TABLO:15b HAYIRSA NEDENLER

N	Hayırsız;Cevap Sayısı			Çal. İşyükü Arttı	Yön. Ve Çal. Sahiplenemedi		Çal.Mem. Artmadı		Hizmet Kal. Artmadı		Sek.İmaj Müst. Etkilem.		Artı Maliyet Getir.		Hizmet Sek. Uygulanamadı		%40 Başarılı Oldu	
	1 cev.	2 cev. B.B.	T.C.S.		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
20	16	3	1	22	6	27,3	9	40,9	2	9,1	1	4,5	1	4,5	1	4,5	1	4,5

TABLO:16 SİSTEMİN KURULMASINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

	1	2	3	4	5	6	7	Top.
N	Cev.	Cev.	Cev.	Cev.	Cev.	Cev.	Cev.	Cev. S.
30	7	6	5	5		6	1	97

TABLO:16a ZORLUKLAR

	İyi Plan. Süreçler	ISO 9001 Şart. Uyg.	Yönetimin İlgisizliği	Gör. Yet. Sor. Tanınamaması	Danışmanların Yetersizliği	İstatistik Ölçüm Yetsiz.	Kur. İgi. Kalite Olgu. Ymemesi	Çalışanların İlgisizliği
N	n	n	n	n	n	n	n	n
97	13	24	14	16	13	14	1	2
	13,4	24,7	14,4	16,5	13,4	14,4	1,0	2,1

TABLO:17 KONTROLÜ ZOR OLAN KALİTE FAKTÖRÜ

	1	2	3	4	5	6	Top.
N	Cev.	Cev.	Cev.	Cev.	Cev.	Cev.	Cev. S.
30	8	8	5	1	1	7	90

TABLO:17a ZOR OLAN KALİTE FAKTÖRÜ

	Müşteri Memnuniyeti		Şirketin Kal. İmajı		Dep. Arası İlişkiler		Hizmet Kalitesi		Satış Son. Hizmet Faal.		Çalışanların Motivasyonu		Prosedürlerin Yazılması	
N	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
90	16	17,8	10	11,1	20	22,2	13	14,4	12	13,3	18	20,0	1	1,1

TABLO:18 ISO 9001'İN HALK YAŞAM FAALİYETLERİNE OLUMLU KATKISI OLDUĞUNA DAİR İNANCI

	Var		Yok		Kisimen	
N	n	%	n	%	n	%
30	9	30,0	1	3,3	20	66,7

TABLO:18a İnanıcı Varsa;

	1	2	3	4	Top.	Gör.Yet.ve Sor.	Süreç. Yazılı	Müş.Mem.	Verimin
N	Cev.	Cev.	Cev.	Cev.	C.S.	Tanımlanması	Hale Dön.	Artış Takibi	Artışı
9	7	1		1	13	n	%	n	%
						1	7,7	7	26,0

TABLO:18b Kısmen İnanıcı Varsa;

	1	2	3	Top.	Gör.Yet.ve Sor.		Süreç. Yazılı		Müş.Mem.		Kaliteyi		Şirket İmajı		Çalışanların		Kurumda Doğ.		Müşterî Şika.	
N	Cev.	Cev.	Cev.	C.S.	Tanımlanması		Hale Dön.		Artış Takibi		Artırıcı Etki		Güçlendi		İlgisizliği		Uygu. maması		D.lendirilmesi	
20	12	5	3	31	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
					5	16,1	14	45,2	2	6,5	3	9,7	1	3,2	4	12,9	1	3,2	1	3,2

TABLO:19 ŞİRKETİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİSİNİN ISO 9001 KAVRAMINA YAKLAŞIMI NASILDIR

	Olumlu	Olumsuz	Olumlu ve Olumsuz	Boş-Belirsiz
N	n	%	n	%
30	4	13,3	9	30,0
			15	50,0
			2	6,7

TABLO:20 HALK YAŞAMIN KALİTE YOLCULUĞUNDA GÖRÜLDÜĞÜ AŞAMA

	Çok Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız
N	n	%	n	%
30			12	40,0
			16	53,3
			2	6,7

TABLO:21 İLERİYE DÖNÜK BU KONUYLA İLGİLİ YÜRÜTÜLMESİ PLANLANAN BİR PROJENİN VAR OLMA DURUMU

Varsa;

	Var		Yok		Boş- Belirsiz		1 Cev.	Boş-	Top.	İlandırma, Takip ve Öneri Sistem
								Bel.	C.S.	
N	n	%	n	%	n	%				
30	14	46,7	14	46,7	2	6,7	13	1	13	13 100,0

TABLO:22 SİZE GÖRE, SEKTÖRDE KAÇ ŞİRKETİN KALİTE BELGESİ VARDIR

	Hiç		1-5		Daha Fazla		Fikri Yok	
N	n	%	n	%	n	%	n	%
30			19	63,3	5	16,7	6	20,0

TABLO:23 KALİTE BELGESİNE SAHİP OLMANIN PAZARDA AVANTAJ OLUP OLMAYACAĞI İNANCI

	Evet		Hayır	
N	n	%	n	%
30	17	56,7	13	43,3

TABLO:23a Evetse;

	1	2	3	Top. Cev. Say.	Müş.İstekleri. Değerlendiril. Yararlı Olacak.	Uygulamada Başarılı Olunursa	Firmanın Kal. İmajını Geliştirir	Pazarda Avantaj Rekabet Üst.	Hizmet Kalitesini Geliştirerek
N	Cev.	Cev.	Cev.		n %	n %	n %	n %	n %
17	13	3	1	22	7 31,8	3 13,6	8 36,4	1 4,5	3 13,6

TABLO:23b Hayırsa;

	1	2	Boş- Bel.	Top. Cev. Say.	Müşteri Belgeye Değil,Kaliteli Hizmetlere Bakar	Belge Tek Başına Yeterli Değil	Belge Sadece Etiketlidir
N	Cev.	Cev.			n %	n %	n %
13	9	2	2	13	8 61,5	3 23,1	2 15,4

SONUÇ

Globalleşme ve değişim rüzgarlarının çok hızlı estiği uluslar arası piyasalarda yaşanan yıkıcı rekabet koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla, günümüzde artık firmanın bütününe yayılmış bir yönetim anlayışıyla, sıfır hatada ürün/hizmet sunarak istenen kalite düzeyine ulaşılmasına çaba sarf edilmektedir. Sadece muayeneye dayalı bir Kalite Kontrol uygulaması tarihe karışırken, bunun yerine daha çok modern bir anlayışla, hatasız ürün/hizmet sunulmasını sağlamak amacıyla, işletmenin bütününe ilgilendiren bir Kalite Kontrol ve Kalite Güvencesi Sistemi'nin oluşturulması gerektiği tezi ortaya atılmıştır. Ayrıca, tüm bu çalışmaların, üst yönetim tarafından desteklenerek, yönlendirilmesi ve her kademedeki tüm çalışanlar tarafından uygulanması gerektiği fikri yaygınlaşmaktadır.

Bu aşamada ortaya çıkan ve Kalite Güvencesi adı verilen yöntem, kalite kavramının ulaştığı en uç ve gelişmiş model olan Toplam Kalite Yönetimi'ne uzanan yolda bir basamak niteliği taşımaktadır.

TKY felsefesinin temel hareket noktası olan ve Birinci Bölümün başında detaylı olarak açıklanmış olan kalite kavramı, basit bir ifadeyle sadece sunulan ürün/hizmetin belirli spesifikasyonlara uygun olması anlamını taşımaktan çok, firmanın tüm birimlerinin ve elemanlarının katkıda bulunduğu ortak bir çalışma sonucunda, müşteri tatmini ve beğenisinin sağlanmasını ifade etmektedir.

Bugünün gelişmiş dünyasında artık tüketiciler bir ülkenin tüketicisi konumundan çıkmış, küresel tüketici diyebileceğimiz bir grup halini almıştır. Küresel tüketiciler için artık, bir malın hangi ülkede yapıldığı değil, markası ve teknik özellikleri önem taşımaktadır. Bu nedenle, standart uygulamaları ve kalite daha fazla önem kazanmakta ve hatta artık standartlar uluslar arası boyutlarda değerlendirilmektedir. Bu durumda kalite yönetiminin temel kurallarını belirleyen ISO 9000 standartları da, Toplam Kalite Yönetimi'ne uzanan yolda bir başlangıç noktası olma niteliği taşımaktadır.

ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırılmasını yani; firma içinde yönetimin kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar. ISO 9000 sistemi herhangi bir ürün veya prosesi takip eden, onun özelliklerine ait kriterleri ve spesifikasyonlarını belirleyen bir standart değil, firmanın

genelinde sıfır hatanın ve kalite güvence sisteminin nasıl sağlanabileceğini açıklayan bir çeşit kılavuzdur. ISO 9000 standardının yalnızca asgari şartları ortaya koyduğu ve dolayısıyla kalite yönetim sisteminin geliştirilmesini engellemediği unutulmamalıdır.

Eğer kuruluş bünyesinde Kalite Güvencesi Sistemi'nin oluşturulması yönünde gereken ciddiyet ve dürüstlük gösterilmeksizin, sadece ISO 9000 Belgesi almak amacıyla gerekli tüm dokümantasyon hazırlıkları ve organizasyon alt yapısı oluşturulur ise, bu çalışmaların uzun vadede işletme için olması gereken düzeyde bir fayda sağlamayacağı son derece açıktır. Çünkü esas olan, TKY anlayışına uygun bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ve Kalite Güvencesi Sistemi'ne kavuşmak üzere gerekli sistem ve organizasyon değişikliklerinin uygulanmasıdır.

ISO 9000 serisi içinde en kapsamlı standart olan ISO 9001 ise; ürünün geliştirilmesi ve tasarımından, üretim, ürünün kurulup çalıştırılması ve satış sonrası servis işlemlerine kadar hizmetin tüm konularıyla ilgili olan, çok fonksiyonlu şirketlere uygulanan bir Kalite Güvencesi Standardıdır. ISO 9001, bir işletmenin büyüklüğüne değil, fonksiyonuna bağlıdır.

Son birkaç yıl içinde, ISO 9000 standartlarına alternatif olabileceği düşünülen; QS 9000 Kalite Sistem Standardı, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, OHSAS 18001 Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği Sistemi Standardı gibi çeşitli kuruluş veya endüstriler tarafından ortaya konulan *gelişen yönetim sistemleri* mevcuttur. Ancak Birinci Bölüm II. Kısımda da belirtildiği gibi, tüm standartların bulunduğu nokta daha yüksek bir kalite düzeyine ulaşmaktır. Yani, ISO 9000'de olduğu gibi tüm bu standartlar TKY' ye ulaşmada bir araç durumundadırlar. Her ne kadar entegre yönetim sistemlerinden söz edilmiş olsa da, bu sistem de gerçekte TKY'nin yönetim anlayışı içinde erimektedir.

Birinci bölüm içerisinde ayrıntılarıyla ele alınan ISO 9000 serisi, daha çok üretim faaliyetinde bulunan organizasyonlara özgü bir terminoloji ile yazılmış olmakla birlikte, aynı zamanda hizmet sektörlerinde de rahatlıkla uygulanabilecek bir yapıya sahiptir. Standardın yalnızca asgari şartları ortaya koyduğu ve dolayısıyla kalite yönetim sisteminin gelişmesini engellemediği unutulmamalıdır.

Hizmet kavramının soyut bir yapıya sahip olması ve genel olarak hizmet performansının büyük ölçüde kişisel davranışlara bağlı olması koşulları dikkate alındığında, bu kadar geniş sayıda bir kitleyi istihdam eden hizmet sektörü bünyesinde, insan faktörüne büyük önem veren TKY tekniklerinin uygulanmaya başlaması kaçınılmaz olmuştur.

ISO 9000 ve aynı zamanda,TKY anlayışı ve felsefesi içerisinde tüm sektörler için geçerliliğini koruyan genel hükümler çoğunluktadır. Bu durumun yanı sıra, hizmet sektörünün kendine özgü nitelikleri ve özellikleri nedeniyle, doğal olarak hizmet sektörü ile üretim sektörü arasında ortaya çıkan bazı farklılıklar ve benzerlikler ise, Birinci bölüm III. Kısımda ayrıntılarıyla anlatılmıştır.

Hizmet kavramının kendine özgü bir yapısı mevcuttur. Bu nedenle, hizmet sektörü ve üretim sektörleri bünyesindeki kalite kavramları hakkında inceleme yapılırken bir ayırım yapılması gerekir. Çünkü müşterilere sunulan nesnenin, somut bir varlık olan "mal" olması veya soyut bir kavram olan "hizmet" olması, gerek müşterilerin kalite beklentisi gerekse firma bünyesinde dikkat edilmesi gereken durumlar açısından önemli farklılıklar göstermektedir.

Dolayısıyla, sigorta sektörünün dahil olduğu hizmet sektörünün genel özellikleri ve beraberinde hizmet kavramının özelliklerinin dikkatlice incelenmesi gerekmektedir. Hizmet kalitesinin bazı karakteristiklerini sayıya dökmek ve ölçmek imalat ürünlerinin kalite karakteristiklerinininki kadar kolaydır. Evrak işlerinin doğruluğu, hızı, teslim zamanının güvenilirliği,taşımada özen hizmetin önemli karakteristikleridir ve ölçülebilir.

Ancak, yine de soyut bir kavram olan hizmet kalitesinin düzeyini ölçümlemek çoğu kez önemli bir sorun olmaktadır. Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, sunulan ürün/hizmetlerin kalitesi hakkında kesin kararı verecek kitle müşterilerdir. Hizmet Kalitesi Kriterleri ve Göstergeleri, müşterilere sunulan hizmetlerin istenilen kalite düzeyinde gerçekleştirilmesi aşamasında kullanılmaktadır.

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren her kuruluşun birinci derece amacı, müşteri tatmini ve beğenisini hedef alan bir kalite güvence sistemini oluşturmak üzere, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'nın da araç olarak kullanıldığı bir TKY anlayışının kılavuzluğunda istenilen rekabet gücüne kavuşmak ve sürekli gelişim çevrimi içerisine girmek olmalıdır.

Eğer bir sigorta şirketi, ISO 9000 Kalite Sistem Standartlarını ve asıl amaç olan TKY anlayışını gereğine uygun bir şekilde gerçek anlamda bünyesinde uygulayabilir ise; Birinci Bölüm IV. Kısımda da açıklandığı üzere, yüksek kalitede bir hizmet sunarken aynı zamanda çalışanların motivasyonunu sağlayacak, firma maliyetlerini düşürebilecek ve bu sayede elde edeceği yüksek rekabet gücünün yardımıyla, sürekli bir gelişim içerisine girerek daima ileriye doğru yol alacaktır.

Uygulanacak olan ISO 9000 Kalite Sistem Standartları ve TKY modelinin tespiti için, öncelikle şirket bünyesinde yürütülen faaliyetlerin dikkatli bir şekilde analizinin yapılması ve müşteri tatmini ve beğenisi noktasında rol oynayan faktörlerin hassasiyetle belirlenmesi gerekmektedir.

ISO 9000 Kalite Sistem Standartları'na ve TKY modeline uygun olarak belirlenecek çalışma programları ise, genel olarak ortak özellikler taşımakla birlikte, gerek içinde bulunan sektörün bünyesel özelliklerine gerekse şirketlerin mevcut yapılarına göre bazı ufak farklılıklar göstermektedir.

Ancak doğal olarak, bu noktaya ulaşabilmek kağıt üzerinde yazıldığı kadar kolay ve kısa sürede ulaşılabilecek bir başarı değildir. Yönetim modelleri arasında zirve nokta olarak kabul edilen TKY anlayışının ve felsefesinin gerçek anlamda uygulanabilmesi için, sigorta hizmetinin sunulması sürecine katkı sağlayan tüm birimlerin dahil olduğu çalışma programlarının, kesin bir şekilde üst yönetimin desteği ve çabasıyla, belirlenen takvime uygun olarak inançla ve titizlikle yürütülmesi gerekmektedir.



EKLER

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ
ISO 9001 VE SİGORTA SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ
HALK YAŞAM ÖRNEĞİ ANKET FORMU 2001

1- ISO 9001 Belgesi size ne ifade etmektedir?

.....

.....

.....

.....

2- ISO 9001 Belgesi almaya neden ihtiyaç duydunuz?

- a- Müşteri istekleri ()
- b- Pazar payını arttırmak için ()
- c- Hizmet kalitesini geliştirmek için ()
- d- Firmanın kalite imajını geliştirmek için ()
- e- Toplam kalite yönetimi uygulamalarındaki adımlardan biri olduğu için ()

NOT: Önem derecesine göre şıkları 1-5 arası sıralayınız.

3- ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi'nden beklentileriniz nelerdi?

- a- Müşteri memnuniyetinin artması ()
- b- Toplam Kalite Yönetimi Sistemine geçişin tam olarak gerçekleşmesi ()
- c- Maliyetlerin düşmesi ()
- d- Çalışanların memnuniyetlerinin artması ()
- e- Hizmette kalitenin sağlanması ()
- f- Verimin yükselmesi ()
- g- Sorumluluk ve yetkilerin iyi tanımlanabilmesi ()
- h- Süreçlerin yazılı hale dönüştürülebilmesi ()

NOT: Önem derecesine göre şıkları 1-8 arası sıralayınız.

4- Sizce bu beklentiler karşılanabildi mi?

a- Evet () b- Hayır ()

Evet ise; ne ölçüde karşılanabilmiştir?.....

.....

Hayır ise; sebepleri?.....

.....

5- Sistemin kurulmasında karşılaştığınız en büyük zorluklar neler olmuştur?

a- İyi planlanmamış süreçler ()

b- ISO 9001 şartlarının hizmet sektörüne uyarlanması ()

c- Yönetimin ilgisizliği ()

d- Görev, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmamış olması ()

e- Danışmanların yetersizliği ()

f- İstatistik ölçüm yetersizliği ()

g- Diğer ()

.....

6- Hangi kalite faktörünü kontrol etmek daha zor olmuştur?

a- Müşteri memnuniyeti ()

b- Şirketin kalite imajı ()

c- Departmanlar arası ilişkiler ()

d- Hizmet kalitesi ()

e- Satış sonrası hizmet faaliyetleri ()

f- Çalışanların motivasyonu ()

g- Diğer ()

.....

7- ISO 9001 Belgesinin Halk Yaşam faaliyetlerine olumlu bir katkısı olduğuna

inanıyor musunuz?

a- Evet () b- Hayır () c-Kısmen ()

Evet ise; ne şekilde olmuştur?.....

.....

Hayır ise; neden?.....

.....

Kısmen ise; ne şekilde olmuştur?.....

8- Şirketin üst düzey yönetiminin ISO 9001 kavramına yaklaşımı nasıl olmuştur?

9- Halk Yaşamı kalite yolculuğunda hangi aşamada görüyorsunuz?

- a- Çok başarılı ()
 b- Başarılı ()
 c- Orta ()
 d- Başarısız ()
 e- Diğer ()

10- İleriye dönük, bu konuyla ilgili yürütülmesi planlanan bir proje var mı?

- a- Evet () b- Hayır ()

Evet ise; kısaca açıklayınız?

11- Sektörde kaç şirketin Kalite Belgesi'ne sahip olduğunu biliyor musunuz?

- a- Hiç () b- 1-5 () c-Daha fazla () d-Fikri yok ()

12- Bir sigorta şirketinin Kalite Belgesi'ne sahip olmasının, o şirkete ürün satış veya diğer konularda pazar içerisinde bir avantaj sağlayacağına inanıyor musunuz?

- a- Evet () b- Hayır ()

Evet ise; neden?

Hayır ise; neden?

KAYNAKÇA

I. KİTAPLAR

AKKAYAN, Taylan, **Osmaneli**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:3583, İstanbul, 1990.

AKIN, Besim, ÇETİN, Canan, EROL, Vedat, **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan Örnekler**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

BABAOĞLU, Ömür Ş., **Sigortacılığa Giriş**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3547, İstanbul, 1989.

BAĞRIAÇIK, Atilla, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?**, Birinci Basım, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995.

BAĞRIAÇIK, Atilla, ŞİMŞEK, Münevver, NACAR, Selahattin, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9001 ve ISO 9002 Nedir? Nasıl Kurulur?**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1999.

BOZKURT, Rıdvan, ODAMAN, Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, MPM Yayınları, No: 549, Ankara, 1995.

CONTİ, Tito, **Kurumsal Öz Değerlendirme**, Birinci Basım, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

DEMİNG, W. Edwards, **Krizden Çıkış**, İkinci Basım, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

DEMİRKAN, Mahmut, **TKY ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997.

DUMAN, Şebnem, **Türk Sigorta Sektöründe Boş Kapasiteler ve Ekonomik Kayıplar**, Birinci Basım, Bilimsel Araştırma Merkezi Yayınları, İstanbul, 1990.

EFİL, İsmail, **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Dördüncü Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

ERKUT, Haluk, **Hizmet Kalitesi**, İnterbank Yayınları, Yayın No:2, İstanbul, 1995.

ISHIKAWA, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Kalite**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, İkinci Basım, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994.

MOMER, Cahit, YUNAK, Hüseyin, **Sigortanın Genel Prensipleri**, Milli Reasürans T.A.Ş., İstanbul, 2000.

ROSANDER, A.C., **Application of Quality Control in the Service Industries**, ASQC Press, USA, 1985.

SANDERS, Donald A., SANDERS, J.A., JOHNSON, Richard H., SCOTT, C.F., **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**, Çeviren:Gönül Yenersoy, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.

ŞİMŞEK, Muhittin, **Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.

TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, Yedinci Basım, Cem Ofset Matbaacılık, İzmir, 1997.

YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

II. Özel Yayınlar

Halk Yaşam, **ISO 9000 El Kitabı**, İstanbul, 1998.

Kalder Kalite Derneği, **Çağın Yönetim Anlayışı “Toplam Kalite Yönetimi” ve Ulusal Kalite Hareketi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 2000.

Türk Standartları Enstitüsü, **Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-Kısım 2-Hizmetler İçin Kılavuz**, Birinci Baskı, Ankara, 1992.

İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul, 1994.

Halk Yaşam, **Personel Eğitim Kitabı**, İstanbul, 1999.

Halk Yaşam, **Kalite El Kitabı**, Yayın No:3, Revizyon:2.4, İstanbul, 1997.

III. Makaleler

APAK, Ayhan, “Hizmette ISO 9000 Kalitesi”, **GESİD**, Yıl 5, Sayı 44, Mart 2000. s.8

ARGÜDEN, Yılmaz, “Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Hareketi”, **Excellence Dergisi**, Rota Yayınları, Yıl 1, Sayı 8, Kasım 1997, s.4

BOZKURT, Rıdvan, “ISO 9000 ve Belgelendirme”, **Verimlilik Dergisi Özel Sayısı**, MPM Yayınları, Ankara, 1993. s.4

BOZKURT, Rıdvan, “Hizmet Endüstrilerinde Kalite”, **Verimlilik Dergisi Özel Sayısı**, MPM Yayınları, Ankara, 1995.s.171

GÖZLÜ, Sıtkı, “Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı 1995/2, Ankara, 1995. s.89

“Halk ve Halk Yaşam Sigortanın İsimleri Değişti”, **Sigorta Dünyası Aylık Meslek Dergisi**, Emre Matbaacılık, Yıl 42, Sayı 479, İstanbul, 30 Kasım-30 Aralık 2000. s.16

KIRTAY, Erhan, “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, **Tekstil ve Mühendislik Dergisi**, Yıl 7, Sayı 37, Şubat 1993. s.30

ÖZDİL, Nilgün, “Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Yıl 39, Sayı 461, Mayıs 2000. s.39

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, “Hizmet Sektöründe Kalite”, **Verimlilik Dergisi Özel Sayısı**, MPM Yayınları, Ankara, 1993.142

ŞİMŞEK, Muhittin, “Kalite Rekabetin Olmazsa Olmaz Şartıdır”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Yıl 39, Sayı 460, Nisan 2000. s.33

IV. Web Sayfaları

KOSGEB, “ISO 9000 Nedir?”, www.kosgeb.com.tr/iso.htm, Mart 2000.

KARA, Cemal, “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartlar Serisi”, www.haccp9000.com/kalitetek/iso9001.htm, Mart 2000.

KASA, Halit, “Kalite Penceresinden Görünenler”, www.istanbuk.edu.tr/muh/endustri/club/kalite.htm.

Toplam Kalite Yönetimi, www.kalder.org.

İTÜ – TTGV Kalite Ar&Ge Merkezi, Temel Prensipler Açısından Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, www.kgm.itu.edu.tr/icerik/1tky/html/kgtky.htm.

www.kgm.itu.edu.tr/icerik/2turkiye/html/iso_ad.htm.

