

# Kalite yönetim sistemini doğru anlamak

## Hidayet Şahin



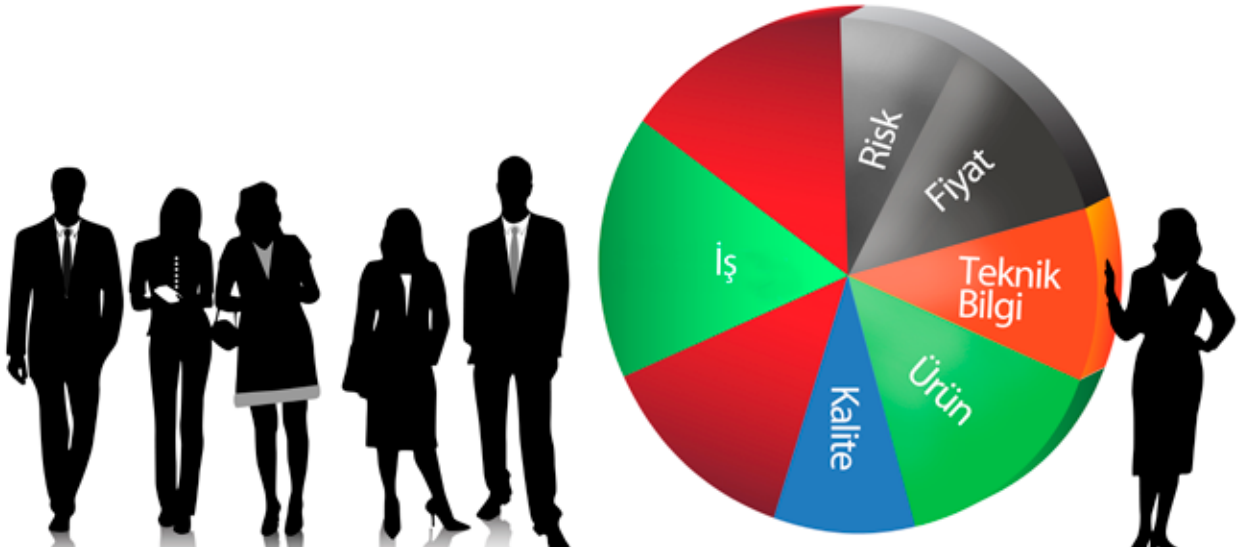
Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümü'nden mezun oldu. Ankara Gazi Üniversitesi'nde Pedagojik Formasyon eğitimini tamamladı. Marmara Üniversitesi (MÜ) Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Uluslararası Kalite Yönetimi yüksek lisansı yaptı. 1994 yılında çalışmaya başladığı TSE İstanbul Bölge Müdürlüğü'nde halen Kalite (ISO 9001, Çevre (ISO 14001), İSG (TS 18001), Gıda Güvenliği (ISO 22000), Enerji Verimliliği (ISO 16001) ve Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyeti Yönetimi (ISO 10002) konularında baş denetçi ve 30'a yakın konuda eğitimi olarak çalışmaktadır. MÜ'de yüksek lisans programında ISO 9001 KYS, KSD, İKT dersleri vermiştir. THY, 1. Ordu Komutanlığı, İstanbul Emniyet Müdürlüğü ve SSK hastanelerinde kalite koordinatörlüğü yapmıştır. 6 adet kitabı yayımlanmıştır. 15'e yakın ulusal ve uluslararası konferanslarda konuşmacı olarak yer almıştır.

**K**alite konusu ülkemizde son yıllarda her sektörde önem kazanan ve gündem başlarında yer alan konulardan biridir. Bununla birlikte değişik kalite sistemlerini uygulamaya çalışıp bu konuda "belge" alan, akredite edilen kurumlarda görülen değişik aksaklıklar söz konusu edilerek yazılan yazılar, yapılan konuşmalar kalite yönetim sistemi konusunda haksız şüphelerin doğmasına neden olmaktadır. Yazan ve konuşanlar arasında yer alanlardan bir kısmının kendi başarısız tecrübelerini ve çalışmalarını kamufle etmek için kalite modellerini

(ISO 9001 vb.) küçümsediği malumdur. Değişik yazılarda ve konuşmalarda, kalite yönetim sistem modellerinin bir işe yaramadığı, kurumları geliştiremeyeceği, onlara sadece iş yükü getirdiği, bürokrasiye boğduğu gibi bir sürü yanlış bilgi sunulmaktadır. Her konuda olduğu gibi bu konularda da müthiş bilgi kirliliğine sebep olunmaktadır. Bu olumsuzluklar, işletme sahiplerinin de kalite inançlarını kırarak bu çalışmalara zamanında başlanmasını engelleyerek, sistemin iyileşmesine zaman kaybettirmektedir.

Kalite bir insanın, bir kurumun ve hatta bir ülkenin geleceğidir. Kalite ile elde edilenleri bireysel yeteneklerle başar-

mak mümkün olmayıp, ancak ISO 9001 gibi kalite yönetim araçları kullanarak başarmak mümkündür. Çünkü bireysel yeteneklerle elde edilenler, başka bireylerin yeteneksizlikleri ile kaybedilebilir. Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) belgesini para karşılığı satanlar, sadece para için kopyala yapıştır araçları ile bir kuruluşun dokümanlarını başka kuruluşlara yamayanlar ve bunun adına danışmanlık diyenler, başarısız kalite çalışmaları yapanlar ve bunun için kalite modellerini kötüleyenler ve gereksiz bir çalışma olarak görenler, ülkemiz insanlarının kalite bilincini ve kalite yönetim modellerine olan inancını yok ederek ülkemize büyük bir kötülük





Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001 ) belgesini para karşılığı satanlar, sadece para için kopyala yapıştır araçları ile bir kuruluşun dokümanlarını başka kuruluşlara yamayanlar ve bunun adına danışmanlık diyenler, başarısız kalite çalışmaları yapanlar ve bunun için kalite modellerini kötüleyenler ve gereksiz bir çalışma olarak görenler, ülkemiz insanlarının kalite bilincini ve kalite yönetim modellerine olan inancını yok ederek ülkemize büyük bir kötülük etmektedirler.

etmektedirler. Nitekim Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü (SD) Dergisi'nin Aralık-Ocak-Şubat 2009-2010 tarihli 13. sayısında Sayın S. Haluk Hüsmen "Kalite Yönetim Sisteminin bir işe yaradığını" ifade ederek,

"... sadece,

*Belirlenmiş standartlar vardır.*

*Sizinle iş yapacak kurum iş yapmak için bu standartları sağlamanızı zorunlu tutar (Bu standartları sağladığının güvencesini vermenizi bekler).*

*Onayının kabul edileceği önceden belirlenmiş denetim kurumları, denetim yaparak bu standartları karşıladığınızı onaylar" diye yazmaktadır.*

Sayın Hüsmen para ile belge satan kurumlardan bahsederek; "Sizinle iş yapacak olan kurum da denetim firmasının verdiği onay doğrultusunda belirlenen standartları karşıladığınızı kabul eder. Bu ayrıntılara girme ihtiyacını duymamızın sebebi, kalite güvence sisteminin en temel hedefini anlamamıza yardımcı olmak. Çünkü kalite güvence sistemleri temelde sizin kurumunuzun kalitesini artırmak için ortaya çıkmış sistemler değildir. Kalitenizi başkalarına ispatlayabilmeniz için oluşturulmuşlardır. Dolayısıyla özünde sevimsiz ve iticidirler." demektedir. Sayın Hüsmen'in üçüncü taraf denetiminin (bağımsız kuruluş denetimi) uygulanan sistemler için delil oluşturduğunu bilmesi gerekir.

"Denetime gelen kurum -haklı olarak sizin söylediklerinize itibar etmez. Söylediğiniz her şeyi ispatlamanızı bekler. Onlara delil göstermekle yükümlüsünüzdür. Bu yüzden de her şeyi kayıt altına almak zorunda kalırsınız. Kaliteci aslında bunun ne kadar güzel ve kurum için ne kadar faydalı olduğu konusunda uzun konferanslar verebilirler. Ama her şeyi kayıt altına alma çabası çoğunlukla faydasızdır ve büyük bir iş gücünü gereksiz yere harcamaya yol açar." Hüsmen'in yazısından diğer bir bölüm. Sayın Hüsmen, kayıtları olmayan kuruluşlar beş duyu organını yitirmiş canlı gibidir. Göremez, hissedemez, muhame ve muhasebe yeteneğini kaybeder, analiz yapamaz bu nedenle de planlama yapamaz.

"Geçmişteki ISO uygulamalarının sonuçları değerlendirildiğinde kalite güvence sistemlerinin, kurumların belgelendirme ihtiyaçlarını karşıladığı ama gerçek kalite düzeylerinin artmasında beklenen gelişmeyi sağlamadığı görülecektir" ifadesine de yazısında yer vermektedir Sayın Hüsmen. Sayın Hüsmen'e, mesleği kalite denetçisi ve eğitimcisi olan biri olarak şu detaylı cevabı vererek Kalite Yönetim Sistemini (ISO 9001) ben de kısaca açıklamak istiyorum. Kalite Yönetim Sistemi, model olarak insanların faydasız göreceği, bir işe yaramaz diyeceği bir model değildir. Biz insanlar anlayamadığımız, başaramadığımız konuları ve faaliyetleri küçümseriz. Sayın Hüsmen'in ISO 9001 modelini uygulamanın bir fayda sağlamayacağını söyleyerek ortalama 200'ü aşkın ülkede bu modeli uygulayan yüzbinlerce firmanın patronlarını, yöneticilerini ve çalışanlarını bir şeyden anlamayan, boşa kürek çeken, sadece müşterisini kandıran insanlar olarak görmesi büyük bir talihsizliktir.

Belgeyi, akreditasyonu hak ederek alan ve kaliteyi inanıp belge alan/akredite olan kuruluşlar yerine, belgeyi hak ederek alamayan kuruluşları görerek kalite hakkında olumsuz görüş bildirmek ne kadar haklı bir görüştür? Tıp biliminin gereklerini ve uygun etik davranışı göstermeyen birkaç hekimin varlığının, tıp bilimi ve hekimler için başarısızlık ölçütü olarak alınması ne kadar uygundur?

Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) nasıl bir modeldir ve ne işe yarar, kısaca bahsetmek istiyorum. Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001),

İnsan mutluluğu

Sürekli iyileşme

Paydaşlık ilişkilerinin gelişmesi

Önleyici yaklaşımı teşvik eden

Başarısızlıkların azalmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Bütün kuruluşlar farklı ama birbirine bağımlı iş süreçlerinin bütününden oluşur. Bu ne demektir? Onlarca iş süreçlerinden sadece bir iş sürecinde performans yüksek tutmak veya gerçekleştirmek kurumun bütünsel performansına önemli bir değer katmayabilir. Bütünsel olarak performansı iyi seviyede sağlamak gerekir.

Kalite çalışmalarını koordine ettiğim kuruluşlardan birkaç örnek vermek istiyorum. Bilindiği gibi havacılık sektöründe uçuş emniyeti ve güvenliği, teknik bakım gibi konularda dünyanın en sıkı standartları oluşturulmuştur. Hatta bu standartların büyük çoğunluğu kan ile yazılmıştır. Siz bu standartlarda akredite olamazsanız yani onaylanmazsanız hiçbir uçağın uçuş izin verilmez ve uçamazsınız. Ben bu kurumlara kalite yönetim sisteminin gerekliliğini ve uygulanması gerektiğini anlatmak için gittim. Benim karşına biz zaten dünyanın en iyi standartlarında akredite olduk ve ISO uygulaması bize hafif gelir, bir şey kazandırmaz dendi. Ben de şu örnekle cevap verdim: Uçuşta önemli olan nedir? Uçuş emniyeti ve güvenliğidir. Satışa sordum, nedir önemli olan? Uçakları boş boş uçurtmamaktır, bakım bölümüne sordum? Bakım yapmadan uçağın kalkmasına izin veremeyiz, dediler. Burada aynı kurumun farklı 3 adet iş sürecinden bahsettim ve bu sürecin sahiplerinin önceliklerinin birbirinden farklılığını gördüm. Her süreç sahibi sadece kendi sürecinin kaygılarından bahsediyordu.Şu cevabımı onlara verdim. Biz adına KYS (ISO 9001) diyerek , yani süreç yönetimi yaklaşımı ile satış sürecine gidip, siz uçuş emniyetini hiçe sayacak satış politikaları belirleyemezsiniz, uçuş süreci sahiplerine gidip, siz uçağa aldığınız yolculara ben müşteri filan anlamam demeyip onlara uçuş emniyeti ve güvenliğinin yanında iyi bir misafirperverlik ve güler yüz göstermelisiniz diyeceğim dedim. İş süreçlerinde dünyanın en üst seviyedeki standartlarında akredite olunması önemlidir. Ancak unutulmamalıdır ki bir kurum farklı iş süreçlerinden oluşur. ISO 9001 modeli, bu farklı iş süreçlerini birbirlerinin yaptıkları işin öneminin farkında olarak ve birbirlerinin kaygılarını bileerek hareket etmeleri gerektiğini ve bu yaklaşımla süreçlerin yönetilmesi gerekliliğini sağlayacaktır, dedim. Şimdi ISO 9001 çalışmasının ne kadar fayda sağladığını o kurumlara gidip sorabilirsiniz.

Birkaç cümle de sağlık sektörü için söylemek istiyorum. Bilindiği gibi JCI standartları akreditasyon standartlarıdır. Bence hiçbir sağlık kuruluşu akreditasyon standartlarını sağlamadan kapısını hizmete açmamalıdır. İnsan hayatı çok kıymetlidir. Hizmet şartlarının uygunluğu akredite edilmeden sağlıkta hasta güvenliği ve emniyeti sağlanamaz. Akreditasyon ruhsatlandırmanın bir parçası olmalıdır. Havayolu taşımacılığı sektöründe böyledir.

Yani JCI hastanelerde operasyonel iş süreçlerinin yeterliliğine yönelik hazırlanmış bir standarttır. Bunun gönüllü bir uygulamasından çok zorunlu bir uygulama olması gerekir. JCI süreç yaklaşımı veya süreçleri, yönetim yaklaşımı değildir. Bu yaklaşım ISO 9001, EFQM gibi modellerin yaklaşımıdır. Bir başka deyişle ISO 9001, iş süreçlerini belirle ve yönet yaklaşımıdır. Bütün iş süreçleriniz JCI standartlarına göre akredite olsa bile süreçlerin yönetimi yaklaşımını uygulamak zorundasınız. Aksi takdirde kurumun ayakta kalması, rekabet etmesi, paydaşları memnun etmesi sürekli iyileşme söz konusu olamaz. Akreditasyon standartları yeterlilik şartlarını tarif eder. Yeterlilik şartlarını karşılamak bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi için yeterli değildir. İster sağlık sektörü olsun ister havacılık, isterse üniversite olsun. Hepsinde de;

Yasal kaygı

İnsan sağlığı kaygısı

Kalite kaygısı

Ticari kaygı

Emniyet ve güvenlik kaygısı vb. bulunmaktadır.

ISO 9001 modeli ile bu kaygıları en üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar hissettirmek ve bütün çalışanların kaygısı haline dönüştürmek mümkündür. Bu sayede başarı gelir, insan mutlu olur, sürekli iyileşme gerçekleşir, paydaşlık ilişkisi gelişir.

Sayın Hüsman, kayıt tutmanın zaman kaybı olduğunu, dokümanların oluşturulması ve bunlara uygun hareket etmenin çalışan psikolojisini negatif etkilediğini savunmaktadır. Ben burada Sayın Hüsman'e ve bu yazıyı okuyan herkese şu soruları sormak istiyorum.

• Çalıştığınız kurumda sizin dostlarınız kimdir?

• Bir insanın beş duyu organı elinden alınırsa nasıl bir canlı olur?

Cevap 1: İnsanların iş yaparken tek bir dostu vardır. Uyguladığı prosedür ve tuttuğu kayıtlar. İş yaparken insanlara bundan başka dost olamaz. Yazılı doküman ISO 9001'in zorunlu tuttuğu iki şeyden biridir.

Cevap 2: Beş duyu organı elinden alınan canlı göremez, muhakeme ve muhasebe, analiz yapamaz ve doğal olarak da geleceğini planlayamaz. Kayıtları olmayan veya elinden alınmış bir kuruluş hiçbir şeyi göremez, muhasebe, muhakeme, analiz ve planlama yapamaz. ISO 9001'in zorunlu tuttuğu ikinci konu kayıttır. Kayıtları olmayan bir kuruluş beş duyu organı elinden alınmış bir canlı gibidir.

Ülkemizde dokümanlarla çalışmak aptallık, sistematik davranış robotluk olarak algılanmaktadır. Amerikalılar kendi vatanını aptal gördüğü için mi ürünlerin üzerine, "Fırında canlı hayvan kurutulmaz", "Tavuğu poşetten çıkararak pişiriniz" diye yazarlar. Hayır, tam tersi, çok akıllı gördükleri için yazarlar. Kendilerini güvence altına almak için yazarlar. Bilirler ki en ufak açık verdiklerinde büyük tazminatlar ödeyebilirler. Ama biz yazmayı angarya görüyoruz. Doğruları tanımlamayan, tarif etmeyen ve sürdürülebilirlik için dokümanla etmeyen kuruluşlar, iş süreçlerinin denetimini yapamazlar. İş süreçlerinin denetimini yapamayan kuruluşlar iş süreçlerini yönetemezler, yönettiklerini iddia edemezler. Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) süreçlerin tanımlanmasını, izlenmesini ve ölçülmesini ve sürekli iyileştirilerek yönetilmesini sağlar. Unutulmamalıdır ki bir standardın iyi tanımlanmış( yazılmış) olması "Adapte Edilebilirliği" durumuna göre değerlendirilir. Bu değerlendirmede ISO 9001 standardı ilk sıralarda gelen en başarılı oluşturulmuş bir standarttır. Her sektöre( ürün/hizmet ne olursa olsun), her kuruma( özel veya kamu olsun) ve her büyüklükteki kurum veya kuruluşa uygulanabilir bir standarttır.

Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) modeli Toplam Kalite Yönetiminin 8 prensibini içerir. 5 tanesi madde olarak 3 tanesi ise maddelerin içinde mesaj olarak vardır. Bunlar,

Müşteri odaklılık

Liderlik

Çalışanların katılımı

Proses( süreç) yaklaşımı

Yönetimde sistem yaklaşımı

Sürekli iyileştirme

Verilere dayalı karar verme

Tedarikçilerle işbirliği( karşılıklı fayda sağlama)

Bunu bilmeyenler, "ISO 9001 fayda sağlamaz, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulayın." derler. Bu durum bile ISO 9001 modelini hiç tanımadıklarını gösterir.

Kalite çalışmalarında ISO 9001 denetimi için gittiğim bir Amerika görevimde, denetimde bulunduğum kuruluş, TKY, Stratejik yönetim, Hedeflerle yönetim gibi 4 adet yönetim yaklaşımı uygulamakta idi. Bunlardan bir tanesi de ISO 9001 modeli idi. "Neden ISO 9001?" diye sordüğümde kuruluşun üst yönetimi, ISO 9001 modeli için, "Faaliyetlerimize disipline olmuş ve standardize olmuş yaklaşım sağlayan tek model" dediler. "Diğerlerinin bir standardının olmadığı, kendilerinin ne kadar içine kafa yorarlarsa o kadar fayda sağlayabildiğini, an-

Kalite Yönetim Sistemi, model olarak insanların faydasız göreceği, bir işe yaramaz diyeceği bir model değildir. Biz insanlar anlayamadığımız, başaramadığımız konuları ve faaliyetleri küçümseriz. Sayın Hüsman'ın ISO 9001 modelini uygulamanın bir fayda sağlamayacağını söyleyerek ortalama 200'ü aşkın ülkede bu modeli uygulayan yüzbinlerce firmanın patronlarını, yöneticilerini ve çalışanlarını bir şeyden anlamayan, boşa kürek çeken, sadece müşterisini kandıran insanlar olarak görmesi büyük bir talihsizliktir.

cak ISO 9001 modelinin bazı şartları olmazsa olmaz olarak belirttiğini, bunun da kuruluşta belirli bir standardın sağlanmasını garanti altına aldığını" söylediler. Her halde bu insanlarda kaliteden anlamıyorlar. Çünkü ISO 9001 uyguluyorlar. Kalite bilincine sahip insanların, kalite için oluşturulmuş ISO 90001, EFQM, JCI vb. modelleri küçümsemek veya kıyaslamak gibi bir yanlışa düşmeleri gerekir. Bunların kuruluşlara kattığı değerler farklıdır. Ülkelerin, kurum ve kuruluşların geleceği, rekabet edebilirliği, sürekli gelişimleri bireysel yeteneklere bırakılmaz, muhakkak yönetim modelleri ve araçları kullanılmalıdır. Bu modelleri anlamayı, uygulamayı ve sürdürmeyi güvenilir kaynak ve insanlardan öğrenelim kalite konusunda kimlerin fikir beyan ettiğine dikkat edelim. Çünkü her konuda olduğu gibi bu konuda da mut-hiş bir bilgi kirliliği var.

Kalite kavramı, insanlık tarihi kadar eski, insanlık geleceği kadar uzun bir yolculuktur. Bu gün için geliştirilen kalite modelleri gelecekte daha spesifik modeller olarak karşımıza gelmeye devam edecektir. Bizlerin yapması gereken bu modelleri zaman geçirmeden yaşantımıza adapte etmektir.