

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YÖNETİM SİSTEMLERİNİN SÜRDÜREBİLİRLİĞİNİN
SAĞLANMASI İÇİN KULLANILAN MODELLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Evrin TEKİN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Cenk ÖZLER

2009

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Yönetim Sistemlerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması İçin Kullanılan Modeller Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../...

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Evrim TEKİN
Anabilim Dalı : Toplam Kalite Yönetimi
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez Konusu : Yönetim Sistemlerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması İçin Kullanılan Modeller Üzerine Bir Araştırma
Sınav Tarihi ve Saati : / /:.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Kalite Yönetim Sistemlerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Kullanılan
Modeller Bir Araştırma**

Evrin TEKİN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi Programı

Kalite kavramının gereklilik olduğu rekabetçi günümüz piyasa koşullarında fark yaratabilmek adına işletmeler özverili bir şekilde, geleneksel yönetim modellerinden sıyrılarak yenilikçi yaklaşımların takipçisi olmayı seçmektedir. Bu farkındalık işletmelere bu zorlu yarışta ayakta kalma gücü vermektedir. Kalite kavramının ve bu kavram ışığında geliştirilen standart ve modellerin sürdürülebilmesi işletmelerin bu zorlu süreçte her zaman bir adım önde olmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada bir kuruluşta kalite sistemi anlayışının sürdürülebilmesi ve etkin olarak kullanılabilmesi için bir yol haritası oluşturulmuştur. Bu amaçla ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Maddeleri sürdürülebilirlik çerçevesinde yeniden yorumlanmış ve farklı noktalarına dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1. Sürdürülebilirlik, 2. Sürdürülebilir Kalite,
3. Kalite Yönetim Sistemi.

ABSTRACT

Master Thesis

**A Research on The Models, Used For Providing the Sustainability of
Management Systems
Evrım TEKİN**

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Total Quality Management Program

To make a difference in present day's competitive market conditions which requires quality conception, business enterprises self-denyingly choose to follow innovative approaches by getting free of traditional management methods. This awareness gives enterprises strength to survive in this hard competition. The sustainability of quality conception and the standards and models developed in the in light of this concept, always make the enterprises be a cut above during this violent process.

In this study; a roadmap is constituted for sustaining the quality concept and using it effectively in an enterprise. To do this, ISO 9001:2000 Quality Management System Articles are evaluated within the framework of sustainability and suggestions are made for providing sustainability.

Key Words: 1. Sustainability, 2. Sustainable Quality,
3. Total quality System.

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN SÜRDÜREBİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASINDA KULLANILAN MODELLER BİR ARAŞTIRMA

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜREBİLİRLİK KAVRAMI VE MODELLERİ

1.1 Proses İyileştirmede Sürdürülebilirlik	4
1.2 Toplam Kalite Yönetimi'nde Sürdürülebilirlik	14
1.3 ISO 9001:2000 Standardı'nda Sürdürülebilirlik	19
1.4 Organizasyonda Sürdürülebilirlik	21
1.5 Sürekli İyileştirmede Sürdürülebilirlik	24
1.6 Neden Sürdürülebilir Kalite Yönetim Sistemi?	31

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜREBİLİRLİĞİN SAĞLANMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

2.1 5S ve 5C	33
2.2 Altı Sigma	37
2.2.1 Altı Sigma'nın Uygulama Aşaması ve Pukö Döngüsü	40
2.3 ISO 9001:2000 ve 5S Prensiplerinin Entegrasyonu ve ISO 9001:2000 Standardı Uygulamalarında Sürekliliğinin sağlanması	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ENTEGRASYON ÇALIŞMASI

3.1 Sürdürülebilirlik İçin Yönetim, 5s Disiplin Prensipleri Ve Literatür Entegrasyonu 64

SONUÇ VE ÖNERİLER 85

KAYNAKÇA 91

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Süreç İyileştirmede Veri Analizi İçin Önerilen Yardımcı Ve Sürdürülebilirliği Sağlayacak Temel Yapı Araçlarının Kullanım Frekansı	9
Tablo 2 Önemli Yürütücü Faktörler	13
Tablo 3 Toplam Kalite Yönetiminin Sürdürülebilirliğine Ait Kategoriler	16
Tablo 4 12 Aydan Sonra Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Sürdürülebilmesi İçin Yapılması Gereken 11 Öneriye Ait Değerlendirme Tablosu	19
Tablo 5 5S ve 5C Prensiplerinin Karşılaştırılması	34
Tablo 6 Pheng'in ISO 9001:2000 Maddeleri & 5S Prensipleri Entegrasyonu Çalışmasının Yeniden Değerlendirilmesi	43
Tablo 7 Sürdürülebilirlik İçin Yönetim, 5S Disiplin Prensipleri ve Literatür Entegrasyonu	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Sürdürülebilirlik Sınıfları	5
Şekil 2 Süreç iyileştirme Programlarının Sürdürülebilirliğini Yürütücü Faktörler	7
Şekil 3 Süreç İyileştirme Programlarının Sürdürülebilirliğini Engelleyen Faktörler	8
Şekil 4 MasterClass Sürecinin Genel Yapısı	11
Şekil 5 Hücre Seviyesi Sürdürülebilirliğinin Değerlendirilmesi İçin Oluşturulan Model	12
Şekil 6 Fabrika Seviyesi Sürdürülebilirliği İçin Oluşturulan Model	13
Şekil 7 Toplam Kalite Yönetimi İçin Döngüsel Bir Yaklaşım	14
Şekil 8 Etkili Denetim Süreci Eğrisi	20
Şekil 9 Hükümetin Denetime Etkisi	21
Şekil 10 Entegre Yönetim Sistemi Modeli	23
Şekil 11 Rekabetçi Sürekli İyileştirme Modeli	25
Şekil 12 Sürekli İyileştirme Süreci	85

GİRİŞ

Günümüz rekabetçi ortamında, küreselleşen dünyamızda teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte iş dünyası oldukça zorlu bir dönemece girmiş bulunmaktadır. Artan rekabet piyasası, iş dünyasında üreticileri, farklılaşmaya ve farkındalığın artırılması için yeni yöntemler bulma arayışına itmiştir. Bu aşamada kalite kavramı bir temel oluşturmakla birlikte geliştirilen yöntemler bu kavram üzerinde şekillenmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ve karmaşık hale gelmesi sonucunda üretim süreçleri ve bunların çıktıları olan mal veya hizmetlerde karmaşık bir nitelik kazanmıştır.

Bu rekabetçi piyasada müşteri bağlılığı ve güvenini sağlayabilmek için işletmeler, üretim süreçlerinin tamamına kalite kavramını entegre etmeye çalışmaktadır. Kalite kavramını korumak adına iş dünyası ve akademisyenler tarafından bir çok metodoloji geliştirilmekte ve halen günümüzde uygulanmaktadır.

Günümüz işletmeleri farklı nedenlerden dolayı kalite kavramını yaşayan organizasyonel dinamiklerine entegre etmekte zorlanmakta ve bir süre sonra kullanılan yöntem ve araçlar popülaritesini yitirmektedir. Bu da bir bakıma kaliteye olan inancın sarsılmasına neden olmaktadır. Özellikle kalite kavramı üzerine kurulan uluslar arası standartlar kalite bilincinin sağlanamaması nedeniyle işlevini tam olarak gerçekleştirememekte ve faydalı olmaktan çok işletme için bir yük haline gelmektedir.

Bu çalışma, kalite kavramını temel alarak inşa edilen ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin işletmelerde sürdürülebilirliğinin sağlanması için göz önünde bulundurulması gereken faktörleri, izlenmesi gereken araçları ve sürdürülebilir kalite kavramına engel olan işletme içi boşluklarını ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde sürdürülebilirlik kavramına ait yapılan çalışmalar ve konu ile ilgili literatürde bulunan modeller ele alınmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı, proses iyileştirmede, toplam kalite yönetiminde, ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminde ve sürekli iyileştirmede ele alınmış olup bu konularda işletmelere kolaylık sağlayacak modeller sunulmuştur. Bu modeller farklı bakış açılarıyla sürdürülebilirlik kavramına ışık tutmakta olup, uygulanabilirliği ile de dikkat çekmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde sürdürülebilirliğin sağlanmasında kullanılan araçlar tanıtılmıştır. Bu araçlardan 5S ile ilgili olarak literatürde yapılan bir çalışma yeniden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede sürdürülebilirlik kavramı, 5S prensipleri, ISO 9001:2008 taslağında yer alan “sürdürülebilirlik için yönetim” kılavuzu ve literatürde sürdürülebilirliği destekleyici öneriler ile bir entegrasyon çalışması yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde sürdürülebilir bir kalite yönetim sistemi için öneriler sunularak çalışma sonlandırılmıştır.

Bu çalışma, kalite kavramında ve bunu yönetim sistemi halinde uygulamak isteyen işletmelerde hangi noktaların üzerinde durulması ve hangi yardımcı araçların kullanılması gerektiği konusunda ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu sayede kalite kavramında bir üst aşamaya geçilerek organizasyonun yaşayan tüm dinamiklerinde bu kavram sürdürülebilir bir şekilde yaşatılabilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜREBİLİRLİK KAVRAMI VE MODELLERİ

Organizasyonların temel amacı mevcudiyetini devamlı kılmaktır. Bu amaçla üretirler, ürettiklerini pazarlarlar ve getirisi ile ayakta kalmaya çalışırlar. Üretim kültürünün doğal felsefesi budur. Bu felsefenin temelinde gelirlerin giderlerden fazla olması yatar. Ancak bu sayede organizasyonlar yaşamını sürdürebilir. Aksi takdirde organizasyonun yaşamı riske girer ve kaçınılmaz sonla karşı karşıya kalır.

Organizasyonun yaşamının devamlılığı için yıllardır süregelen yönetim kavramları günümüz iş dünyasında beklenenin aksine çok da yeterli olmamaktadır. Bu aşamada sürdürülebilir kalite kavramı ön plana çıkmaktadır. Müşteri algı ve beklentilerine cevap verebilmeyi amaçlayan bu kavram organizasyonun sürdürülebilirliğinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.

Bu kavramın temelinde, müşterinin, organizasyonun var olabilmesi için en temel gereksinim olduğu gerçeği yatar. Müşterinin beklenti ve gereksinimleri tüm organizasyon tarafından ele alınmalı, izlenerek analiz edilip iyileştirilmelidir. Günümüzde bir örgütün yaşam garantisi, elinde tuttuğu sadık müşterilerinin sayısı ile orantılanmaktadır. Bu bağlamda müşteri kavramı organizasyonun yaşam sürecinin sürdürülebilir kılınmasındaki önemi bir kültür olarak tüm çalışanlara aşılmalıdır.

Sürdürülebilirlik üzerine yapılan çalışmalar, sürdürülebilirliğe organizasyonun birçok noktasında ihtiyaç duyulduğunu savunmakta ve bu görüşün ışığında birçok öneri ve araç sunmaktadır. Organizasyonlar kısa vadede birçok başarıya imza atabilir, verimini artırabilir ve iyi kazançlar elde edebilir. Ancak günümüz rekabet ortamında bu başarının devamlılığı oldukça zor olmakla beraber, organizasyonun sürekli olarak belli bir seviyede tutunması, bazı kriterlerin sağlanmasını gerektirir. Organizasyonlar var olan pozitif ve negatif değerlerinin farkına varmalı ve sistemlerinde bunları faydaya dönüştürebilecek kabiliyete sahip olmalıdır.

1.1 Proses İyileştirmede Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik yalnızca iki kavramı içinde taşıyan yalın bir kavramdır. “Sürdürebilme ve sürdürülemezlik”. Bu iki kavram dışında sürdürülebilirliği ifade edebilen başka bir kavram yoktur. Ancak elbette sürdürülebilirlik birçok faktörden de etkilenmektedir (Bateman, 2005: s.264). Bateman bu anlatımının dışında aynı zamanda sürdürülebilirliği belli seviyelerde değerlendirmekte ve organizasyonun durumunu ortaya koymayı amaçlayacak bir model sunmaktadır. Bunu gerçekleştirirken Deming’in PUKÖ döngüsü kendine rehber edinmiştir. Genel anlamda Bateman’ın literatüre yapmış olduğu katkıları şu şekilde sıralamak mümkündür.

1. Sürdürülebilirliği direk etkileyen yürütücü faktörler
2. Sürdürülebilirliği direk etkileyen engelleyici faktörler
3. Sürdürülebilir bir yönetime ilk adımı atan organizasyonlar için sürdürülebilirlik modeli
4. Sürdürülebilirlikte kullanılabilecek bazı yardımcı araçlar

Elbette Bateman çalışmalarında söz konusu standardı değil firmalardaki operasyonların ve proseslerin iyileştirmelerini kalıcı hale getirecek önerileri temel alan çalışmalar sunmaktadır. Ancak önerileri aynı zamanda proses yaklaşımını esas alan ISO 9001:2000 standardının sürdürülebilir uygulaması için bir çok noktaya ışık tutacak niteliktedir.

Bateman sürdürülebilirlik için birçok yardımcı fikir öne sürmüştür ve bu önerilerin çoğu standart maddeleriyle örtüşmektedir. Çalışmalarında Bateman proseslerin iyileştirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Proseslerin sürdürülebilir olarak iyileştirilmesi üzerine yaptığı çalışmalar literatürde bize sürdürülebilirliğin başka alanlarda da tanımlanabilmesi için fikir vermektedir. Bateman sürdürülebilirlik anlayışı ile sürdürülebilirliğin sürekli iyileştirmeye dönüşebileceğini vurgulamaktadır. Araştırmalarının ilk aşamasında sürdürülebilirlikten ne kastedildiğini anlatmaktadır. Bu aşamanın sonunda sürdürülebilirliğin farklı sınıflarını tanımlayan bir model

oluşturulmuştur. Bir sonraki aşamada sürdürülebilirlik modelini kullanarak sürdürülebilir proses iyileştirme için kolaylaştırıcı ve engelleyicileri tanımlamıştır. Bateman ve David'in 2003 yılında yaptıkları çalışmayı inceleyecek olursak; geliştirmiş oldukları modelde hücre seviyesi ve fabrika seviyesi olmak üzere sürdürülebilirliği iki bölüm ele aldıklarını görmekteyiz. Şekil 1'de de görüldüğü üzere hücre seviyesine ait sürdürülebilirliği derecelendirebilecek beş adet seviye sunulmaktadır. Tablo yardımı ile proses iyileştirme hücresinde gerçekleştirilen iyileştirmenin belirtilen niteliklere uygunluğuna dikkat edilerek sürdürülebilirliğin seviyesi ortaya konmaktadır.

Sınıflandırma	Atölyede iyileşme var mı?	Yeni prosedürler sağlanıyor mu?	Teknik sorunlar kapatılmış mı?	Sürekli iyileşme sağlanıyor mu?
Sınıf A	✓	✓	✓	✓
Sınıf B	✓	✓	✓	✗
Sınıf C	✓	✓	✗	✗
Sınıf D	✓	✗	✓	✗
Sınıf E	✓	✗	✗	✗

Kaynak: Bateman, 2001: s.11

Şekil 1: Sürdürülebilirlik Sınıfları

2003 yılında Bateman ve Rich yapmış oldukları çalışmada, sürdürülebilirliği yürütücü veya engelleyici faktörleri araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda temel yürütücü ve engelleyiciler belli başlıklar altında toplanmıştır. Ancak bundan önce Bateman ve David 2002 yılında yaptıkları çalışmada sürdürülebilirliği yürütücü ve engelleyici faktörleri başlıklar altında toplamayıp açıkça ortaya koymayı seçmişlerdir. Özellikle sürdürülebilirliğin iki önemli seviyesi olan Sınıf A ve B aktiviteleri için yürütücü faktörler belirlenmiş olup bunlar iki grupta incelenmiştir.

1. Bölüm yürütücü faktörler Sınıf B aktivitelerinin gerçekleşmesine yardımcı olan yürütücü faktörlerdir.

2. Bölüm yürütücü faktörler ise proses iyileştirme aktivitelerinin tamamlanması ile başlayan ve sürekli iyileştirme olarak devam eden aktiviteler içindir.

Sınıf B aktiviteleri için önerilen yürütücü faktörler: Bu bölümde 5 aktivitenin tanımlandığı 2 alan vardır.

1. İyileşme takımı tarafından yapılan katkı ve takımın inancı: Bu bölümdeki yürütücü faktörler odaklanılan alanda çalışan insanların kendi operasyonlarına nasıl katkı sağlayacağını anlaşılmamasını sağlar. Bu, takım üyelerinin yetenek, karar ve becerilerinin sahiplenilmesinin gerekliliğini ifade eder.

- Atölyedeki çalışanlardan gelecek fikirlere ait doküman edilecek bir sistemin olması: Bu önemlidir çünkü resmi tanımlanmayan bir süreç hatalara açıktır. Fikirler için kolay bir yol bulunmalı, fikirler gözden geçirilmeli, sonuçlar geri beslenmelidir.
- Operatörlerin yaptığı iş doğrultusunda karar vermelerinin sağlanması: Takımda çalışmanın önemini vurgular. Bilgi ve birikimin birleştirilip paylaşılması için yetkilendirme gerekir.

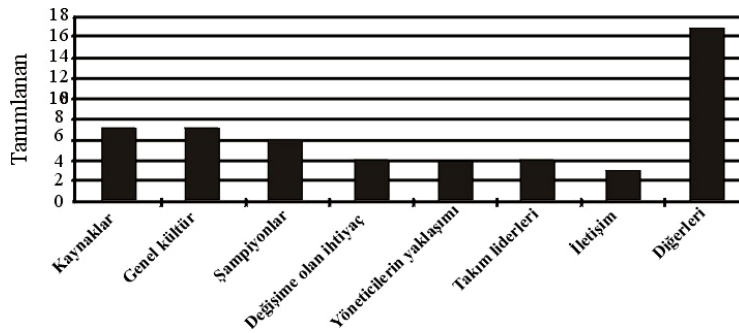
2. İyileşme aktivitesi üzerindeki odaklanma ve sürdürülebilirlik: Bu yürütücü faktörler atölye aşamasında iyileşme aşamasının devamlılığını temel alır.

- 5C standardını her gün sürdürmeye yönelik zamanın olduğundan emin olunması: 5C için belirli zamanlar oluşturulmalı ve mutlaka uyulması sağlanmalıdır.
- Yapılan iyileştirmelerin izlenmesi için ölçümlerin olduğundan emin olunması: Atölye süresince yapılan spesifik iyileştirmelerin izlenmesi ve iyileşme için planlanan ölçümlerin yapılması anlamına gelir.
- Yöneticilerin Proses iyileştirme aktivitelerine odaklanmış olması: Bu yürütücü faktör önceki 4 faktörü destekler. Performansın izlenmesine ait gözden geçirme anlamına gelir. Yeni metotlardan dolayı oluşan problemlerin çözülmesi için yöneticiler aktivite sonuçlarını takip etmelidir.

Sınıf A aktiviteleri için önerilen yürütücü faktörler:

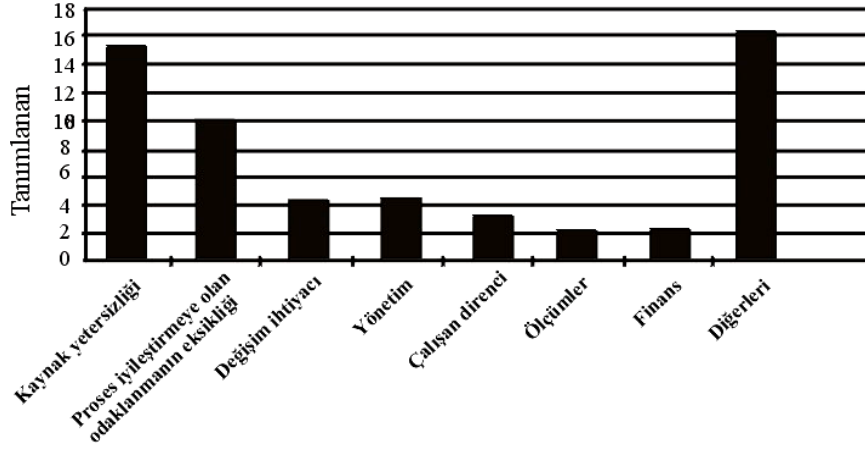
- Hücresinin operasyon metotlarındaki değişimin tüm hücre üyelerine resmi yollarla anlatılması: Kişilerin büyük çoğunluğu aktivitede yer alamaz. Bu nedenle yeniliklerden herkesin haberdar edilmesi sistemin sorunsuz işlemesi için şarttır.
- Hücresinin bir stratejisinin olması: Sürekli iyileştirme prosesinin bir parçası olarak takım alanla ilgili problemleri çözmelidir. Başlangıçta görünür problemler çözümlenir. Ama sonraki aşamalarda çıkan tespiti zor sorunlar için nasıl bir yön tayin edileceği belirlenmelidir.
- Fabrikada proses iyileştirme aktiviteleri için koordinatörlük yapabilecek bir kişinin varlığı: Koordinasyon rolü koordinatörün zamanının en az %30'unu almalıdır. Bu kişiye değişim ajanı da denir. Hücre lideri ve takıma yardımcı olur.
- Üst yönetimin iyileştirme aktivitelerine katılması: İyileştirme takımının yapmış olduğu aktivitelerin gösterimlerine katılarak ve önerilerini sunarak taahhüdünü göstermelidir. Hatta tüm aktivitelere olmasa da en az bir aktivitede örnek olmak adına aktif rol almalıdır.
- Üst yönetimin proses iyileştirme aktivitelerine odaklanmış olması: Bu sürdürülebilir odaklara için tüm atölyenin işleyişi bütün olarak ele alınmalı ve aktivitelerin dış kaynaklı engellere takılması önlenmelidir. Bir nevi üst yönetim aktiviteleri korumalıdır. (Bateman & David, 2002)

Bateman ve Rich bu çalışma sonucunda ortaya çıkan yürütücü ve engelleyici faktörleri 2003 yılında yaptıkları çalışmada gruplandırmış ve Şekil 2 ve 3'teki tabloyu oluşturmuşlardır.



Şekil 2: Süreç iyileştirme Programlarının Sürdürülebilirliğini Yürütücü Faktörler

Kaynak: Bateman & Rich, 2003: s.194.



Kaynak: Bateman & Rich, 2003: s.192

Şekil 3:Süreç İyileştirme Programlarının Sürdürülebilirliğini Engelleyen Faktörler

Bu yürütücü ve engelleyici faktörlerin ışığında Bateman ve Rich kurmuş oldukları modeli MasterClass adını verdikleri bir yaklaşım ile uygulama yoluna gitmişlerdir. MasterClass yaklaşımı, 3 ay gibi bir sürede meydana gelen sürdürülebilir sürekli iyileştirme için pilot ve katalizör görevi yapan süreç iyileştirme aktivitesidir. MasterClass sürecinin başarılması sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için önemli bir gösterge olarak nitelendirilmiştir. MasterClass Süreci 5 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

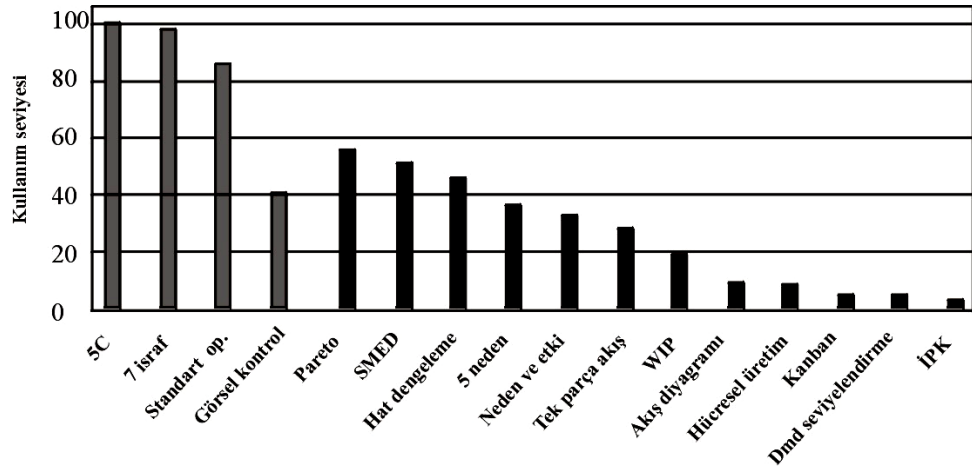
1. Ön Tanımlama: Bu aşama, iyileştirme yapılacak model alanın organizasyon bireylerince seçilmesi ve mevcut performans standardının tanımlanması için veri toplanmasını içerir.

İyileşme aktivitesinde odaklanılması gereken yer için alan seçimi yapılır(model alan). Model alanda elverişli olan mevcut durumun tanımlanması için gerekli olan bilgi garantiye alınır. Eğer elverişli değilse veri için uygun ölçümler konulur.

2. Tanımlama: Bu aşamada amaç, model alan içindeki potansiyel hücrelerin tespit edilmesidir. Bu, veri toplanması ve analizi ile başlanır. Veri analizinde

kullanılabilecek araçlar Tablo 1’te sunulmuştur. Bu verilerin analizine dayanarak, model alandaki hücrelerden seçim yapılarak önceliklendirme yapılır. Takımın konsantre odaklanacağı alan belirlenmiş olur. Son günde yönetime ve diğer gruplara alan tanıtımı yapılır.

Tablo 1: Süreç İyileştirmede Veri Analizi İçin Önerilen Yardımcı Ve Sürdürülebilirliği Sağlayacak Temel Yapı Araçlarının Kullanım Frekansı



Kaynak: Batemen & Brander, 2000

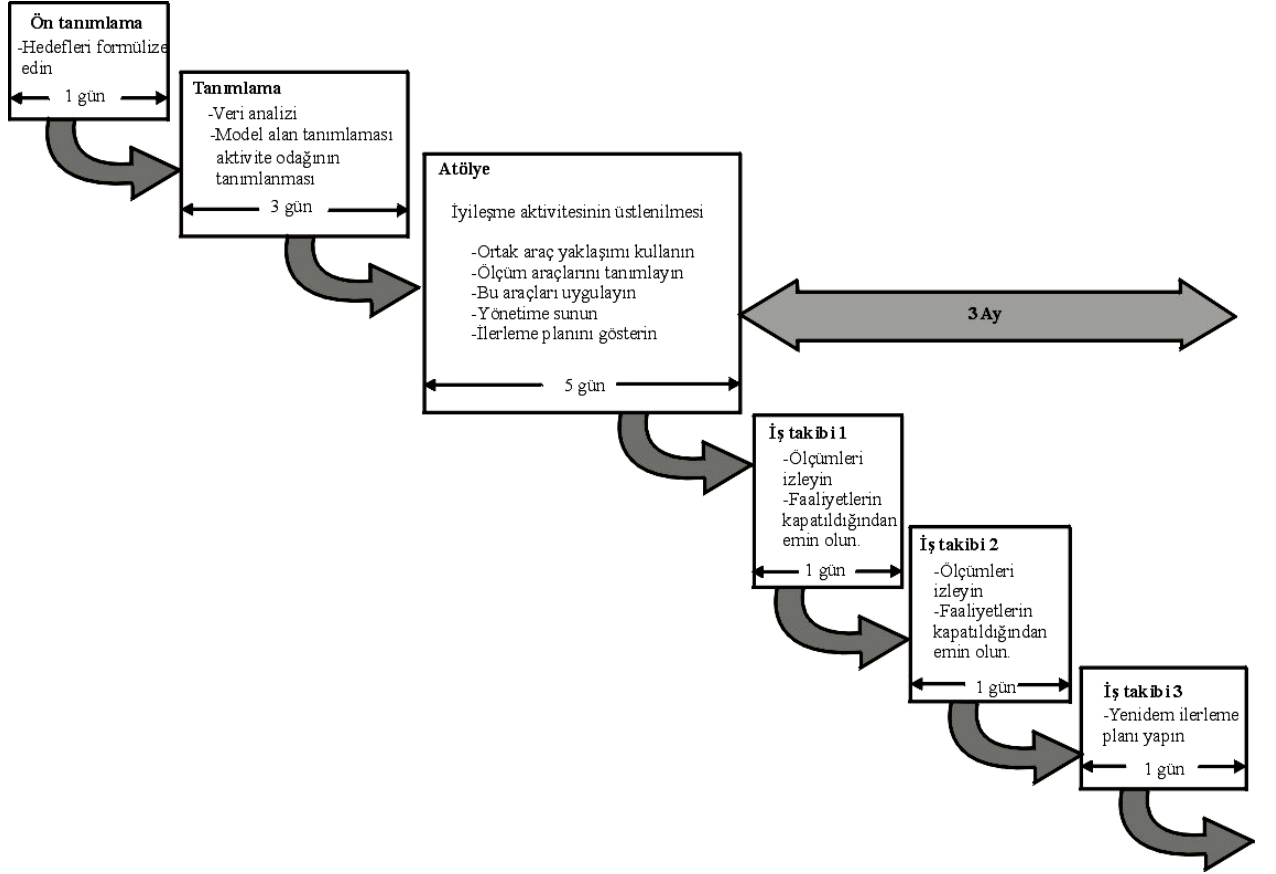
3. Kontrol: Burada amaç atölye aşamasından önce ihtiyaç duyulan kaynakların atölyede elverişli olmasının sağlanmasıdır.

4. Atölye: Bu aşamada, planlanan işlerin sonunda tüm yarım kalan faaliyetlerin ve ileriki iyileştirme uygulamalarına ait planların, iş takip yöntemleri ile kayıt altına alınmasını içerir. Hafta sonunda takım hedeflerin ne derece başarıldığını sunar. Yarım kalan işler ve iyileştirmeler için nasıl bir plan izleneceği de sunumda yer alır. Üç ay süresince iş takibi devam ettirilir. İş takibinin amacı iyileştirmelerin firmada sahiplenilmesine yardım etmektir. Özellikle uygulamada oluşabilecek problemlerin çözümlenmesinde, yarım kalan işlerin sonlandırıldığına dair incelemelerin görüşülmesinde ve bir sonraki planlar için iyileştirmelerin sürdürülebilmesinde bu iş takipleri büyük önem taşımaktadır.

5. İş Takibi: Atölyede yapılan iyileşme sürdürülebiliyorsa etkilidir. İşin yapısına tam oturan bir iş takip programı, aylara yayılarak sürekli kılınabilir. İlk olarak amaç, atölye aşaması boyunca sürdürülebilirlikten çok hedeflerin başarılmasıdır. İş takibinin

sonrasında değişim ajanının takım çalışması üzerinde tavsiyelerinin devam ettiği ve takıma hedef doğrultusunda yön verdiği sürekli bir süreç başlar. Değişim ajanı iyileştirme faaliyetleri için gereken insan, makine, ekipman, toplantı ekipmanları gibi kaynakları ulaşılabilirliği ve kullanılabilirliği için planlamalıdır. Bu planlar st yönetim ile yürütülmeli ve aktiviteler boyunca proaktif destek sağlanmalıdır.

Son olarak müdahalenin sonlandırılmasından sonra iş takibinin ilan edilmesi söz konusudur. Sürekli iyileştirme kültürünün devam etmesi için bu kanıtlar gereklidir. MasterClass sürecinin genel yapısı Şekil 4'te verilmektedir.



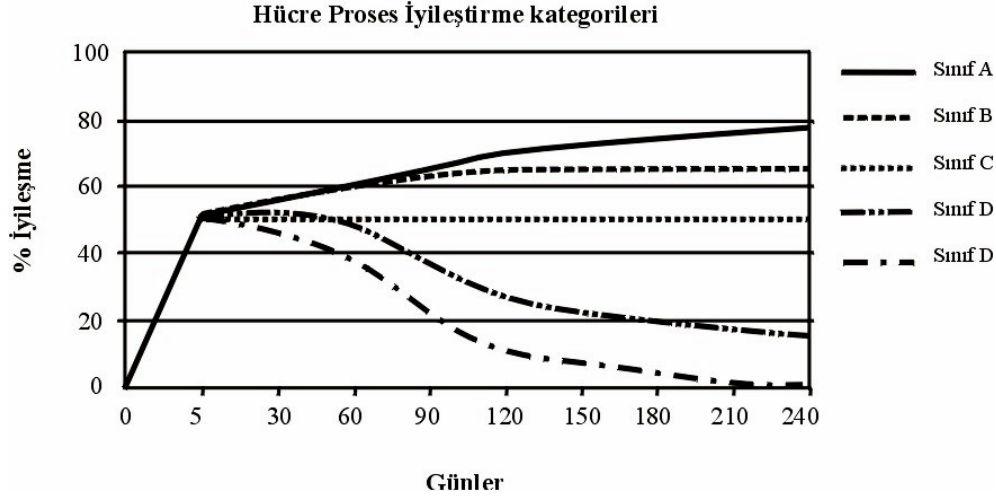
Kaynak: Bateman & David, 2002: s.517

Şekil 4: MasterClass Sürecinin Genel Yapısı

MasterClass sürecinin tamamlanmasından sonra sürdürülebilirliğe ait seviye de belirlenmiş olur. Organizasyonun yapmış olduğu bu pilot çalışma aslında proses iyileştirmeden sürdürülebilir iyileştirmeye geçiş yapıp yapılamayacağı konusunda fikir verir. Bateman ve David aynı çalışmada hücre seviyesinde gerçekleştirilecek olan proses iyileştirme çalışmalarını yürütecek takımlar ve bunların idaresini sağlayan değişim ajanları için de öneriler sunmaktadır. Kurulan takımlar 6-10 kişiden oluşmalı, bakım personeli, operatörler, ve destekleyiciler takımında yer almalıdır. Takımlar çapraz fonksiyonel olmalı ve model alana ait operatörlerden mutlaka yoğunluklu olarak bulunmalıdır. (Bateman & David, 2002)

Aktivite hedeften saptığında değişim ajanının görevi, ideal hedefin ve yönün aktivite için net olarak tekrardan anlaşılmasının sağlanmasıdır. Takım yön tayinine dikkat etmediğinden ajan, takımı yönlendirmelidir.

Hücre seviyesinde sürdürülebilirliğin değerlendirilmesi için Bateman ve David Şekil 5'deki grafiği önermişlerdir. Burada 8 aylık bir proses iyileştirme aktivitesi sonucunda elde edilen iyileşme başarı yüzdesi aktivitenin, sürdürülebilirlik sınıfı hakkında fikir vermektedir.



Kaynak: Bateman & David, 2002: s.520

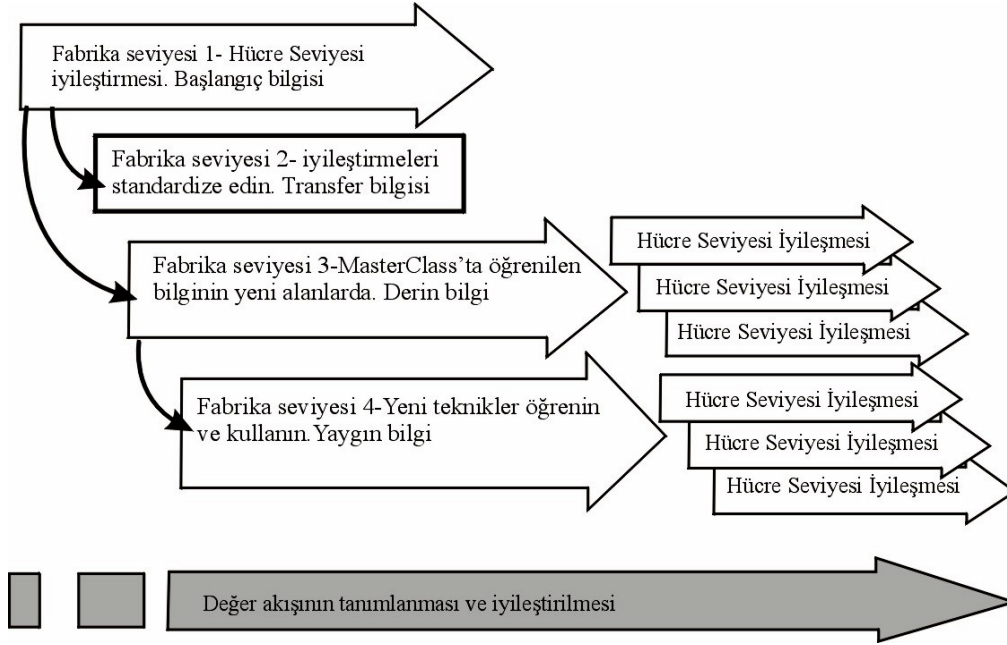
Şekil 5: Hücre Seviyesi Sürdürülebilirliğinin Değerlendirilmesi İçin Oluşturulan Model

Bateman ve David aynı çalışmada resmin bütününe ele alarak fabrika seviyesinde de sürdürülebilirliğin ele alınabilmesi için ikinci bir model geliştirmişler ve sonucunda hücre seviyesinin sürdürülebilir iyileştirmeyi başarabilmesini amaçlamışlardır. Bu amaçla geliştirmiş oldukları modellerinde değer akışını esas almışlar ve mevcut hücre seviyesi modelinin standardize edilmesiyle ve elde edilen verilerin uygun şekilde değerlendirilerek yeni fırsatlar için uygun veri haline getirilmesi yoluyla modellerini ortaya koymuşlardır.

Şekil 6, dört aşamada fabrika seviyesinde değer akışının sağlanması ile sürdürülebilirliğin nasıl başarılabileceğini göstermeyi amaçlamıştır.

Fabrika seviyesinin ilk aşaması hücre seviyesini içermektedir. Buradaki iyileştirmelerin standardize edilmesiyle ikinci aşamaya geçilir. Kazanılan bilginin ve becerinin yeni alanlarda Master Class süreci olarak uygulanması ile üçüncü aşamaya

geçilmiş olunur. Son aşamada ise yeni teknikler öğrenilerek ve uygulanarak hücre seviyesinde sürdürülebilir iyileştirme sağlanmış olur.



Kaynak: Kaynak: Bateman & David, 2002

Şekil 6: Fabrika Seviyesi Sürdürülebilirliği İçin Oluşturulan Model

2005 yılında yapmış olduğu çalışmada Bateman, süreç iyileştirme programlarının kalıcılığını sağlayan 10 etken tanımlamıştır. Çalışma için 40 faaliyeti incelemiş ve diğerlerine göre daha başarılı olan faaliyetler üzerinde durarak etkenler belirlenmiştir. (Şen ve Vahaplar, 2007: s.843) Sonuç olarak süreç iyileştirme faaliyetleri üzerinde etkili olan ve yürütücü 5 faktör tanımlamıştır. Tablo 2'da bu faktörler tanımlanmaktadır.

Tablo 2: Önemli Yürütücü Faktörler

Yürütücü Faktörler	Seviye
Temele oturtulmuş bir sıklıkla 5C (ya da 5S) aktivitelerine zaman ayrılmalıdır.	Fabrika
Kalite-Maliyet-Dağıtım ölçümleri atölye seviyesini göstermek için kullanılmalıdır.	Hücre
Problemler atölye ile iletişim haline olarak çözülmelidir.	Hücre
Yöneticiler proses iyileştirme aktivitelerine odaklanmış olmalıdır.	Hücre
peratörler karar vermede yüksek bir seviyeye sahip olmalıdır.	Hücre

Kaynak: Bateman, 2005: s.268

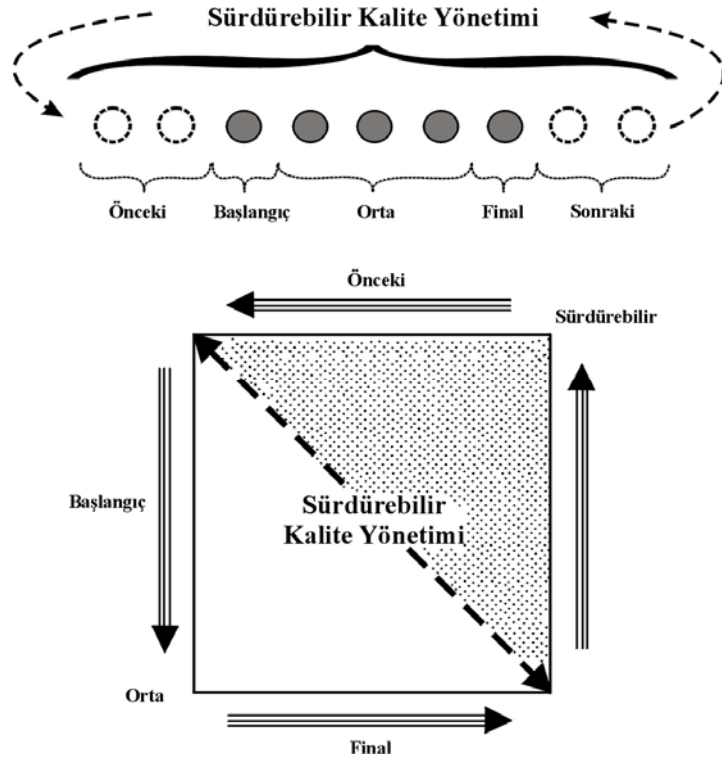
1.2 Toplam Kalite Yönetimi'nde Sürdürülebilirlik

Svensson, (2006, s.25) yaptığı çalışmada organizasyonda sürdürülebilirliği öz değerlerin, uygulanan tekniklerin ve araçların sürdürülebilirliği olarak tanımlamakta ve organizasyonun bu sayede rekabeti ve pazar payını artırabileceğini savunmaktadır. Çalışmasında toplam kalite yönetiminin uygulanması için gereken değerlerin, araçların ve tekniklerin üzerindeki etkileri tanımlayarak sürdürülebilirliğin nasıl sağlanabileceğini tartışmaktadır.

TKY sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesinde birçok öge ve ara yüz mevcuttur ve bunlar firma için stratejik önem taşır.

- Ögeler: Aktörler-Aktivatörler-Kaynaklar
- Arayüzler: Koordinasyon-İşbirliği-Rekabet

Bu ögeler ve ara yüzler TKY'nin sürdürülebilirliğinde bir çevrimsel yaklaşımı işaret eder. Bu amaçla Svensson bir model geliştirmiş ve bu döngüyü Şekil 7'deki yaklaşım ile ifade etmiştir.



Kaynak: Swensson, 2006: s.25

Şekil 7: Toplam Kalite Yönetimi İçin Döngüsel Bir Yaklaşım

Bu modelde sürdürülebilir kalite yönetimindeki iş operasyonları bir zincir gibi düşünülmüş ve tamamlanmadan bırakılmaması gerektiği işaret edilmiştir. Bu nedenle radikal bir değişim değil evrimsel bir değişim yaratılması gerektiği savunulmaktadır. Çalışma TKY'nin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için organizasyonun mevcut araçlarının, değerlerinin ve tekniklerinin yenileriyle örtüştürülmesi gerektiğini ve geçiş aşamasının dikkatli yapılması gerektiğini ileri sürmektedir.

Yeh 2003'de yapmış olduğu çalışmada sürdürülebilir bir toplam kalite yönetimi uygulamasına katkıda bulunan organizasyonel değişkenleri tanımlamayı amaçlamıştır. Çalışma sürdürülebilirliğe çalışan odaklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Sürdürülebilir uygulamaların doğasında insan varlığı olduğundan bu çalışma birçok noktayı aydınlatmaktadır.

Çalışma, çalışanların sürdürülebilir toplam kalite yönetimi deneyimlerinin 2 önemli unsurunu içerir.

- Çalışanların kalite projelerine katılımı
- Öğretilenlerin kabul edilmesi

Dale, Boaden, Wilcox ve McQuater da 1997'de yapmış oldukları çalışmada sürdürülebilirliği toplam kalite yönetimi çerçevesinde değerlendirmiştir. Toplam kalite yönetiminin sürdürülebilirliğinin sağlanması için uzun bir süreç gereklidir. Çalışmalarında, sürdürülebilir bir toplam kalite yönetimi oluşturabilmenin, temel prensiplerle prosedürleri ve süreçleri yerine koyarak, organizasyonel bir yapı oluşturarak, fark edilebilir bir çabayla iyileştirmeyi sağlayarak, değerleri değiştirerek insanların davranışlarına yansıtarak ve stratejik bir yapı ve yön tayin ederek, sağlanabileceği ifade edilmektedir.

Çalışmada sürdürülebilirliğe etki eden sorunlar 5 kategoriye ayrılmıştır; (Dale, vd, 1997) Tablo 3, bu kategorileri göstermektedir.

- **İç-dış çevre**
 - Dış çevre: Bu, organizasyonun mevcut rakiplerinden gelen tehditleri anlaması ve harekete geçmesi ile ilgilidir. Global pazarda yer almak, yani ileri teknoloji kalite ve performans ile ölçümlerin sağlanması anlamını taşır.
 - İç Çevre: Müşteri odaklı olma, yatırım ve korku faktörü iç çevrede sürdürülebilirliği etkilemektedir.
- **Yönetim şekli:** Bu kategori yönetim ve çalışan ilişkileri ile endüstriyel ilişkilerin alt kategorilerini kullanarak makro ve mikro seviyeleri ayırt eder. Endüstriyel ilişkiler ve yönetim-çalışan ilişkisi bu kategoride incelenmektedir.
- **Politikalar:** Organizasyon içinde TKY'nin önünü tıkayan politikalar bulmak zor değildir. Bunlardan tipik olanları: İnsan Kaynakları yönetimi politikaları, finansal politikalar, koruma politikaları ve üretim politikalarıdır.
- **Organizasyonel yapı:** İş yapısından kaynaklanan sorunlar ile ilgili bir kategoridir. Kalite fonksiyonun yerleştirilmesi, bölümsel, fonksiyonel ve vardiya engelleri, iletişim, iş esnekliği gibi unsurları içerir.
- **Değişimin süreci:** Bu sorunlar iyileştirme prosesinin kendisiyle ilgilidir. Çalışanların eğitilmesi, koçluk edilmesi ve geliştirilmesi örnek olarak verilebilir. Eğer yönetim iyileşmeyi sağlayabilecek bir temel oluşturmazsa hiçbir sistem, araç, teknik ve eğitilmiş çalışan ile başarı sağlanamaz. İyileşme altyapısı, eğitim, Takımlar ve takım çalışması, prosedürler, kalite yönetim sistemi ve yönetimin güveni değişim sürecinde yer almaktadır.

Tablo 3: Toplam Kalite Yönetiminin Sürdürülebilirliğine Ait Kategoriler

İç/Dış Çevre	Yönetim biçimi	Politikalar	Organizasyon yapısı	Değişim süreci
<i>Dış Çevre</i> Rekabetçiler Çalışan kaynağı gelişme ve alıkoyma	endüstriyel ilişkiler Yönetim/çalışan ilişkileri	<i>TKY ile çatışabilecek politikalar</i> İnsan kaynakları yönetimi Finansal	Kalite fonksiyonunun yerleştirilmesi departmanlar arası, fonksiyonel ve vardiya engelleri	İyileşme altyapı sistemi Eğitim ve uygulama Takımlar ve takım çalışması
<i>İç Çevre</i> Müşteri odağı Yatırım Korku faktörü		Sürdürülebilirlik Üretim	İletişim İş esnekliği Yönetici yapısı	Prosedürler Kalite Yönetim Sistemi Kalite yönetim araç ve teknikleri Yönetimde güven

Kaynak: Dale, Boaden, Wilcox ve McQuater, 1997: s.373

Lund ve Claus 1994'te yapmış oldukları çalışmada toplam kalite yönetimi'nin ilk 12 aydan sonra sürdürülebilmesi ve organizasyonda alışkanlık haline getirilmesi için 11 öneri sunmuşlardır. Yapılan öneriler organizasyonda sürdürülebilir uygulamaların sağlanmasında da fikir vermektedir. Bu önerileri inceleyelim;

1. Kalite ve servis iyileştirmeleri, fabrikanın tüm seviyelerinde alışkanlık haline getirilmelidir: Baştan ayağa herkes minimum 6 ay kalite iyileştirme projelerinde yer almış olmalıdır.
2. Her yönetici kalite aktivitelerini kendi departman planlarına dahil etmelidir: Başarısızlığın bir diğer nedeni toplam kalite yönetimi proseslerinin proje olarak görülmesidir. Halbuki her departmanın günlük yönetim biçimi olarak algılanmalı ve her türlü plana dahil edilmelidir.
3. Organizasyon yıllık olarak toplam kalite yönetim durum raporu ve planı bir sonraki yıl için oluşturulmalıdır: Bu planlar olmadan çalışmak risk taşır. Bu planlar kalite durumu ve fırsatlar gibi konularda genel bir inceleme yapma imkânı tanır, gerekli kararların bir sonraki yıl alınmasında ışık tutar.
4. Organizasyon toplam kalite yönetim prosesleri için yıllık bir iç pazarlama planı oluşturmalıdır: İç pazarlamadan kasıt önemli mesajların, stratejik kararların vizyon ve misyonun kalite ile ilgili konuların organizasyon içinde iletilmesidir. Bu konuların iletimi birçok fırsatın doğmasına fırsat vermektedir.
5. Toplam kalite yönetim sonuçlarının tüm organizasyonda görünür olmasını sağlamalıdır: Yapılanların deyişini göstermek ve kalitenin iyileştiğini kanıtlamak

- için sonuçların gösterilmesini sağlayın ki başarılı bir organizasyonun çalışanı olma duygusunu tadan personel diğer projelerde yer almak için gönüllü olabilsin.
6. Organizasyon kalite sonuçlarını ödüllendirme sistemine dahil etmelidir: Gerçekten kalite istiyorsanız takdir etmeyi bilmelisiniz. Temel mesaj kalite ise ödüllendirmeden iyi teşvik yoktur.
 7. TKY prosesleri için “Kalite Statü Günleri” orta kademe yöneticiler için iyi bir katalizördür: Yapılan bu tarz günlerle yöneticilere yapmış oldukları iyileştirmeleri sunmak için fırsat tanınır. Bu sunumlara üst yönetim de katılarak, yöneticiler arasında iyileştirme yapma konusunda olumlu bir baskı yaratmış olur.
 8. Tüm yeni çalışanlara kalite uygulamaları ile tanıtıcı eğitimler sağlanmalıdır: Yeni personel kalite davranışları kazandırmak için TKY araçları ve kullanımı konusunda eğitilmelidir. Bu eğitimler sıradan eğitimler olmayıp uzun vadede ciddi yarar veya zarara neden olması bakımından son derece kritik bir önem taşır.
 9. TKY süreçlerinde üst yönetimin nasıl şeffaf olacağı konusunda belirli bir plan yapılmalıdır: Şeffaf yönetim bir yönetim stildir ancak bu şeffaflık sistematik bir çerçevede olmalıdır. Kısa süreli periyodik aralıklarla üst yönetim şeffaf toplantılarla varlığını hissettirmeli katılımcılar üzerinde samimi, güvenilir ve hevesli bir imaj çizmelidir.
 10. Kalite gözden geçirmeleri yıllık değerlendirmelere dahil edilmelidir: Yıllık veya 6 aylık genel değerlendirmeler kalite odaklı olmalı TKY süreçleri de değerlendirilmelidir.
 11. Diğer firmalarla benchmarking ilişkileri kurarak TKY inancının kendi firmanızda artırılmasını sağlayacak fırsatlar yaratılmalıdır: Bu tür kıyaslamalarla mevcut kalite değerlendirilmiş olunur bu sayede hedeflerde değişiklikler yapılabilir. Sınıfta 1. olmak için eksik yanlar tespit edilmiş olur.

Bu çalışma ayrıca Tablo 4’deki bu 11 kriteri taşıyan bir soru listesi ile firma içi TKY sürdürülebilirliğinin ölçülmesine dair bir araç sunmaktadır.

Tablo 4: 12 Aydan Sonra Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Sürdürülebilmesi İçin Yapılması Gereken 11 Öneriye Ait Değerlendirme Tablosu

	Firmamız için önemi					Yorumlar ve fikirler
	Düşük			Yüksek		
	1	2	3	4	5	
1. Kalite ve servis iyileştirmeleri, fabrikanın tüm seviyelerinde alışkanlık haline getiriliyor mu?						
2. Her yönetici kalite aktivitelerini kendi departman planlarına dahil ediyor mu?						
3. Organizasyon yıllık olarak toplam kalite yönetim durum raporu ve planı bir sonraki yıl için oluşturuluyor mu?						
4. Organizasyon toplam kalite yönetim prosesleri için yıllık bir iç pazarlama planı oluşturuluyor mu?						
5. Toplam kalite yönetim sonuçlarının tüm organizasyonda görünür olmasını sağlıyor mu?						
6. Organizasyon kalite sonuçlarını ödüllendirme sistemine dahil ediyor mu?						
7. TKY prosesleri için "Kalite Statü Günleri" orta kademe yöneticiler için iyi bir katalizör mü?						
8. Tüm yeni çalışanlara kalite uygulamaları ile tanıtıcı eğitimler sağlanıyor mu?						
9. TKY süreçlerinde üst yönetimin nasıl şeffaf olacağı konusunda belirli bir plan yapılıyor mu?						
10. Kalite gözden geçirmeleri yıllık değerlendirmelere dahil ediyor mu?						
11. Diğer firmalarla benchmarking ilişkileri kurarak TKY inancının kendi firmamızda artırılmasını sağlayacak fırsatlar yaratılıyor mu?						

Kaynak: (Lund & Claus: 1997: s.48)

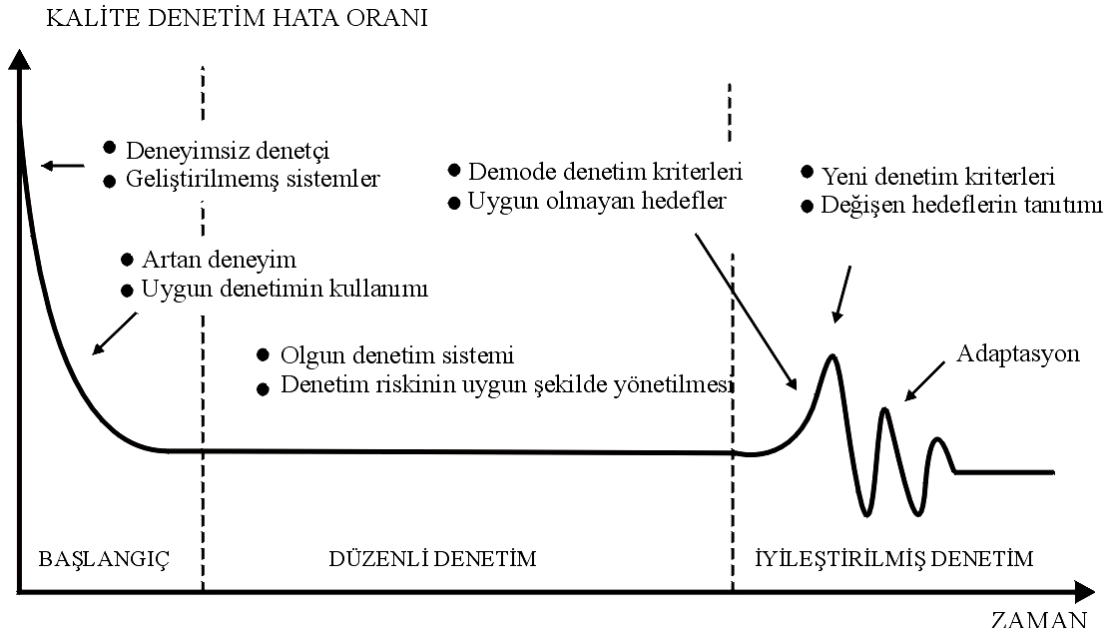
1.3 ISO 9001:2000 Standardı'nda Sürdürülebilirlik

Zeng, Tian ve Tam 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada ISO 9001:2000 standardından görülen faydaların firmalarda bu denli değişkenlik göstermesinde temel nedenin sürdürülebilir uygulamaların başarılmasındaki güçlük olduğunu savunmuştur. Sistem içine iyi oturtulmuş bir standardın sürdürülebileceğini ve bunun birçok iç ve dış faktörden etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Çalışmalarında ISO 9001:2000 standardının sürdürülebilir uygulamasının önündeki engellerin tanımlanması ve standardın sürdürülebilirliğinin iyileştirilmesi için engellerin

üstesinden nasıl üstesinden geleceği tartışılmıştır. Sonuçta belki de çoğu kişinin görmezden gelebileceği bir sonuç çıkmıştır. Standardın sürdürülebilirliğinde belgelendirme denetiminin çok büyük bir etkisi olduğu firma çalışanları tarafından anket sonuçları ile kanıtlanmıştır. Anket sonuçlarına göre;

- Dokümantasyon ve saha değerlendirmesinin üstünkörü yapılması
- Bazı denetçilerin değerlendirme için yeterli olmaması
- Sertifikasyon organlarının sertifikasyondan sonra firmanın yönetim sistemine dikkat göstermekten çok sadece kalite yönetim sistemi gereksinimlerine odaklanması
- Sertifikasyon organlarının sertifikasyona sahip firmalarda ortaya çıkan ciddi kalite ve güvenlik ihlallerinde incelemede veya iyileştirici önerilerde bulunmaması gibi olumsuzlukların standart sürdürülebilirliğini olumsuz etkilediği sonucu çıkarılmıştır.

Şekil 8’de Kalite yönetim sistemi denetiminin sürdürülebilirliğe olan etkisinin zamanla değişimi ve etkili bir denetimin adaptasyon süreci gösterilmektedir.



Kaynak: Zengi Tim ve Tam, 2007: s.251)

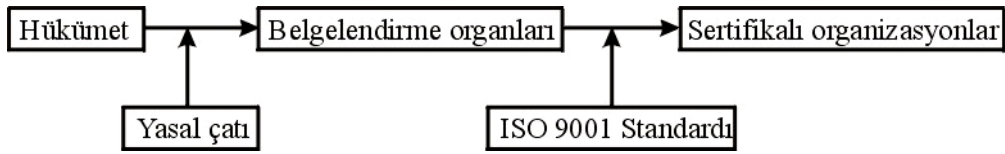
Şekil 8: Etkili Denetim Süreci Eğrisi

Aynı çalışmada sadece denetim organının başarısı ile sınırlı kalacak sonuçlar bulunmamıştır. Bunun yanı sıra denetim organının gerçekleştireceği etkili denetim önündeki engeller de tartışılmıştır. Zeng vd. (2007: s.252)'ne göre bunlar,

- Bazı denetim organlarındaki sorumluluk/bağlılık eksikliği
- Sertifikasyon organları arasındaki aşırı rekabet
- Sertifikasyon organlarının sertifikasyon için danışmanlığında dahil olduğu toplam bir paket servisi önermeleri
- Denetim eksikliği olarak ortaya çıkmıştır.

Ayrıca denetim organının da denetlemesini yürütebilmek amacıyla hükümete de birçok görev düştüğü çalışmanın yine önemli sonuçlarından. Bu sonuçlar;

- Hükümetin denetiminin ve kontrolünün kuvvetlendirilmesi
- Başarılı yasal bir çatının oluşturulması
- Sertifikasyon organlarındaki disiplinin artırılması hükümetin etkili denetimi sağlayabilmesi için önerilmiştir. Şekil 9 denetimin yönünü eve hükümetin etkisini göstermektedir.



Kaynak: Zeng, Tian & Tam, 2007: s 252

Şekil 9: Hükümetin Denetime Etkisi

1.4 Organizasyonda Sürdürülebilirlik

Rocha, Searcy ve Karapetrovic 2007'de yapmış oldukları çalışmalarında sürdürülebilir bir gelişim sağlamayı, şimdiki ve gelecekteki jenerasyona ait paydaşların ihtiyaçlarının karşılanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu, ekonomik, çevresel ve sosyal kararların dikkatli alınması olarak yorumlanabilir. Bununla birlikte sürdürülebilir bir gelişimin yararları ve tanımı iyice anlaşılrsa bile konseptin uygulaması oldukça zordur. Mevcut çalışmaları, bu açıdan sürdürülebilirlikle ilgili şu kavramı da ön plana çıkarmaktadır; sisteme yapılacak etkili bir entegrasyon... Çalışmada sürdürülebilir gelişimin bir standart olmadığı sistemlerin oturtulmasında ve

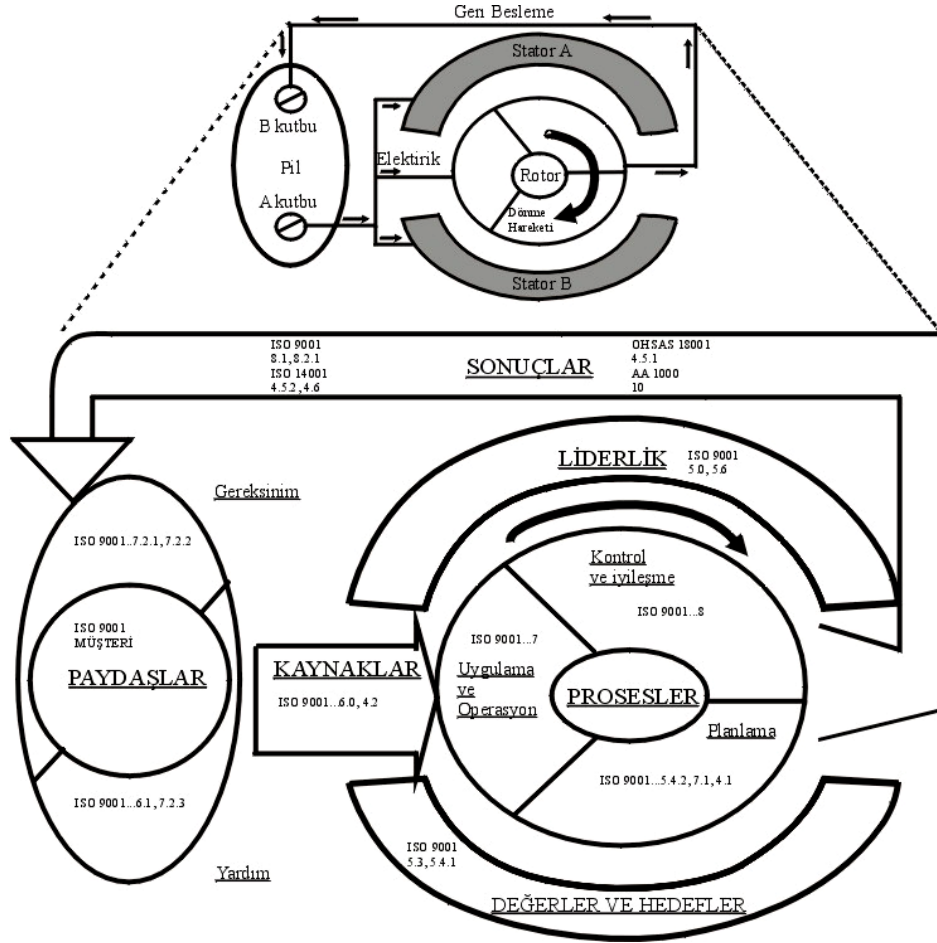
entegre bir yönetim sistemine dönüştürülmesinde uygulanması gereken bir konsept olduğu savunulmaktadır. Bu oldukça önemli bir ifade olup sürdürülebilirliğin önemi hakkında fikir vermektedir.

Rocha vd(2007: s.84) Firmalar'ın sosyal çevresinin yoğun baskısı nedeniyle işbirlikçi bir sürdürülebilir gelişim programı ile performanslarını artırıcı stratejik gelişmeler gerçekleştirmek zorunda olduğunu belirtmektedir.. Sürdürülebilir gelişimin geniş kullanımı üzerine oturarak işbirlikçi sürdürülebilir gelişme; Şimdiki ve gelecekteki jenerasyona ait paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte sürdürülebilir gelişmenin yararları ve tanımı iyice anlaşılırken kavramın uygulamada kullanımı oldukça zordur. Gelecekte etkili bir yapı için politikalar planlar, programlar, önemlidir ama asıl önemli olan sürdürülebilir gelişim kavramını günlük işlere entegre etmektir.

Mevcut çalışmada Entegre Yönetim Sistemi 7 önemli elementten oluşan bir temel üzerine oturtulmuştur

- Paydaşlar
- Kaynaklar
- Liderlik
- Prosesler
- Değerler
- Hedefler
- Sonuçlar(çıktı)

Entegrasyon için gerekli modelin iyi anlaşılması için bir benzetme kullanılmıştır. Entegre yönetim sistem için gerekli olan elemanlar bir elektrik motorunun çalışma prensibinde yerine konulmuştur. Hareketin sağlanması için gerekli olan öğelerle bağdaştırılarak Şekil 10'deki model oluşturulmuştur.



Kaynak: (Rocha, Searcy & Karapetrovic, 2007: s.86)

Şekil 10: Entegre Yönetim Sistemi Modeli

Rocha ve diğerlerinin (2007) çalışmalarında bu motora benzer yapı açıkça organizasyonun paydaşlarını ve proseslerini işaret eder. Paydaşlar elementlerin geri kalanını güçlendiren bir pil vazifesi görür. Pilde yer alan A kutbu paydaş katkısını, B kutbu ise gereksinimlerini gösterir. Pilin elektrik enerjisi vermesiyle, paydaşlar Entegre Yönetim Sistemi Modeli'ne ve organizasyon geneline kaynak sağlar. Genel manyetik alan yaratmak için elektrik enerjisi stator'e beslenir ki bu organizasyonun performansını artıran liderliğin, değerlerin ve hedeflerin simgesidir. Süreçler, Rotor şeklinde görülmektedir. Rotor kaynakları olarak liderlik, hedefler ve değerler yönetimde sonuçları simgeleyen döndürme hareketine dönüştürür. Sonuçlar, paydaşların belirlediği spesifik performans parametreleriyle bir önceki adımın çıktısı olarak görülür. Bu tarz bir yapılandırma altında Entegre Yönetim Sistemi Modeli bugünün dinamik pazarında bir organizasyonun yüzleşmek zorunda olduğu

değişimleri gösterebilir. Organizasyonlar yapılarının üzerine kurulan sürdürülebilir gelişimin entegrasyon seviyesini makro ve mikro seviyelerde değerlendirmelidir. Makro seviye tüm Entegre Yönetim Sistemi Modeli'ni bir bütün olarak analiz etmeyi gerektirir. Mikro seviye ise her bir 7 elementin analizini gerektirir.

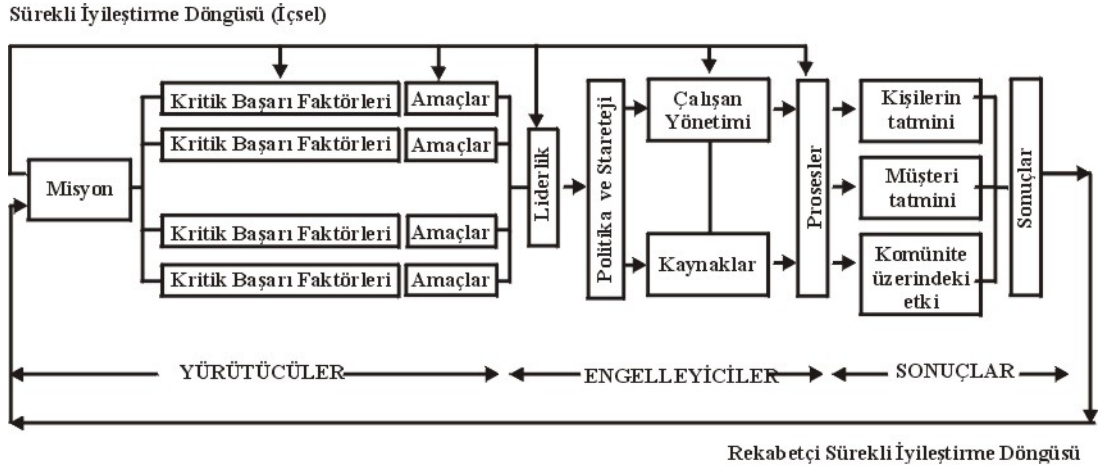
Entegre yönetim sisteminde her element bir diğerinin üzerine kurulur. Buda modelin en zayıf halka kadar güçlü olacağı anlamına gelir. Tam bir entegrasyondan emin olmak için makro seviyede inceleme gerekir. Mevcut 7 element mikro seviyede tanımlandıktan sonra ortak hedefler doğrultusunda yönetilmelidir. Makro seviye nispeten daha önemlidir çünkü hedeflerin gerçekleştirilmesi mikro bazda başarı getirirken sistemde aslında aksamalara neden olabilir. Makro seviyede yatay ve dikey entegrasyon bu amaçla gerekliliktir. Dikey entegrasyon ile tüm yönetim sistemleri entegrasyonu sağlanmış olurken yatay entegrasyonla tüm birimler arası entegrasyon sağlanmış olur. Sonuçta başarılı bir sürdürülebilir gelişim için hem yatay hem de dikey entegrasyon sağlanmalıdır.

1.5 Sürekli İyileştirmede Sürdürülebilirlik

Kaye ve Anderson 1999 yılında yaptıkları çalışmalarında sürdürülebilirliği sürekli iyileştirme ile bağdaştırmaktadır. Sürekli iyileştirilebilen bir sistemin sürdürülebilir bir yapı üzerine oturtulmuş olduğu sonucunu çıkartmaktadırlar. Bu amaçla -sürekli iyileştirme adına gerçekleştirilecek her faaliyet sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilir- şeklinde bir değerlendirme yapılmaktadır. Yapmış oldukları çalışma, firmaların her ne kadar öz değerlendirme teknikleri veya kalite yönetimi ile ilgili pozitif yaklaşımlar kullansalar da uzun vadede sürekli iyileştirmeyi sürdürmede başarısız olduklarını ortaya çıkarmıştır. Firmaları sürekli iyileştirmeye taşıyacak birçok metot ve araç vardır ama hiç birisi sürdürülebilirliği garanti etmez. Bütün modeller, organizasyona bütünsel bir yaklaşım sağlarken ne yazık ki iyileşme hızını sürdürecekt faktörler üzerine yoğunlaşmamaktadır. Mevcut İş mükemmellik modelleri bu nedenle bazı eksik noktalar içermektedir.

- Yönetim dikkatinin eksikliği
- Vizyon ve direktif eksikliği
- Yönetimin taahhüdü ifadesinin sağlanamaması
- Müşteri ihtiyaçlarının ön plana alınmaması

Şekil 11’de görüldüğü gibi Sürekli iyileştirme döngüsünü de içeren alternatif bir model geliştirilerek bu zayıflıklar kapatılmaya çalışılmıştır.



Kaynak: Dyason & Kaye, 1995

Şekil 11: Rekabetçi Sürekli İyileştirme Model

Bu model Bateman’ın çalışmalarında olduğu gibi yürütücü ve engelleyici faktörlerin olumlu yönde kullanılarak faydalı çıktılara dönüştürülmesini hedeflemektedir.

Miyon ışığında tanımlanan kritik başarı faktörleri ile amaçlar belirlenir. Etkili bir liderlik ile politika ve stratejiler oluşturulduktan sonra insan yönetimi ve kaynakların katalizörlüğünde süreçler gerçekleştirilir. Bunun sonucunda çalışan ve müşteri tatmini sağlanmış olunur. Süreç çıktıları bize sürekli iyileştirme konusunda yardımcı olurken modelde elde edilen sonuçların çıktıları rekabetçi sürekli iyileştirmeyi beraberinde getirir.

Bu modeli desteklemek amacıyla Kaye, M. ve Anderson, R. (1998) 10 önemli kriter önermektedir.

1. Üst yönetimin taahhüdü ve katılımı

- 1.1 Yöneticilerle sürekli diyalog halinde olma, misyona ve vizyona sahip olma, uzun dönem amaç ve hedef belirleme
- 1.2 Uygun iş hedefleri ve ilişkili başarı faktörleri tanımlama
- 1.3 Etkili iletişim mekanizması-farkındalık artırma-amaçlara çalışanların dahil edilmesi
- 1.4 İnceleme noktalarının belirlenmesi amaçların uygun ve tutarlı olup olmadığının kanıtlanması
- 1.5 Sİ'yi taahhüt eden bir kalite politikası
- 1.6 Açık kapı bir politika ile geri beslemeli toplantılar
- 1.7 Çalışan odaklı problem çözücü taahhüt
- 1.8 Başarıyı tanımlayıcı bir mekanizma
- 1.9 Tanıma iletişim uygun ödüllendirme mekanizması
- 1.10 Bireysel iş hedefleri ile organizasyon hedefinin uyumunun sağlanması

2. Tüm seviyelerdeki yöneticilerle ispat edilmiş aktif bir sürekli iyileş taahhüdü ve liderliği

- 2.1 Farkındalığın artırılması. Eğitim sağlanması Sİ ve kalitenin öneminin vurgulanması
- 2.2 Yöneticilerin uzun dönemli stratejilerden haberdar olması. Takımları ve kendileri için ölçülebilir hedefleri olması

3. Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma

- 3.1 Temel paydaşlar tanımlanması
- 3.2 Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini güncel tutacak bir mekanizma
- 3.3 Paydaşların tatmin seviyesinin düzenli olarak gözden geçirilmesi için mekanizma
- 3.4 Paydaşlardan gelen geri besleme ile uzun ve kısa vadeli stratejilerin gözden geçirilmesi

4. Tüm seviyelerde tüm engellere karşın organizasyon genelinde sürekli iyileştirme aktivitelerini stratejik hedeflere entegre etme

- 4.1 Tüm seviyelerde tüm fonksiyonel sınırlarda ve organizasyon genelinde sürekli iyileştirme aktivitelerini tanımlamak ve önceliklendirmek için stratejik amaç ve hedefler kullanılmalıdır
 - 4.2 Tanınmış bir modelle öz değerlendirme yapılarak Sİ için uygun alanlar tespit edilmelidir.
5. Sİ için bir kültür oluşturma ve yüksek katılımın sağlanması:
- 5.1 Kalite farkındalığının sağlanması
 - 5.2 Sİ kültürünün yöneticilerce güçlendirilmesi
 - 5.3 Etkili iletişim sistemi kurulması, yatay ve dikey bilgi akışının sağlanması
 - 5.4 Kalite iyileştirme üzerine odaklanacak multidisipliner takımlar kurulması
6. İnsan odaklı olma
- 6.1 Çalışan gelişimi toplantıları, öneri sistemi proje takımları ve eğitim ile katılımın artırılması
 - 6.2 Çalışanların aktif olarak fikirlerinin alınması
 - 6.3 Tüm çalışanlara iyileştirme takımlarında rol alma fırsatı verilmesi
 - 6.4 Etkili ve çift yönlü çalışan değerlendirme sistemi kurulması
 - 6.5 Rotasyon ile kişilerin kendi görevinin organizasyondaki önemini farkına varılmasının sağlanması
 - 6.6 Takımların etkinliğinin incelenmesi
 - 6.7 Potansiyel sınırların ve engellerin tespit edilip ortadan kaldırılması
7. Kritik proseslere odaklı olma
- 7.1 Süreçlerin haritalandırılması
 - 7.2 Her bir sürecin tüm ayrıntılarının belirlenmesi
 - 7.3 Kritik başarı faktörlerinin hedef ve amaçlara olan katkısının tespiti
 - 7.4 Proses ihtiyaçlarının tespiti
 - 7.5 En iyi uygulamanın belirlenerek diğer proseslerle karşılaştırılması
 - 7.6 Değer katmayan faaliyetlerin eliminasyonu
 - 7.7 Etkinlik artırmak için öz değerlendirme tekniklerinin kullanımı
8. Dokümante edilmiş bir KYS'nin başarısının standartlaştırılması
- 8.1 En iyi iş uygulamalarının bir kalite yönetim sistemi ile dokümante edilmesi
 - 8.2 KYS'nin gereksiz bürokrasiden uzak ve basit olması

8.3 Akredite bir kurumdan denetim istenmesi

9. Ölçüm ve geri besleme sisteminin kurulması

9.1 Uygun performans indikatörlerinin seçilmesi

9.2 Performans ölçümünün düzenli aralıklarla yapılması

9.3 Tüm yönetim ve çalışanların ölçüm sonuçlarından haberdar olması

9.4 Finansal indikatörlere odaklanılmasından kaçınılması

9.5 Performans eğiliminin tanımlanması ve uygun aksiyon planı yapılması

9.6 Muayene sistemi ve müşteri şikâyetleri üzerine gidilmesi ve bunun için proaktif bir yaklaşım kullanılması

9.7 İç denetim yapılması

9.8 Öz değerlendirme tekniklerinin kullanılması

10. Sürekli iyileştirme sonuçlarından öğrenebilme ve paylaşma

10.1 Başarıların, hataların, en iyi uygulamaların ve deneyimlerin düzenli olarak herkesle paylaşılması

10.2 Eğitim kurslarının çıktıları ve gelişim deneyimlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi

10.3 Benchmarking kullanımı

10.4 Organizasyonel ve bireysel öğrenmenin sağlanması

Owen, Mundy, Guild ve Guild, 2001’de yüksek performansın sürdürülebilirliği üzerine yaptıkları çalışmalarında uzun vadede başarı için organizasyonun ürün kalitesi ve servisinin sürdürülebilirliğine olan yeteneğinin oldukça önemli olduğunu belirtmekte ve sürdürülebilirliğin öğrenebileceğini savunmaktadır. Organizasyonun yüksek performansının sürdürülebilirliğini engelleyen 3 önemli etken belirtmişlerdir:

- Üst yönetimin Pazar alanını yanlış tanıması ve bu nedenle misyon, vizyon ve stratejilerin oluşturulmasında yapılan hatalar
- İş stratejilerinin başarılı şekilde uygulanması için gereken davranışların ve tutumların müşteri ve Pazar alanı gereksinimleri ile örtüşmeyışı
- Organizasyondaki sistem ve proseslerin, vizyon ve stratejileri destekleme konusunda başarısız oluşu

Bu etkenlerin ışığında çalışma sürdürülebilir yüksek performans için 5 başarı faktörü tanımlanmaktadır:

1. Üst yönetimin pazar üzerindeki algısı
2. Pazar gerçekleri ile örtüşen misyon, vizyon değerler ve stratejiler
3. Vizyon, misyon, değerler ve stratejilere uygun liderlik uygulamaları
4. Vizyon, misyon, değerler ve stratejileri destekleyen ve güçlendiren bir altyapı sistemi
5. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan çalışan davranışları

İncelenen bu 5 başarı faktörü ile ilişkili boşluklar yine çalışmada sunulmaktadır. Nedeni ne olursa olsun uygulamada bu boşlukların oluşması olasıdır ancak bu boşluklar kapatılmadığı sürece sürdürülebilir performansın elde edilmesinin imkânsız olduğu savunulmaktadır:

1. Pazar alanı ve üst yönetim liderlerinin pazar alanı etkilerine olan algısı
2. Üst yönetim liderlerinin pazar alanı üzerindeki algısı
3. Liderlik uygulamaları ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayan çalışan davranışları
4. Vizyon, misyon, değerler ve stratejiler ve doğrudan liderlik uygulamaları

Alt yapı sisteminin varlığı ve sürdürülebilir yüksek performans ile davranışların desteklenmesi

5. Bu başarı faktörleri ve gerçekleştirilmesi sırasında çıkabilecek performans boşluklarının ışığında Owen ve diğerleri “nereden başlanması gerektiği” sorusuna da yanıt vermektedir(Owen vd, 2001):

- Çalışanlarınıza ve müşterilerinize, davranış ve performanslarınızı sürdürülebilir yüksek performansın ışığında nasıl değerlendirebileceğinizi sorun.
- Organizasyonun mevcut hassas noktalarını tanımlayın ve daha sonra organizasyonunuzda proseslerinizde bu noktaları tanımlayın ve prosesi yeniden tasarlayın.
- Yüksek performansa yardımcı olacak tutum ve davranışları izleyin.
- Performans iyileştirmeye odaklı çalışın.
- Organizasyon kültürü içinde bir aksiyon için ödüllendirme ve takdir yoluyla yeni bir atmosfer yaratın

Sürdürülebilirlik kavramı ISO tarafından uzun vadede bir organizasyonun performansını sürdürme veya geliştirme yeteneği ya da aktivitesi olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirliğin bir organizasyonun ekonomik ve finansal kazançları ile bunların sosyal ve ekolojik çevresi arasındaki denge için gereksinimleri vurguladığı ve sürdürülebilirliğin organizasyonun dolaylı ve dolaysız paydaşları (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, kullanıcılar, baskı grupları ve komiteler) ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Organizasyonun sürdürülebilirliği, organizasyonun riskler, eğilimler, değişimler ve fırsatlar için dış çevreyi bağımsız şekilde kontrol edebilme yeteneğine bağlıdır. Aynı zamanda organizasyon kalite yönetim prensipleri üzerine kurulu birleşmiş verimli ve sıralı prosesler yoluyla gösterge sonuçlarına karşılık öğrenme değişme ve yenilenme yeteneğine ihtiyaç duyar. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için organizasyon sonuçlarına olduğu kadar proseslerine de odaklanılmalıdır. Bir organizasyonun sürdürülebilirliğinin başarılabilmesi için önemli özellikler aşağıda verilmiştir:

- Misyon ve Vizyon telaffuzu
- Bunları başarmak için stratejik plan geliştirme
- Stratejik planın farkındalığını destekleyecek bir sistemin yürütülmesi

ISO 9004:2008(s.2)'de vizyonu ve misyonu sürdürülebilmek için organizasyon inovasyonu ve değişimi kullanarak çevresini sürekli olarak karşılama çabasında olunması gerektiği belirtilmektedir. Adımların bu düzeni, sürdürülebilirliğin yönetimi için PUKÖ döngüsünün iyi takip edilmesiyle sağlanabilir. Sürdürülebilirliğin amaçlanması ile organizasyonun kendi yönetim kültürünün desteğiyle PUKÖ döngüsünün iyileştirme bölümünün güçlendirilebilme yeteneğini geliştirmesi anlaşılmaktadır.

ISO 9004:2008(s.3)'de bir organizasyon için sürdürülebilirliğin başarılmasında ve ilerlemenin tespit edilmesinde strateji ve operasyonlar için bir değerlendirme yapılması gerektiği belirtilmektedir. Bu tarz bir değerlendirmenin sonuçları iyileşmenin, büyümenin ve sürdürülebilirliğin geliştirilmesi için fırsatları göstermektedir. Değerlendirmenin sonuçları, değerlendirmeler takımlarca yürütüldüğünde genellikle daha dengeli ve bütün olmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı organizasyonun işleyen tüm yapısında gerekli olan bir olgu olmasının yanında, bu araştırmada, müşteri odaklı yürütülen kalite yönetim sistemlerinin işleyişinin devamlılığı ışığında değerlendirilmektedir.

1. 6 Neden Sürdürülebilir Kalite Yönetim Sistemi?

Organizasyonların mevcut yönetim biçimlerini desteklemek amacıyla uygulamaya koyduğu değişik standartlar mevcuttur. ISO 9001:2000 bunlardan bir tanesi olup organizasyonun mevcut yönetimine entegre edilerek katma değer sağlamayı amaçlamaktadır. Ticari kaygı nedeniyle son yıllarda belgelendirmelerin yaygınlaşması sistem entegrasyonunun verimli şekilde yapılmamasını ve dolayısıyla azami faydanın sağlanamamasını beraberinde getirmektedir. Bu amaçtan farklı olarak standardı özümsemiş ve uygulamaya hazır olan organizasyonlar gözle görülür değişimler yaşayarak, standardın faydasını uzun vadede yaşayabilmektedir. Söz konusu standart organizasyonlara yüksek karı, yüksek kaliteyi veya verim artışı garanti etmemektedir. Ancak standardı karşılayabilecek bir anlayış yaratabilen organizasyonlar uzun vadede iyileşmeler yaşamakta ve elbette bu fayda maddi, manevi organizasyonun kalkınmasına yardımcı olmaktadır.

Ancak günümüzde belgelendirmenin yapılması için özel çaba sarf eden organizasyon çalışanları ve üst yönetim aynı çaba ve isteği belgelendirme tamamlandıktan sonra gösterememektedir. Bunun en temel nedeni ise sistemin, organizasyonun mevcut öz değerlerine, hedeflerine, stratejilerine ve genel kültürüne entegre edilemeyiştir. Çalışanlar değişimden mümkün olduğunca rahatsızlık duyar. Bu nedenle standartla birlikte organizasyonu yaşatmaya karşı bir direnç içine girerler. Bu, kasti yapılmaya bile alışılmışın dışında bir yönetim anlayışı, çalışanlar tarafından benimsenemez ve standart gereklilikleri bir kenara bırakılarak eski yönetim anlayışına geri dönlür. Bu amaçla sürdürülebilirlik kavramı son yıllarda üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Bir çok araç geliştirilerek organizasyonda entegre edilmeye çalışılan metot ve yöntemlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmıştır.

Organizasyonların yaşayan bir yapı olduğu ve belli kalıplara sokulamayacağı göz ardı edildiğinden standardı organizasyon içinde uygulamaya çalışan danışmanlar, destek ve değişim ajanları sürdürülebilir bir yapı oluşmadan belgelendirme sürecine geçmektedir. Bu da kaçınılmaz sonu beraberinde getirir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belli dayatmalardan çok firmanın mevcut yapısına göre Şekil alabilecek esneklikte hazırlanmıştır. Bu amaçla standart organizasyonun kendine göre Őekle girmesinden ziyade organizasyonun Őekline sokulmayı amaçlar.

Yeni yönetim anlayışı organizasyon çalışanları tarafından benimsenmeyen bir anlayışı da beraberinde getirir. Sistemin belli kişi ve gruplarca yürütülmesinden çok genel organizasyon yapısının bir parçası olarak herkes tarafından ele alınması gerekir. Sürdürülebilir bir anlayışın sağlanması için bu bir gerekliliktir. Sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla kullanılabilir bazı önemli araçlar İkinci Bölüm'de tanıtılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜREBİLİRLİĞİN SAĞLANMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

Sürdürülebilirlik kavramının firmalardaki mevcut yönetim sistemine entegre etmek için mevcut araçlardan faydalanabilmektedir. Bu araçlar temelde sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla hizmet ederken, farklı faydalar da sağlamaktadırlar. Bu amaçla bu bölümde bu araçlar tanıtılacaktır.

2.1 5S ve 5C

Kökeni Japonya'daki üretim sistemleri geliştirme stratejisine dayanan 5S, beş adımdan oluşan, amacı "çalışma ortamının organizasyonu ve israfın yok edilmesine yardımcı olmak" olan, son derece basit ve bütün yalınlaştırma / yeniden yapılandırma çalışmalarının merkezinde yer alan bir yöntemdir.

Hedef yaşadığınız ve çalıştığınız ortamın temiz, derli toplu, sağlıklı ve güvenli olmasını temin etmek, bu şartları sürekli kılmaktır.

5 S, gerçekleştirilecek diğer iyileştirme çalışmalarına temel oluşturur. Temizlik ve düzen bir defalık değil, süreklilik gerektiren, alışkanlık haline alması istenen ve en üst yöneticiden, sahadaki çalışana kadar herkesin katılımı ile sağlanan bir faaliyetler dizisidir.

5S prensipleri altında şu gerçek yatar;

"Bu prensipler çalışma alanındaki, üretim odaklı olan verimliliği artırarak kaliteli ürün ve servisin ortaya çıkmasını, israfı önleyerek ya da azaltarak sağlamamak"

5C ise tıpkı 5S gibi organize, temiz ve yüksek performanslı bir çalışma alanının yaratılması ve sürdürülebilmesi için geliştirilmiş bir diğer yöntemdir. Sürdürülebilirliğin sağlanması için 5C de bir gerekliliktir.

1. CLEAR OUT- (Ayıkla)
 2. CLEAN AND CHECK- (Temizle ve kontrol et)
 3. CONFİGURE -(Düzenle)
 4. CONFORMİTY- (Uyum)
 5. CUSTOM AND PRACTİSE -(Gelenek haline getir ve uygula)
- (Bateman,2005, S 270)

5-S Japonca “S” harfi ile başlayan beş kelimeyi ifade etmektedir. Bunlar:

1. SEİRİ (Sınıflandırma –Ayıklama)
2. SEİTON-(Düzenleme -Yerleştirme)
3. SEİSO-(Temizlik)
4. SEİKETSU-(Standartlaştırma)
5. SHİTSUKE-(Disiplin-Kuralların takibi, sürekliliğin sağlanması)

Tablo 5: 5S ve 5C Prensiplerinin Karşılaştırılması

5S	5C	Açıklama
Ayıkla	Clear out	Çalışma alanının gereksiz materyallerden arınması
Düzene Sok	Clean And Check	Kolay ulaşılması için çalışma alanını düzenle
Temizle	Configure	Çalışma alanının görüntüsünü iyileştir
Standardize Et	Configure	Çalışma alanında herkes aynı şekilde davranmalı
Sürdür	Custom and Practise	Sürdürebilir iyileştirme

1-S- Sınıflandırma (Ayıklama)

Gerekli, gereksiz malzemeleri ayıklayarak tasnif etmek, sınıflandırmaktır. İşletmedeki her malzemenin doğru yerinde bulundurulması amacıyla yapılan düzenlemeye sınıflandırma denir. Bulunduğu yere, kullanım sıklığına, kullanıcıya uygunluğuna göre malzemeler tasnif edilmelidir. Neyi saklamalı, neyi atmalı, işe nereden başlamalıyız? Gereksiz malzemelerden kurtularak işe başlamalıyız. Ancak, demirbaşa kayıtlı malzemelerin terkin işlemlerinde dikkatli olunmalıdır. Diğer

malzemeler ise usulüne uygun olarak atılacak, satılacak, hurdaya gönderilerek değerlendirilecektir.

Sürdürülebilirliğin ISO 9001:2000 standardı için sağlanmasında bu prensip tanımlama ve belirtme gerekliliğini vurgular. Standardın karar alma mekanizmasında oldukça etkilidir. Standarttaki planlar programlar, prosedürler ve kriterler ile doğrudan ilişkilidir. Organizasyona yön veren olayların tanımlanmasında etkin rol oynar.

2-S Düzenleme (Yerleştirme)

Genel düzen ve tertiptir. “Her şeye bir yer ve her şey yerli yerinde” olarak tanımlanabilir. Malzeme kutuları için bir yer belirlenmişse, malzeme kesinlikle orada olmalı ve asla kaldırılmamalı. Yangın söndürücülerin yeri, herkes tarafından bilinmeli ve gerektiğinde en kısa sürede söndürücülere ulaşılmalıdır. Rahat çalışma ortamının vazgeçilmez bir unsuru olarak görülen DÜZEN sisteminde, her şey elinizin altında ve bildiğiniz yerdedir. Düzenleme, gerekli olan şeyi ararken ve geri koyarken zaman israfını önlemektir.

Düzenleme prensibi ISO 9001’de hangi proseslerin, prosedürlerin, ve diğer konuların sistematize ve dokümente edilmesi gerektiği konusunda rehberlik eder. İzlenebilirlik ve kolay ulaşılabilirlik için hangi dokümanların gerekli olduğu konusunda ışık tutar.

3-S Temizlik

Amaç, tertemiz bir çalışma ve yaşama alanı yaratmaktır. Çünkü toz, kir ve artıklar, dağınıklığın, disiplinsizliğin, verimsizliğin, hatalı üretimin ve iş kazalarının kaynağıdır. Her insan günlük yaşantısını geçirdiği, çalışma ve yaşama alanlarını kendi sağlığı açısından temiz tutma alışkanlığını kazanmak zorundadır. Hiç kimse kirlettiği yeri bir başkası temizlesin diye beklememelidir. Her zaman temiz çevrede yaşamak medenî bir insan olmanın ilk şartıdır.

ISO 9001:2000 standardının sürdürülebilirliği açısından incelendiğinde bu prensip tam anlamıyla Standarda karşı oluşan uygunsuzlukların ortadan kaldırılması konusunda rehberlik eder. Hatasız son ürün veya hizmet ile ilişkilendirilir. Son ürüne giden yolda çıkabilecek her türlü uygunsuzluğun ortadan kaldırılmasına yardım eder.

4-S Standartlaştırma

Amaç; iyi bir çevre düzeni ve iş yeri ortamı yaratmak ve bunu sürdürmektir.

Yapılmış olan düzenlemeyi ve temizliği devamlı hâle getirebilmek için her şey belirli kural ve şartlara bağlanarak tekdüze hâle getirilmelidir.

Renklerde, şekillerde, giyimde, temizlik hissi verecek her şeyde standartlaşma olmalıdır. Kimin nereyi, nasıl ve ne zaman temizleyeceği, düzenli tutacağı önceden belirlenmeli ve bu alanlara konulacak şekil ve çizelgelerle sık sık kontrol edilmelidir. Her şey, her detay önemlidir. İş yerinin her noktası kontrol edilerek, her şeyin doğruluk ve düzeninden emin olunmalıdır.

ISO 9001:2000 standardının sürdürülebilirliği açısından incelendiğinde bu prensip standart maddeleriyle en az eşleşme yapan prensip olup organizasyonun standardın gerektirdiklerini karşılama yeteneğini ortaya koyar. Üst yönetimle ilişkili olan standart maddelerinin güçlendirilmesinde rehberlik eder.

5-S Disiplin

Amaç; kurallara uymak ve takip etmektir. Sürdürülebilirlik için gerekli olan en son prensiptir.

4S'in alışkanlık haline getirilmesi için gereklidir. Yapılan çalışmalarından sıradan bir temizlik işinden ayırt eder. Sadece sınıflandırma, düzenleme, temizlik ve standartlaştırmayı yapmak işletmede verimliliği sağlamak için yeterli değildir. Bunların devamlı ve kalıcı olabilmeleri disiplin gerektirir.

İşletme disiplinini sağlamak amacıyla konulmuş basit kuralların takibini bir alışkanlık haline getirmek suretiyle, her an denetiminin sağlanmasıdır. Yani kuralların günlük birer alışkanlık haline getirilmesidir.

Kurallara uymak ve bunları alışkanlık haline getirmek için önce,
Hedefinizi tayin ediniz. Yani bu kuralla nereye varmak, neyi gerçekleştirmek istiyorsunuz?

Sonra; unutulmayacak alışkanlıklar geliştiriniz.

Örneğin, bisiklete binmek, yüzebilmek gibi davranışlar unutulmayan alışkanlıklardır. Bir defa öğrenildikten sonra uzun süre ara verilmiş dahi olsa yeniden bisiklete binince onu kullanabilir, denize girince yüzebilirsiniz. Kuralları alışkanlık haline getirdiğiniz zaman, her şey kendiliğinden yürür. Nerede, ne zaman, ne yapacaktım gibi soruları düşünmeniz gerekmeden uygulamayı yaparsınız.

Sürdürülebilirlik açısından ele alındığında standart maddeleriyle en fazla örtüşen prensiptir. Disiplin ISO 9001:2000'in garantiye alınması demektir. Bu da standardın sürdürülebilirliği anlamını taşır. Disiplin olmadan hiçbir sistem,, model, yöntem uygulanamayacağı gibi sürdürülebilirliği de sağlanamaz.

5S ve 5C prensipleri ISO 9001'in sorunsuz işlemesi için iyi bir zemin oluşturur. 5S prensiplerinin iyi adapte edildiği bir organizasyonda Standart gereksinimlerinin başarıyla sürdürülebilirliği sağlanabilir.

5S ve 5C prensipleri denetimlerde de oldukça büyük fayda sağlar. İlk izlenim her zaman önemlidir. Düzenli ve iyi organize olmuş bir firmanın denetimlerinde denetçiler olumlu bir hava içinde olur. 5S ve 5C prensiplerinin iyi uygulandığı bir organizasyonda sürdürülebilirlik birçok alanda sağlanmış olur.

5S prensibi ISO 9001:2000 standardı açısından incelenecek olursa uygulamanın sürdürülebilirliğine yapmış olduğu katkılar da ortaya çıkmaktadır.

2.2 Altı Sigma

Altı Sigma ilk bakışta sıradan, yeni bir alternatif cevap olarak görülebilir. Fakat daha yakından bakıldığında önemli bir fark göze çarpar. Altı Sigma tek bir metot ya da stratejinin uygulandığı bir yönetim modası değildir. Altı Sigma geçtiğimiz yüzyılın çok sayıda önemli yönetim fikri ve en iyi uygulamaları üzerine kurularak 21. yüzyılda başarı için güçlü bir formül niteliğini almıştır.

En geniş anlamıyla Altı Sigma'yı, müşteri ihtiyaçlarını kusursuza yakın bir düzeyde karşılama, daha fazla müşteri tatmini, karlılık ve rekabetçi pozisyon için kültürel değişim gayreti olarak tanımlamak mümkündür. Altı Sigma çoğu kez mühendis ve istatistikçiler tarafından ürün ve süreçlerin mükemmelleştirilmesi için kullanılan teknik bir yöntem olarak algılanır; ancak temelde iş başarısını sağlamak, sürdürmek ve maksimize etmek için kullanılacak kapsamlı ve esnek bir çalışma sistemidir. İstatistik bu sistemin en önemli ögesidir çünkü sezgilerin bizi yanlış yönlere sürükleyebileceği durumlarda istatistiksel analiz doğruyu bulmamızı sağlar.

Üretim ve hizmet faaliyetlerinde ürünlerin veya süreçlerin, her alanda mükemmel kaliteyi yakalamasını hedefleyen bir teknikler ve yöntemler bütünüdür. Altı Sigma'da mükemmel kalitenin anlamı her faaliyette milyonda 3.4 hata düzeyidir. Aslında istatistiksel bir terim olan Altı Sigma, ürünlerin veya süreçlerin kalite düzeyini ifade etmek, performanslarını ölçmek ve karşılaştırmak amacıyla kullanılan ortak bir ölçü birimidir.

Ölçüm, veriler, istatistiksel analizler ve iyileştirme Altı Sigma'nın en önemli öğeleridir.

Üretim sürecinin var olduğu her ekonomik birim, teorik olarak, süreç yeterliliğini geliştirme fırsatlarına sahiptir ve bu yönde Altı Sigma'dan yararlanabilir. Lider kadrosu Toplam Kalite Yönetimi felsefesine inanmış, başarının kültürel dönüşümden geçtiğini kavrayan, stratejik düşünebilen ancak uygulama için somut, detaylı bir yol haritasına ve danışmanlığa ihtiyaç duyan tüm firmalar Altı Sigma için potansiyel adaylardır.

Neden Altı Sigma diye soracak olursak kısaca şu cevaplar verilebilir. Süreçlerde entegrasyonu sağlar, kaliteyi günlük işlerin bir parçası haline getirir. Güçlü bir liderlik desteğini ön koşul olarak tanımlar ve harekete geçirir. Kavram bulanıklığını ortadan kaldırır, felsefe yapmaz, tutarlı ve basit bir mesaj verir. Belirsiz kalite sloganlarını temel almaz, anlamlı, net ve motive edici hedefler koyar. Kalite Zorbalığı yapmaz, sonuca götüren en kolay ve basit yaklaşımın seçilmesini ister. Kurum içi engelleri aşmayı hedefler, kalite çalışmalarını departman düzeyinde

sınırlamaz.Adım adım ve sıçramalı değişim arasında bir seçim yapmaya zorlamaz, orta yolu önerir.(Koca, 2007)

Altı Sigma metodolojisi organizasyonun tüm iş proseslerinin ölçümü ve analizini yapar. Bununla birlikte Altı Sigma sadece bir kalite girişimi değil aynı zamanda bir iş girişimidir. Altı Sigma programı var olan ISO/QS 9000 ve/veya toplam kalite yönetimi sistemi üzerine kurulmalıdır. Bireysel olarak,bu yönetim sistemlerinin her birinin önemli kalite temelleri vardır, Altı Sigma var olan kalite programlarının değerlerine zarar vermez fakat tam bir kalite stratejisi için evrimsel bir safhadır.

Altı Sigma amacını başarmak için artan gelişmelerden daha fazlası gerekmektedir. Bu amaç için operasyonun her alanında önemli ve ileri düzeyde gelişmeler olmalıdır. (Sıçramalı iyileştirme)

Altı Sigma'yı değerlendirirken organizasyonlar değişik seçenekleri düşünmelidirler, Bunlar;

- Hiçbir şey yapmamak
- Altı Sigma girişimi yaratmak
- Altı Sigma iş stratejileri yaratmak

Hiçbir şey yapmamak; seçeneği organizasyon tarafından bir şeyler yapmanın maliyeti ile hiçbir şey yapmamanın maliyeti karşılaştırıldıktan sonra verilen bir karar olabilir ve bazen bu karar doğru karardır. Altı Sigma girişimi yaratmak; seçeneği genellikle organizasyonun üyeleri tarafından; aynı programı; olarak görülür ve genellikle çok hızlı şekilde terk edilir. Altı Sigma iş stratejisi; bilgece uygulandığı takdirde en faydalı olan seçenektir.Bu stratejiler:üst yönetimin Altı Sigma programını sahiplenmeleri,asgari sonuçlarla projeler,siyah kuşaklar,yeşil kuşaklar,ödül/ motivasyon, finans ve eğitimi içermektedir. (Breyfogle, Forrest W.,2000,ss.4-5)

2.2.1 Altı Sigma'nın Uygulama Aşaması ve Pukö Döngüsü

Altı Sigma'nın amacı müşteri tatminini ve şirket performansını artırmaktır. Bunun için sistem ve süreçlerde müşteri tatminini ve şirket performansını olumlu yönde etkileyecek değişiklikler yapılmalıdır. Ancak bu değişikliklerin uygun bir planlama olmaksızın gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Planlama ise, iyi tahmin yeteneği gerektirir. Ayrıca tahmin, konu hakkında bilgiye dayanmalıdır. Bilgi ise iç güdülere dayalı olarak geliştirilemez. Bu nedenle, bilginin geliştirilmesinde bilimsel yöntemler kullanılarak toplanan verilerden yararlanılmalıdır. (Baş, 2003: s.29) Bilimsel metodun işletme faaliyetlerine uygulanmasında kullanılan çok sayıda iyileştirme modeli bulunmaktadır. Fakat bu modellerin hemen hepsinin W. Edwards Deming'in PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsüne dayandığı söylenebilir. Bu bakımdan TÖAIK olarak tanımlanan; tanımlama, ölçme, analiz, iyileştirme ve kontrol (DMAIC; Define-Measure-Analyze-Improve-Control) modeli de PUKÖ döngüsünün temel aşamalarını içerecek şekilde, Altı Sigma süreçlerinin tasarımı ve iyileştirilmesinde sıkça kullanılan bir yöntemdir. PUKÖ modelinden büyük bir farklılık göstermeyen TÖAIK modelinde sadece ölçme ve iyileştirme süreçleri özel olarak vurgulanmış ve bu süreçler ayrı birer aşama olarak ifade edilmiştir.

Sürdürülebilirliğin değerlendirilmesi için Altı Sigma metodolojisinden faydalanılmaktadır. Bu amaçla Altı Sigma'nın uygulama aşamalarından "Kontrol" aşaması incelenecektir.

Günümüz işletmelerinde temel sorun, nasıl başarılı olunacağından ziyade nasıl başarılı kalınacağıdır. Başarının sürdürülememesi, tüm çaba ve kaynakların boşa gitmesine yol açar. İşte bu nedenle "kontrol", Altı Sigma'nın en önemli aşamasıdır. Kontrol aşamasında yapılan iyileştirmenin sürekli takibi yapılarak daha da gelişmesi ve eskiye dönmesi engellenir. Bu aşamanın çıktıları; İyileştirmeye konu olan sürecin son durumu iyileştirme sonucu sağlanan kazançlar ile iyileştirme sonucu ortaya çıkan fırsatlar ile tavsiyelerdir. Kontrol aşamasında özetle (Baş, 2003: s.37);

- İlk dört aşama sonunda sağlanan kazançlar değerlendirir.
- Bu kazançların sürdürülmesi ve artırılması için neler yapılabileceği kararlaştırılır.

Altı Sigma'nın güçlü araçlarının yardımı ile en küçük başarıların dahi kalıcı olması sağlanır. Bu aşamada yaygın olarak kullanılan araçlar şunlardır:

- Kontrol kartları,
- Veri toplama,
- Akış diyagramları,
- Frekans dağılımı, pareto vb. kartlar
- Kalite kontrol prosesi kartı,
- Standardizasyon.

2.3 ISO 9001:2000 ve 5S Prensiplerinin Entegrasyonu ve ISO 9001:2000 Standardı Uygulamalarında Sürekliliğinin Sağlanması

1997 yılında Pheng 5S prensiplerinin temelini oluşturan özelliklerle ve prensiplerin kendisiyle, ISO 9001:2000 standardı arasındaki benzerlikleri ortaya çıkararak “başarılı bir ISO 9001 için gerekli olan kilit noktalar”ı ortaya koymuştur. 5S prensiplerinin ISO 9001:2000 standardının sürdürülebilirliğine olan etkisi üzerine yaptığı bu değerlendirmenin sonucunda standart maddeleri ile 5S prensiplerini karşılaştırmış ve bir tablo ortaya koymuştur. Tablo 6 ise Pheng'in bu çalışması ile aynı bakış açısıyla yeni bir değerlendirmenin entegrasyonunu içermektedir. Bu bölümde Pheng'in çıkarımlarından farklı olarak standart maddeleri ile 5S prensiplerini birebir örtüştürülmüştür. Yapılan çalışma sonunda zaman zaman Pheng'in tablosundan farklı sonuçlar elde edilmiştir. Burada Pheng'in ele aldığı ISO 9001 standardı 2000 yılında yayınlanmış olan taslak standarda dayandırılmaktadır. Tabloda 'E' harflendirmesi bu çalışmanın vardığı sonuçları, 'M' harflendirmesi ise Pheng'in makalesinin işaret ettiği sonuçları göstermektedir. Pheng, ISO 9001 maddelerini incelendiğinde her maddenin bir veya birden fazla 5S prensibiyle uyum

içinde olduğunu tespit etmiştir. Bu entegrasyonun yapılmaya çalışılmasıdaki mantık ISO 9001:2000 gereksinimlerini karşılama konusunda farklı bir bakış açısı sağlanmasıdır. 5S prensiplerinin başarılmalarıyla ISO 9001:2000 gereksinimleri de daha kolay sağlanmaktadır.

✓ İmgesi makale ve bu çalışmanın ilgili standart maddesinin 5S prensibi ile örtüştüğü konusunda hemfikir olduğunu, ○ imgesi ise yalnızca bir çalışmanın bunu desteklediğini ifade etmektedir.

Tablo 6: Pheng'in ISO 9001:2000 Maddeleri & 5S Prensipleri Entegrasyonu Çalışmasının Yeniden Değerlendirilmesi

ISO 9001:2000 Maddeleri	Seiri Sınıflandırma		Seiton Düzenleme		Seiso Temizlik		Seiketsu Standartlaştırma		Shitsuke Disiplin	
	E	M	E	M	E	M	E	M	E	M
4 Kalite yönetim sistemi										
4.1 Genel şartlar		✓		✓		✓		○		✓
4.2 Dokümantasyon şartları		✓		✓		✓		○		✓
5 Yönetimin sorumluluğu										
5.1 Yönetimin taahhüdü		✓		✓						✓
5.2 Müşteri odaklılık	○									✓
5.3 Kalite politikası		✓		○		○		○		✓
5.4 Planlama										
5.4.1 Kalite hedefleri		✓		○				✓		✓
5.4.2 Kalite yönetim sisteminin planlanması		✓		✓		✓		✓		✓
5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim										
5.5.1 Sorumluluk ve yetki		✓		✓		○		○		○
5.5.2 Yönetim temsilcisi		✓		✓		○		○		✓
5.5.3 İç iletişim	○			✓				○		✓
5.6 Yönetimin gözden geçirmesi										
5.6.1 Genel	○			○		○				✓
5.6.2 Gözden geçirme girdisi		✓		✓				✓		✓
5.6.3 Gözden geçirme çıktısı	○			✓						✓
6 Kaynak yönetimi										
6.1 Kaynakların sağlanması		✓		○				○		✓
6.2 İnsan kaynakları										
6.2.1 Genel		✓		✓		✓				✓
6.2.2 Yeterlilik, farkında olma ve eğitim										
6.3 Eğitim		✓		✓		✓		✓		✓
6.4 Çalışma ortamı		✓		✓		✓		✓		✓
7 Ürün gerçekleştirme										
7.1 Ürün gerçekleştirilmesinin planlanması		✓				✓		✓		✓
7.2 Müşteri ile ilişkili prosesler										
7.2.1 Ürüne bağlı şartların belirlenmesi		✓								
7.2.2 Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi		✓		✓		○				✓
7.2.3 Müşteri iletişim				○		○		○		✓
7.3 Tasarım ve geliştirme										
7.3.1 Tasarım ve geliştirme planlanması		✓		✓		○		○		✓
7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri		✓		○		○		○		✓
7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları				○						✓
7.3.4 Tasarım ve geliştirilmesinin gözden geçiril.		✓		✓		○		○		✓
7.3.5 Tasarım ve geliştirilmesinin doğrulanması	○			✓				○		✓
7.3.6 Tasarım ve geliştirilmesinin geçerli kalınması	○			✓				○		✓
7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kon.		✓		✓		○		○		✓
7.4 Satın alma										
7.4.1 Satın alma prosesi		✓		○		○				✓
7.4.2 Satın alma bilgisi		✓		✓		○		○		○
7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması		✓		✓						✓
7.5 Üretim ve hizmetin sağlanması										
7.5.1 Ürün ve hizmet sağlanmasının kontrolü		✓		○		○		○		✓
7.5.2 Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği		✓		○						✓
7.5.3 Belirleme ve izlenebilirlik				○				○		○
7.5.4 Müşteri mülkiyeti		✓		✓		✓		○		✓
7.5.5 Ürünün muhafazası		✓		✓		○		○		✓
7.6 İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü		✓		✓		✓		✓		✓
8 Ölçme, analiz ve iyileştirme										
8.1 Genel		✓		○		○				✓
8.2 İzleme ve ölçme										
8.2.1 Müşteri memnuniyeti		✓		○						✓
8.2.2 İç tetkik		✓		✓		✓		✓		✓
8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi		✓		✓				○		✓
8.2.4 Ürün izlenmesi ve ölçülmesi		✓		✓		○		○		✓
8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü		✓		✓		✓		✓		○
8.4 Veri analizi	○			✓						✓
8.5 İyileştirme										
8.5.1 Sürekli iyileştirme				○		○				✓
8.5.2 Düzeltici faaliyet		✓		✓		✓		✓		✓
8.5.3 Önleyici faaliyetler		✓		✓		✓		✓		✓

Madde 4.1: Genel Şartlar

Sınıflandırma: Genel şartlar maddesi prosesleri içermektedir. Sınıflandırma prensibi proseslerin gerekli gereksiz olarak belirlenmesinin yapılmasını gerektirir. Standartta “ ihtiyaç duyulan prosesleri...” ifadesi sınıflandırmanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

Düzenleme: Düzenleme prensibi proseslerin sıraya konulması, proses uygulamalarının belirlenmesinde önemlidir. Standartta “proseslerin sırası belirlenmeli” ifadesi zaten vurgulanmıştır.

Temizlik: Temizlik prensibi ile proseslerin etkinliği için proses şartlarının etkinliğini etkileyecek uygunsuzlukların yok edilerek sistemin görünümünün düzeltilmesiyle standartta sözü geçen operasyon etkinliğinin artırılması sağlanmış olur

Standartlaştırma: Standartlaşma proseslerin etkinliğini artırmada önemlidir. Proseslerin görsel yönetimini kolaylaştırır.

Disiplin: Disiplin prensibi proses ile ilgili şartların devamlılığı için önemlidir. Standardın bu maddesi kuruluşun sürekli iyileştirme için gerekli faaliyetleri uygulaması gerektiğini işaret eder.

Madde 4.2:Dokümantasyon Şartları

Sınıflandırma: Sınıflandırma gerekli olmayan dokümanların sistemden alınmasını, standart dışında sistemin gerektirdiği prosedürlerin hazırlanmasını, gereksiz kayıtların tutulmamasını, prosedürlerdeki karmaşıklığın önlenmesini, güncel revizyonların güncel olmayanlardan ayrılmasını sağlamaktadır

Düzenleme: Düzenleme ile tüm dokümantasyon her şeyin anlayabileceği şekilde bir tanımlama kazanır. Dokümanların ilgili baskılarının kullanım noktalarında bulunabilirliği, içi ve dış kaynaklı dokümanların tanımlanması,

güncelliğini yitirmiş dokümanların sistemden ayıklanarak ayrı bir alan da depolanması sağlanmış olur.

Temizlik: Temiz olamayan bir çevre dokümantasyonun kolay erişimini ve kullanılabilirliğini yok etmektedir. Dokümanların okunabilir kalması için ortam temizliği önemlidir.

Standartlaştırma: Standartlaşma, dokümantasyon takibinde yapılan inceleme sonucu tespit edilen revizyon ihtiyaçları için kontrol kaynakları belirlenebilir. Ö: YGG’de hedeflerin takibi- kalibrasyon ihtiyaçları için gözden geçirmeler gibi... Kalite yönetim sistemi dokümantasyonlarının sistemde farklı kodlamalarla kolay erişebilirliği sağlanabilir. Güncelliğini yitirmiş dokümanlar için uygun kodlamalar kullanılması da yine örnek olarak verilebilir.

Disiplin: Disiplin standardın şart koştuğu dokümantasyonun sürekliliği için gereklidir. Bu standartta “prosedürlerin oluşturulmuş, dokümante edilmiş, uygulanmış ve sürekliliğinin sağlanmış olması” ifadesi disiplin prensibini işaret etmektedir.

Madde 5.1 Yönetimin Taahhüdü

Sınıflandırma: Yönetim standardın şart koştuğu taahhütleri sınıflandırarak gerekli kanıtları sağlamalıdır.

Düzenleme: Taahhütlere dair kanıtlar düzenleme prensibini temel almalıdır

Disiplin: Yönetim belirli bir disiplin anlayışı ile organizasyon genelindeki disiplin için gerekli taahhüdü sağlamalıdır.

Madde 5.2 Müşteri Odaklılık

Sınıflandırma: Müşteri şartları belirlenirken gerekli bir prensiptir. Beklentiler iyi tayin edilmeli ve ürüne müşteri adına değer katacak veya katmayacak şeyler gerekli gereksiz ve gerekli olabilir şeklinde belirlenmelidir.

Disiplin ilkesi şartların her daim müşteri beklentilerini karşılayacak seviyede tutulması için önemlidir. Kişilerin müşteri farkındalığını alışkanlık haline getirmesi adına önem taşır.

Madde 5.3 Kalite Politikası

Sınıflandırma: Kalite politikasının belirlenmesinde kuruluş, ihtiyaçlarına cevap vermeyecek gereksiz taahhütler bulundurmamalıdır.

Disiplin: Kalite politikasının sürdürülebilirliği için gözden geçirilmesi gerekir bu da disiplin prensibini işaret etmektedir.

Madde 5.4 Planlama

Sınıflandırma: Kalite hedefleri planlanırken kuruluş ihtiyaçları ve beklentileri göz önünde bulundurularak gerekli hedefler belirlenmelidir. Sisteme ve şirkete katkı sağlamayacak hedefler seçilmemelidir. Kalite yönetim sisteminde yapılacak planlar gereksinimlere göre planlanmalıdır

Düzenleme: Hedef sahipleri, hedefe ulaşma tarihi, hedef kontrolü, ölçütü gibi hedefi netleştirecek düzenlemeler yapılmalıdır. Kalite yönetim sisteminin şeffaf ve anlaşılır olması için verimli planlanması gerekir.

Temizlik: Temizlik Sistemde uygunsuzluğa neden olabilecek her türlü faaliyetin planlardan çıkarılması

Standartlaşma: kalite hedeflerinin ve kalite yönetim sistemi planlarının, sistemde kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde sisteme entegre olması gerekir. Bütünlüğün sürdürülmesi için hedef ve planlar günlük işlerin parçası olmalıdır.

Disiplin: Disiplin üst yönetimin sağlaması gereken hedef ve planların takibi, gözden geçirmesi ve gerektiğinde revizyonu için gereklidir.

Madde 5.5.1 Sorumluluk ve Yetki

Sınıflandırma: Üst yönetim belli bir disiplin ile sorumluluk ve yetkilendirmeleri sisteme fayda sağlayacak şekilde sınıflandırmalıdır

Düzenleme: Yapılan düzenleme ile yetki ve sorumluluk detaylandırılarak kişilerin görevlerini net anlamaları sağlanmalıdır.

Standartlaştırma: Sistemde yapılan yetkilendirme standartlaştırılarak olup biten her şeyin sorumlusunun net bir şekilde görülebilmesi sağlanmalıdır.

Madde 5.5.2 Yönetim Temsilcisi

Sınıflandırma: Sınıflandırma için standartta “Gerekli proseslerin oluşturulması” ifadesi yer alır.

Standartlaştırma&Düzenleme: Standartlaşma ve Disiplin prensipleri ile ilgili olarak “sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanması” ifadesi yer alır. Kalite yönetim temsilcisi sistem kurulumunda herkesin aynı anlayışla kavraması için sistemi bir standarda oturtmalı ve standartta belirtildiği gibi sürekliliğini sağlamalıdır.

Sistemin kurulumu sırasında yapılan düzenlemelerle sistemin sağlıklı işlemesi sağlanmalıdır.

Madde 5.5.3 İç İletişim

Sınıflandırma: Uygun iletişim prosesleri için gereklidir. Sistemde başarılı olacak gerekli iletişim ağı kurulmalıdır.

Düzenleme: Uygun bir düzenleme ile iletişim tanımlanmalıdır. İletişimde rol oynayan kişi ve yöntemi açıkça belirlenmelidir.

Standartlaştırma&Disiplin: İletişim standartlaştırılarak herkesin benimsediği bir hal almalı ve alışkanlık haline dönüştürecek disiplin sağlanmalıdır.

Madde 5.6.1 YGG/Genel

Sınıflandırma: Sınıflandırma ile kalite yönetim sisteminin değişiklik ihtiyaçları belirlenmelidir.

Düzenleme: Düzenleme ile sistemin yeterliliği ve uygunluğu için yapılan incelemelerde gerekli olan YGG kayıtları düzenlenmelidir.

Standartlaştırma: Standartlaştırma YGG'nin belli bir sistematığe oturtularak sistemin parçası gibi algılanması gerekir.

Disiplin: YGG'ler sürekli ve planlanmış aralıklarla yapılarak alışkanlık haline getirilmesi sağlanmalıdır.

Madde 5.6.2 Gözden Geçirme Girdileri

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi ile toplantı konuları gereken öneme yönelik olarak sınıflandırılmalıdır.

Düzenleme:YGG girdilerinin net bir şekilde irdelenmesinde girdi verilerinin net ve düzenli olması çok önemlidir.

Standartlaştırma: Standartlaştırma ile girdilerin sürekli olarak YGG toplantılarında üzerinden geçilmesi sağlanmalıdır. Sistem ihtiyaçları için konuların belli bir standartla gözden geçirilmesi çok önemlidir.

Disiplin: Disiplin prensibi yine gözden geçirme girdilerinin sürekli olarak ele alınması ve önceki girdilerin değerlendirilmesi için gerekli bir prensiptir.

Madde 5.6.3 Gözden Geçirme Çıktıları

Sınıflandırma: Yapılan gözden geçirme toplantılarının çıktıları sistemi iyileştirmeye yönelik olarak gerekliliği sınıflandırılmalıdır.

Düzenleme: İyileştirmeler düzenlenmeli, iyileştirmeye ait tüm detaylar tanımlanmalıdır. Bu çeşit bir düzenleme ile iyileştirme sahipleri, alanı ve süresi gibi detaylar belirlenerek netleşmesine yardımcı olunabilir.

Disiplin: Disiplin prensibi ile standardın ön gördüğü çıktıları odaklanma sağlanarak sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır.

Madde 6.1 Kaynakların Sağlanması

Sınıflandırma: Gereksiz kaynak kullanımını önlemek çok önemlidir. Bunun için sınıflandırma prensibi ile sistemde gerekli gereksiz her tür kaynak değerlendirmeye alınmalıdır.

Düzenleme: Kaynakların sağlanması ve kolay erişimi için bu prensip gereklidir. Kaynaklar iyi tanımlanarak sisteme adapte edilmelidir.

Standartlaştırma: Kaynakların etkin kullanımı için gereklidir. İyi tanımlanmış ve görsel etkinliği artırılmış kaynaklar sistemin işleyişini kolaylaştırır.

Disiplin: Disiplin ise kaynakların sürekliliği için üst yönetimin görevlerini işaret eder. Organizasyon sürdürebilir bir anlayışla proseslerinin devamlılığı için kaynakların devamlılığını sağlamalıdır.

Madde 6.2 İnsan Kaynakları

Disiplin: Sınıflandırma prensibi ile ilgili olarak standart “gerekli yeterliliğin belirlenmesi” ifadesini kullanarak insan kaynağında sınıflandırmayı işaret etmektedir.

Düzenleme: Düzenleme prensibi ile sorumluluk ve yetkilerin netleştirilmesi için personele ait tüm bilgiler düzenlenmelidir.

Disiplin: Disiplin prensibi ile sistemin işleyebilmesi adına insan kaynağının sürekli olarak sağlanması ve takibi çok önemlidir. Alınan tedbirlerin etkinliğinin değerlendirilmesi, personelin farkındalığının artırılması, eğitim sağlanması ve ihtiyaçların belirlenmesi için kuruluş belirli bir sürdürülebilirlik sağlıyor olmalıdır.

Madde 6.3 Alt Yapı

Sınıflandırma: Sınıflandırma ile alt yapıya ait tüm girdiler gerekli gereksiz ve gerekli olabilir şeklinde sınıflandırılmalıdır.

Düzenleme: Düzenleme prensibi ile uygun ve verimli bir çalışma ortamı için planlı bir yerleşim yapılmalıdır.

Standartlaştırma: Standartlaştırma ile sistemde alt yapının görünür ve olumsuzlukları ortaya çıkaracak bir standarda kavuşturulması gereklidir. Alt yapı standartlaştırılması ile sistem şeffaf bir hal almış olur.

Temizleme: Temizleme Prensibi ile üründe ve kalite yönetim sisteminde uygunsuzluğa neden olabilecek olumsuzluklar alt yapıdan arındırılmalıdır.

Disiplin: Alt yapı tüm sistemin devamlılığı için şart olduğundan kuruluş alt yapının devamlılığını sağlamak zorundadır.

Madde 6.4 Çalışma Ortamı

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi ile ilgili olarak standart “ gerekli çalışma ortamının belirlenmesi” ifadesini kullanmaktadır.

Temizleme: Yönetim çalışma ortamının temizliğini de sağlamalıdır

Standartlaştırma&Disiplin: Çalışma ortamının yönetilmesinde standartlaştırma ve disiplin de gereklidir. Yönetim sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve proseslerin uygun koşullarda devamlı kılınması için çalışma ortamına ait üzerine düşen görevi sürekli olarak yerine getirmelidir.

Madde 7.1 Ürün Gerçekleştirme

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi ile ilişkili olarak standart “ gerekli proseslerin planlanması” ifadesini kullanmaktadır. “Ürüne özgü gerekli uygulama, doğrulama, geçerli kılma, izleme , muayene etme” ifadesi yine ürün gerçekleştirme için yapılması gereken sınıflandırmayı vurgulamaktadır.

Düzenleme: Düzenleme prensibi verimli bir ürün gerçekleştirme için her aşamada çok büyük role sahiptir. Ürüne ait tüm plan girdilerinin çok dikkatli tahlil edilmesi gerekir. Girdiler 5N 1K sistemi ile tanımlanmalı ve proseste herhangi bir aksaklığa neden olmaması için netleştirilmelidir.

Standartlaştırma: Standartlaştırma: prosesin aynı verimlilik ile yürütülmesi için ürüne ait planların standart bir şekilde uygulanması ve aynı kalitenin korunması için gerekenleri bir sistematığe oturtması gerekir.

Disiplin: Bu sistematığın sürdürülebilmesi için planlamalar disiplin prensibini esas alarak hazırlanmalı, kuruluş, ürün gerçekleştirmenin KYS'nin şartları ile tutarlı olmasını sağlanmalıdır.

Madde 7.2.1.Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi ile ilgili olarak standart “kullanım için gerekli şartlar” ve gerek göreceği ilave şartlar” ifadesini kullanmaktadır. Müşteri için gerekli olan tüm şartlar bu kapsamda belirlenmelidir. Müşteri beklentilerinin karşılanmasında bu prensip çok önemlidir.

Madde 7.2.2 Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi yine ürün şartlarının tanımlanmasında kullanılır.

Düzenleme: Gerekli kayıtların tutulmasında düzenleme prensibi ön plana çıkar. Kayıtlarda yer alması gereken girdilerin belirlenmesi için bu prensipten faydalanılabilir.

Disiplin: Kuruluş bu şartları belirlerken devamlılığını da sağlamalıdır. Şartlar değişken olabilir bu nedenle bu talepler karşısında dinamik bir yapı içinde olunmalıdır. Bu amaçla disiplin prensibi öne çıkmaktadır.

Madde 7.2.3 Müşteri İle İletişim

Sınıflandırma: Müşteri ile iletişimde gerekli düzenlemelerin belirlenmesinde sınıflandırma prensibi gereklidir.

Düzenleme: Düzenleme prensibi müşteri iletişimde kullanılan araçların iyi tanımlanması için kullanılabilir.

Standartlaştırma: İletişimin belli bir standarda oturtulması ve aynı iletişimin kullanılması için standartlaştırma prensibi kullanılabilir.

Disiplin: Müşteri ile iletişimin belirlenen çerçevede müşteri memnuniyeti adına sürekli kılınması için disiplin prensibi sağlanarak alışkanlık haline getirilmesi sağlanmalıdır.

Madde 7.3.1 Tasarım Ve Geliştirme Planlanması

Sınıflandırma: Tasarım ve geliştirmenin aşamalarının belirlenmesinde sınıflandırma prensibinden yararlanılabilir.

Düzenleme: Planlamaların netleştirilmesi, ayrıntılı tanımlanması ve sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi için verimli bir düzenleme yapılmalıdır.

Standartlaştırma: Planlamaların çıktılarının güncelleştirilmesinde, etkin iletişimin sağlanmasında, farklı gruplar arasındaki etkileşimlerin yönetilmesinde standartlaştırma prensibi kullanılabilir.

Disiplin: Ürün tasarımının ve geliştirilmesinin planlanması, güncellenmesi ve kontrolünde disiplin prensibi ön plana çıkmaktadır. Kuruluş yetkilileri firmanın bu çalışmalarında sürdürebilir bir dikkatlilik ve titizlilik içinde olmalıdır.

Madde 7.3.2 Tasarım Ve Geliştirme Girdileri

Sınıflandırma: Mevcut tasarımla ilgili gereken şartların belirlenmesi için sınıflandırma prensibi kullanılabilir.

Düzenleme: Tasarımlara ait girdiler tanımlanabilir ve ayırt edilebilir olması açısından iyi düzenlenmelidir. Standart bununla ilgili olarak şu ifadeleri kullanır “Şartlar, tam, tek anlamlı olmalı ve birbiri ile çelişkili olmamalıdır.

Standartlaştırma: Standartlaştırma ile girdilerin sürekli olarak Tasarım gözden geçirme toplantılarında üzerinden geçilmesi sağlanmalıdır. Tasarım ihtiyaçları için konuların belli bir standartla gözden geçirilmesi çok önemlidir.

Disiplin: Disiplin prensibi yine gözden geçirme girdilerinin sürekli olarak ele alınması ve değerlendirilmesi için gerekli bir prensiptir.

Madde 7.3.3 Tasarım Ve Geliştirme Çıktıları

Düzenleme: Çıktılar tasarım ve geliştirme girdisine karşı doğrulamayı sağlayabilmek için düzenlenmelidir.

Disiplin: Disiplin prensibi ile standardın ön gördüğü çıktılarına odaklanma sağlanarak tasarıma uygunluk sağlanmalıdır.

Madde 7.3.4 Tasarım Ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi ile ilgili olarak standart “gerekli faaliyetler” ifadesini kullanmaktadır.

Düzenleme: Düzenleme prensibi ile ilgili olarak standartta “planlı düzenlemeler” ifadesi yer almaktadır.

Düzenleme: Disiplin prensibi ile ilgili olarak tasarımın sistematik gözden geçirmesinin sağlanması ve ilgili fonksiyon temsilcilerinin gözden geçirmede bulunması anlaşılabilir

Madde 7.3.5 Tasarım Ve Geliştirmenin Doğrulaması

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi için standartta” gerekli faaliyetlerin belirlenmesi” ifadesi yer almaktadır. Doğrulama yapıldıktan sonra faaliyetlerin belirlenmesinde sınıflandırma prensibinden yararlanılabilir.

Düzenleme: Düzenleme prensibi ile ilgili olarak standart doğrulamanın planlı olarak düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Standartlaştırma: Doğrulamanın şartlarının belirli bir standartta yapılması aşamasında standartlaştırma prensibi ön plana çıkmaktadır.

Disiplin: Disiplin prensibi yine doğrulamanın planlı düzenlemelerle yapılarak sistemde sürekli kılınması için gereklidir.

Madde 7.3.6 Tasarım Ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi için standartta” gerekli faaliyetlerin belirlenmesi” ifadesi yer almaktadır. Geçerli kılma yapıldıktan sonra faaliyetlerin belirlenmesinde sınıflandırma prensibinden yararlanılabilir.

Düzenleme: Düzenleme prensibi ile ilgili olarak standart geçerli kılmanın planlı olarak düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Standartlaştırma: Geçerli kılmanın şartlarının belirli bir standartta yapılması aşamasında standartlaştırma prensibi ön plana çıkmaktadır.

Disiplin: Disiplin prensibi yine geçerli kılmanın planlı düzenlemelerle yapılarak sistemde sürekli kılınması için gereklidir.

Madde 7.3.7 Tasarım Ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü

Sınıflandırma: Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin belirlenmesinde sınıflandırma prensibi kullanılmalı gerekli değişiklikler üzerine gidilmelidir.

Düzenleme: Değişikliklerin kontrolünde düzenleme prensibi esas alınmalıdır. Değerlendirmeler için düzenleme yapılarak kontrolün netleştirilmesi sağlanmalıdır

Standartlaştırma: Geliştirme değişikliklerinin kontrolünün belirli bir standartta yapılması aşamasında standartlaştırma prensibi ön plana çıkmaktadır.

Disiplin: Disiplin prensibi yine geliştirme değişikliklerinin kontrolünün gerektiğinde planlı düzenlemelerle yapılarak sistemde sürekli kılınması için gereklidir.

Madde 7.4.1 Satın alma

Sınıflandırma: Tedarikçi seçiminde sınıflandırma prensibi proses için gerekli ürünlerin seçimi aşamasında önemlidir. Yine değerlendirme sonucu ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin belirlenmesi için sınıflandırma prensibinden yararlanılabilir.

Düzenleme: Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme kriterleri için hem sınıflandırma hem de düzenleme prensibi önemlidir.

Standartlaştırma&Disiplin: Bu kriterleri ilgili ürün için standartlaştırılması gerekir. Satın alma prosesi ile ilişkili her türlü faaliyetin sürdürülebilir kılınması önemlidir. Satın alma diğer prosesleri destekleyen bir proses olduğundan kuruluş disiplin prensibi çerçevesinde uygulanabilirliğini sürdürmelidir

Madde 7.4.2 Satın Alma Bilgisi

Sınıflandırma: Satın alma ile ilgili ve gerekli tüm şartların belirlenmesinde sınıflandırma prensibinden yararlanılmalıdır.

Düzenleme&Standartlaştırma: Bu şartların niteliklere uygun olarak tanımlanmasında düzenleme, şartların belirli bir yapı içinde görünür bir hal almasında standartlaştırma prensipleri yol göstericidir.

Madde 7.4.3 Satın Alınan Ürünün Doğrulanması

Sınıflandırma: Satın alınan ürünün doğrulanması için gereken muayene ve faaliyetler sınıflandırma prensibi ile belirlenmelidir.

Disiplin: Satın alınan ürüne yapılan bu muayene ve faaliyetler nihai ürün adına önemli olup disiplin prensibi temel alınarak gerçekleştirilmelidir.

Madde 7.5.1 Ürün Ve Hizmetin Sağlanması Kontrolü

Düzenleme: Kontrol şartları için sınıflandırma ile hizmete ve ürüne uygun kontrol planlanmış olur. Bu kontrol şartları yine ürün ve hizmet için düzenlenerek sistemde tanımlanabilir yapıda olması sağlanabilir.

Standartlaştırma&Disiplin: Ürün ve hizmetin sağlanma şekli standarda oturtularak standardın ön gördüğü koşulların yanı sıra kuruluş disiplin prensibi ile ürün ve hizmetin şartlara uygun gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde kontrol altında tutmalı, planlamalı ve bunu sürekli kılmalı alışkanlık haline getirerek mevcut proseslere entegre etmelidir.

Madde 7.5.2 Üretim Ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği

Sınıflandırma: Gözden geçirme kriterleri, teçhizat ve personel yeterliliği belirlenmesinde sınıflandırma prensibi kullanılabilir.

Düzenleme&Disiplin: Standart düzenleme yapılması gereken yeri işaret etmektedir “kuruluş, dâhil olmak üzere bu prosesler için düzenlemeler yapmalıdır” geçerli kılma kuruluşun sürekli yapması gereken temel bir faaliyet olup disiplin prensibini gerektirmektedir. Bu amaçla kuruluş geçerli kılma proseslerini tüm sistemin bir parçası haline getirmelidir.

Madde 7.5.3 Belirleme ve İzlenebilirlik

Düzenleme: Düzenleme prensibine yönelik olarak standart: “gerçekleşmesi sırasında uygun yollarla tanımlanmalıdır” ifadesini kullanmaktadır.

Standartlaştırma: Belirleme ve izlenebilirliğin belirlenmiş yöntemlerle sistemde standartlaştırılması gerekir.

Temizlik: Temizlik prensibi ile belirleme ve izlenebilirlikte sistemdeki uygunsuzlukların uzaklaştırılması anlaşılabilir.

Disiplin: Disiplin prensibi belirleme ve izlenebilirliğin sistemin içine entegre edilmesi ve sürdürülmesi için önemlidir. Bu sayede belirlenen yöntemler sistemde sürekli hale getirilmiş olur.

Madde 7.5.4 Müşteri Mülkiyeti

Sınıflandırma&Düzenleme: Müşteri mülkiyetinin tanımlanması aşamasında sınıflandırma ve düzenleme prensiplerinden yararlanılabilir.

Temizlik: Müşteri mülkiyetinin uygunsuzluklardan korunması için temizlik prensibi göz önüne alınmalıdır.

Disiplin: Disiplin prensibi ile müşteri mülkiyetine gösterilmesi gereken dikkatin sürekliliği anlaşılmaktadır

Madde 7.5.5 Ürün Muhafazası

Düzenleme: Ürünün muhafazasında düzenleme gereklidir. Ürünün ve ürünle ilgili parçaların muhafazası için ortam düzeninin ve yerleşiminin iyi planlanması gerekir.

Disiplin: Disiplin bu planlamanın sürdürebilir bir çerçevede alışkanlığa dönüştürülmesinde gereklidir. Ürün muhafazasına ait yapılan planlara uyulması sağlanmalıdır

Madde 7.6 İzleme Ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü

Sınıflandırma: Sınıflandırma prensibi ile ilişkili olarak standartta “gereken izleme ve ölçme cihazlarının belirlenmesi ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak proseslerin belirlenmesi ifadesi yer almaktadır.

Düzenleme&Standartlaştırma: Düzenleme ile ilişkili olarak standartta sonuçların geçerli olması için ölçme teçhizatında yapılması gereken şeyler sıralanmıştır. Bu çalışmalar belirli bir düzenleme ve hatta standartlaştırmayı gerektirir.

Temizlik: Temizleme prensibi için ise kuruluşun teçhizatın uygun çalışmasını sağlaması için alması gereken tedbirler anlaşılmaktadır.

Disiplin: Teçhizatın kontrolünün sürekli sağlanması ilgili kayırların güncel muhafazası ve diğer hususlarda disiplin prensibi ön plana çıkmaktadır

Madde 8 Ölçme ve İyileştirme/ 8.1 Genel

Sınıflandırma & Düzenleme: Bu maddede sınıflandırma ile ilişkili olarak kuruluşun gerekli olan izleme ölçme analiz ve iyileştirme proseslerini düzenleme prensibi ışığında planlaması gerektiği görülmektedir

Disiplin: Sürekli iyileştirme disiplini direk olarak vurgulamaktadır.

Madde 8.2 İzleme ve Ölçme/8.2.1 Müşteri Memnuniyeti

Sınıflandırma & Disiplin: Müşteri memnuniyeti ile ilişkili metotların belirlenmesinde sınıflandırma prensibinden, memnuniyetin algılanmasının sürekli kılınması için ise disiplin prensibinden faydalanılabilir.

Disiplin: Aynı zamanda ilgili metotların müşterinin algılayabileceği şekilde tanımlanması için düzenlemeler yapılması gerekebilir.

Madde 8.2.2 İç Tetkik

5S prensiplerini tamamıyla içinde barındıran bir maddedir.

Sınıflandırma: tetkik kriterlerinin belirlenmesi tetkik alanlarının seçimi, tetkik kapsamı, sorumlulukların belirlenmesi gibi konularla sınıflandırma prensibi ilişkilidir.

Düzenleme: Düzenleme prensibi ile ilişkili olarak iç tetkikin standarda ve firma yapısına uygun olarak planlanması anlaşılmaktadır.

Temizlik: Temizlik prensibi tetkik sonucu ortaya çıkan uygunsuzluklara karşı biran önce alınması gereken tedbirleri işaret etmektedir.

Standartlaştırma: Standartlaştırma prensibi için ise sürdürülebilir bir iç tetkik prosedürünün uygulanması için sisteme olan entegrasyonunu anlaşılır.

Disiplin: Disiplin sürdürülebilir ve etkin bir iç tetkik uygulaması için kuruluşun tamamının dikkat etmesi gereken bir anlayış yaratmalıdır. İç tetkikin önemi anlaşılmalı ve sürdürülebilir bir iyileştirme için bir araç olarak kullanılmalıdır

Madde 8.2.3 Proseslerin İzlenmesi Ve Ölçülmesi

Sınıflandırma: Proses izleme metotlarının belirlenmesinde, firma proseslerine uygun yöntemlerin seçilmesinde sınıflandırma prensibi gereklidir.

Disiplin: Bu yöntemlerin uygulanması proseslerin sürekli izlenmesi ve uygunsuzluk durumlarında önlem alınması için ise disiplin prensibi ile alışkanlık kazandırılmalıdır.

Standartlaştırma: Proseslerin izlenmesi mevcut yöntemlerin sisteme entegrasyonu ile başarılmalıdır. Tanımlanan bu yöntemler oto kontrol veya sistem kontrolü ile belirli bir standarda oturtularak görsel yönetimi sağlanmalıdır.

Madde 8.2.4 Ürünün İzlenmesi Ve Ölçülmesi

Sınıflandırma: Ürün izleme metotlarının belirlenmesinde, uygun yöntemlerin seçilmesinde sınıflandırma prensibi gereklidir.

Düzenleme: Ürün gerçekleştirmenin planlı düzenlemelerle yapılması düzenleme prensibini işaret etmektedir.

Disiplin: Bu yöntemlerin uygulanması ürünün sürekli izlenmesi, uygunsuzluk durumlarında önlem alınması ve uygunluk kayıtlarının devamlılığı için disiplin prensibinden yararlanılabilir.

Standartlaştırma: Standartlaştırma ürünün izlenmesine ait yöntemlerin sisteme entegrasyonu ile başarılmalıdır. Tanımlanan bu yöntemler oto kontrol veya sistem kontrolü ile belirli bir standarda oturtularak görsel yönetimi sağlanmalıdır.

Madde 8.3 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Sınıflandırma: Uygun olmayan ürünün belirlenmesi için sınıflandırma prensibinden faydalanılabilir bu sayede nihai ürün için gerekli olmayan uygulamalar sistemden arındırılarak uygun olmayan ürünün kontrolü sağlanabilir.

Düzenleme: Uygun olmayan ürüne ait yapılacak her türlü uygulama iyi bir düzenleme gerektirir. Yapılan tanımlamalarla sistemde uygunsuz ürüne ait uygulamalar belirlenmelidir.

Temizlik: Uygunsuz ürün tespiti temizlik prensibini işaret eder.

Standartlaştırma: Uygunsuz ürünün tespitine ait kriterlerin görsel bir yönetimle desteklenmesi standartlaştırma prensibinin gerekliliğini gösterir.

Disiplin: Potansiyel uygunsuzluklara karşı alınması gereken tedbirler ve bunun sürekli kılınması disiplin prensibini gerekli kılar. Kuruluş uygunsuz olan ürüne ait her türlü faaliyeti sürekli olarak aynı titizlikle ele almalıdır.

Madde 8.4 Veri Analizi

Sınıflandırma: Veri analizine ait verilerin neler olacağını belirlemede sınıflandırma prensibi kullanılabilir.

Düzenleme: Verilerin analiz öncesi düzenlenmesi gerekebilir.

Disiplin: Analiz sürekli iyileştirmeyi temel aldığından disiplin prensibi de ön plana çıkmaktadır.

Madde 8.5.1 Sürekli İyileştirme

Disiplin: Firmanın standardın öngördüğü yollarla kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirmeyi sürdürebilmesi için disiplin prensibini temel alması gerekir.

Madde 8.5.2 Düzeltici Faaliyet

Sınıflandırma: Standartta sınıflandırma ile ilişkili olarak “gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ifadesi yer almaktadır.”

Düzenleme: Düzenleme ile ilgili olarak uygunsuzlukların netleştirilmesi, nedeninin belirlenmesi anlaşılmaktadır

Temizlik: Sistemde uygunsuzluğa karşı başlatılan her türlü faaliyette olduğu gibi düzeltici faaliyetlerde temizlik prensibi ile örtüşmektedir.

Standartlaştırma: Standartlaştırma prensibi oluşturulan ilgili prosedürdeki gerekliliklerin sistemde görünür ve kullanılabilir bir hal alması için gereklidir.

Disiplin: Uygunsuzlukların tekrarını önlemek amacıyla düzeltici faaliyetlerin oluşturulması için gereken disiplinin ve alışkanlığın sağlanması gerekir. Firmanın mevcut kültürü aynı hataları tekrarlamamak adına bu anlayışı ve disiplini benimsemelidir.

Madde 8.5.3 Önleyici Faaliyetler

Sınıflandırma: Kuruluş olması muhtemel uygunsuzlukları önlemek için gerekli faaliyetleri sınıflandırma prensibini esas alarak belirlemelidir.

Düzenleme: Düzenleme prensibi ile potansiyel uygunsuzluklar, ortaya çıkma olasılıkları, nedenleri gibi tanımlamalar yapılmalıdır.

Temizlik: Uygunsuzluğa yol açabilecek bu problemler sistemin iyileştirilmesi adına tanımlandıktan sonra ortadan kaldırılmalıdır bu da temizlik prensibini hatırlatır.

Standartlaştırma: Önleyici faaliyetler sistemin sürdürülebilirliği için büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla kuruluşlar sürekli iyileştirme adına önleyici faaliyet belirlemeyi standartlaştırmalıdır.

Disiplin: Uygunsuzlukları oluşmadan önlemek amacıyla önleyici faaliyetlerin oluşturulması için gereken disiplinin ve alışkanlığın sağlanması gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ENTEGRASYON ÇALIŞMASI

3.1 Sürdürülebilirlik İçin Yönetim, 5s Disiplin Prensibi Ve Literatür Entegrasyonu

ISO 9001:2008 taslağında yer alan “sürdürülebilirlik için yönetim” maddelerinin her biri 5S’te sürdürülebilirliğe karşılık gelen disiplin prensibi ile ele alınmış ve konu ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar ile ISO 9001:2000 maddeleri çerçevesinde aşağıdaki entegrasyon çalışması oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik için yönetim bölümünde yer alan önerilerin başında yer alan işaretlemelerde ● : standardın ilgili maddesi ile doğrudan bağlantılı, ○ : ise standardın ilgili maddesi ile dolaylı olarak bağlantılı anlamını taşımaktadır.

Tablo7: Sürdürülebilirlik İçin Yönetim, 5S Disiplin Prensipleri ve Literatür Entegrasyonu

4 Kalite yönetimsistemi / 4.1 Genel şartlar		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
<p>Proses ile ilgili şartların devamlılığı için önemlidir. Standardın bu maddesi kuruluşun sürekli iyileştirme için gerekli faaliyetleri uygulaması gerektiğini işaret eder.</p>	<p>● 4.1 Genel Organizasyonun sürdürülebilirliği, organizasyonun riskler, eğilimler, değişimler ve fırsatlar için dış çevreyi bağımsız şekilde kontrol edebilme yeteneğine bağlıdır. Aynı zamanda organizasyon kalite yönetim prensipleri üzerine kurulu birleşmiş verimli ve sıralı prosesler yoluyla gösterge sonuçlarına karşılık öğrenme değişme ve yenilenmeye yeteneğine ihtiyaç duyar. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için organizasyon sonuçlarına olduğu kadar proseslerine de odaklanılmalıdır.</p> <p>● 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim a) Plan 2) <u>Süreçler ve Yapı</u>: Önemli özelliklerin amacını işaret eden uygun ve iyi tanımlanmış süreçler dikkate alınmış mı ? b) Uygulama 1) <u>Yürütme</u>: Önemli özelliklerle ilgili olan prosesler planlandığı gibi yürütülüyor mu? Prosesler organizasyonun diğer proses ve nitelikleri ile bağlantılı şekilde birleşmiş mi? c) Kontrol Et 2) <u>Kontrol et</u>: Proses ve yapı planlandığı gibideğiştiriliyor ya da yürütülüyor mu? Kaynaklar planlandığı gibi tahsis ediliyor ve sağlanıyor mu?</p>	<p>○ 6.7 Sürdürülebilirlik için stratejinin incelenmesi –Organizasyonun yapı ve proseslerinin strateji için uygun olup olmadığı ve ihtiyaçlar karşısındaki potansiyel değişimleri karşılayıp karşılayamadığı</p> <p>● 8.1 Süreç yaklaşımı Organizasyon etkili operasyonlarını ve bunların proseslerinin etkileşimini kolaylaştırmak için süreç yaklaşımını kullanmalıdır. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için gerekli olan operasyonel prosesler ve ilişkili prosesler geliştirilmelidir.</p> <p>● 8.3 Organizasyon süreçlerinin yönetimi Sürdürülebilirliği başarmak için organizasyon hedeflerin başarılmasında gerekli olan tüm süreçleri yönetmeli ve tanımlamalıdır. Bunların nasıl etkileşim halinde olduklarını açıkça tarif etmelidir.</p> <p>● 9.2 Performans metrikleri Performans metriklerinin sağlam olması ve bu metriklerin karşılaştırmalı verilerin kullanımını yoluyla içeriğe dahil edilmesi yönetimi, organizasyonun performansındaki eğilimlerin gösterilmesine izin verir. Potansiyel fırsatların ya da risklerin fark edilmesi yaklaşımına olan yetenek için organizasyon ümulan çıktılar ve prosesleri işaret eden performans metrikleri belirlemelidir.</p> <p>○ 10.4.2 İnnovasyon çeşitleri a) <u>Proseslerdeki innovasyon</u>: Ürün gerçekleştirme için metotlarda innovasyon</p> <p>*Proseslerin planlanmasında haftalık iş tamamlandığında genellikle birleştirilmesi gereken aktivitelerin bir listesi oluşturulmalı ve iyileştirmelerin sürdürülebilirliği garanti altına alınmalıdır. Bu iş takibi listelerinin amacı iyileştirmelerin firmada sahiplenilmesine yardım etmektir. Özellikle de uygulamada oluşabilecek problemleri, yarım kalan işlerin sonlandırıldığına dair incelemelerin görüşülmesi ve bir sonraki planlar için iyileştirmelerin sürdürülebilmesinde bu iş takipleri büyük önem taşımaktadır. (Nicola Bateman)</p> <p>*Proseslerinizden kritik olanları belirleyin ve proseslere odaklanın *Süreçlerinizi haritalandırarak fotoğrafın tamamını görmeye çalışın bu amaçla her bir sürecin tüm ayrıntılarını da ortaya çıkarın. *Prosesleriniz için gerekli olan tüm kaynakları sağlayın (Madde 6), En iyi olan uygulamayı belirleyerek diğer proseslerle karşılaştırın. (Kaye and Anderson)</p> <p>*Proseslerinizi tasarlarken müşteri ihtiyaçlarındaki ani değişimlere cevap verebilecek yetenekte olun. *Proseslerinizi yönetmek için gereken yetenekleri kısıtlayacak şeyleri tespit edin ve bunlardan kaçının (Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p> <p>*Sürdürülebilir bir kalite yönetimi için operasyonlarınızı bir zincir gibi düşünün ve tamamlanmadan bırakmayın. Bunun için radikal değişimden kaçınarak evrimsel değişim yaratın (Gören Swenson)</p>

4.2 Dokümantasyon Şartları		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Standardın şart koştuğu dokümantasyonun sürekliliği için gereklidir. Bu standartta “prosedürlerin oluşturulmuş, dokümante edilmiş, uygulanmış ve sürekliliğinin sağlanmış olması” ifadesi disiplin prensibini işaret etmektedir.	<p>○ 9.1 Ölçme yaklaşımı</p> <p>Ölçme yaklaşımının planlanmasında aşağıdakilere dikkat edilmelidir</p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ Bu aktivitelerin sonuçlarının kayıt altına alınması 	<p>Dokümantasyon süreci resmi olmalı fakat ağır yüke neden olmamalıdır. Önemli noktaların veya fikirlerin kayıt altına alınma yöntemi belirlenmelidir. İş sona erince çözümlenemeyen bazı problemler ya da iyileştirme için sonraki fikirler resmi olarak kayıt altına alınmalıdır. Bu sayede planların devamlılığı garanti altına alınmış olur Atölyedeki çalışanlardan gelecek fikirlere ait dokümante edilecek bir sistemin olması önemlidir. Önerilerin resmi olarak değerlendirilmesi için bir sistem oluşturulmalıdır (Nicola Bateman)</p> <p>Dokümante edilmiş kalite yönetim sisteminizi standartlaştırıp vazgeçilmeyen kılın. Dokümantasyonu bürokrasiden uzaklaştırın (Kaye and Anderson)</p>
5. Yönetimin Sorumluluğu/5.1 Yönetimin Taahhüdü		
Yönetim belirli bir disiplin anlayışı ile organizasyon genelindeki disiplin için gerekli taahhüdü sağlamalıdır.	<p>● 4.2 Sürdürülebilirlik için önemli özellikler</p> <p>Bir organizasyonun sürdürülebilirliği başarabilmesi için en önemli özellikler aşağıda verilmiştir:</p> <p>–Misyon ve Vizyon telaffuzu</p> <p>○ 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim</p> <p>a) Plan</p> <p>3)Kaynaklar: Bu önemli özelliklerin çalışması için uygun kaynaklar planlanmış ve kullanılabilir mi?</p> <p>○ 6.4 Politikalar ve hedefler</p> <p>Politika ve hedefler organizasyon arzu edilen sonuçlarını tanımlar ve bu sonuçların başarılabilmesi için kaynaklarının uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Organizasyon stratejilerini temel olarak politika ve hedefler yayınlanmalıdır.</p> <p>● 6.8 İletişim/6.8.1 Genel</p> <p>İç ve Dış iletişim göz önüne alınması şunları kapsar</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kanuna ilişkin ve yasaya ilişkin gereksinimlere uyulması <p>● 7.7 Finansal kaynaklar</p> <p>Organizasyon tanımlı olan gereksinimlerini karşılamak için gerekli finansal kaynakları sağlamalı ve bu kaynakları önceden tahmin ederek tespit etmelidir.</p>	<p>○ c) Kontrol Et</p> <p>2)Kontrol et: Proses ve yapı planlandığı gibi değiştiriliyor ya da yürütülüyor mu? Kaynaklar planlandığı gibi tahsis ediliyor ve sağlanıyor mu?</p> <p>○ 6.2 Misyon ve Vizyon</p> <p>Organizasyonun çevresinin anlaşılması ve analiz edilmesi ile stratejik oryantasyonun başarılması için organizasyon yönetiminin misyon ve vizyon tespit etmelidir.</p> <p>○ 7. Kaynaklar/7.1 Kaynakların yönetimi</p> <p>Organizasyon strateji ve planları doğrultusunda sürdürülebilirliğin başarılması ve geliştirilmesi için kritik olan kaynakları tanımlamalıdır. Bu organizasyonu yönetmede sistemin gelişiminde ve operasyon için gerekli olan kaynakları ve müşteri ve paydaşların tatmini için gerekli olan kaynakları içermelidir.</p> <p>● 10.4.3 İnnovasyonun sonuçlarını etkileyen faktörler</p> <p>Organizasyona göre innovasyon, şahsi ihtiyaçlardan, hedeflerden üretilen ürünlerden kullanılan proseslerden, büyüklük ve yapılardan etkilenir. Organizasyon sürdürülebilirlik için fırsatları tanımlamada aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.</p> <p>-Innovasyon için yönetimin taahhüdü</p>
		<p>İyileştirme takımları daima yönetim tarafından yönlendirilmelidir. Etkili bir iletişim yönetim tarafından mutlaka sağlanmalıdır.(Madde 5.5.3) - Yöneticiler proses iyileştirme aktivitelerine odaklanmış olmalıdır.(Nicola Bateman)</p> <p>Üst yönetim tüm yöneticilerle ispat edilmiş aktif ve uygulanabilir bir sürekli iyileştirme taahhüdünü benimsemelidir. Üst yönetim insan odaklı olmalıdır. Kritik başarı faktörlerini tanımlamalıdır. Taahhütleri çalışan odaklı ve problem çözmeye yönelik olmalıdır Yönetim tarafından kalite farkındalığı sağlanmalıdır.</p> <p>Üst yönetim potansiyel engelleri ortadan kaldırmalıdır. Üst yönetim ayrıca, Sürekli iyileştirme için kültür ve innovasyon oluşturmali, çalışan odaklı olmalı, sürekli iyileştirmeyi sisteme entegre etmeli, KYS uygulamalarını standartize etmelidir.(Kaye and Anderson)</p> <p>Üst yönetim mümkün olduğunca şeffaf olmalı ve bunu nasıl başaracağını belirlemelidir. (Kalus Lund and Claus Thomsen)</p> <p>Üst yönetim kısa vadede karar almak için ortak finansal politikalara odaklanarak uzun vadede alması gereken kararlardan uzaklaşmamalıdır.(B.G.Dale -R.J.Boaden-M.Wilcox and R.E. Mc Quarter)</p> <p>Üst Yönetim pazar üzerine olan algılarını geliştirmelidir. Liderlerin ve takımların kendilerinin geliştirmeleri için yönetim olarak sorumluluk duymaları gerekir.(Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p>

5.2 Müşteri Odaklılık			
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür	
<p>Şartların her daim müşteri beklentilerini karşılayacak seviyede tutulması için önemlidir. Kişilerin müşteri farkındalığını alışkanlık haline getirmesi adına önem taşır.</p>	<p>● 5.2 Kontrol Organizasyonun çevresini kontrol etmesi genellikle ama sınırlı olmayarak, veri toplama ve dikkate almayı içerir. Bu da aşağıdakilere yol gösterir. • Mevcut müşteri trendleri, ihtiyaçları ve beklentilerinin anlaşılması</p> <p>● 5.3 Analiz Etme a. Paydaşların ihtiyaç ve beklentileri planlandığı gibi karşılanıyor mu? b. Müşterilerin ve tanımlı paydaşların ihtiyaç ve beklentileri zamanla nasıl iyileştirilebilir? c. Organizasyonun mevcut ürünlerinin hangi fonksiyonları müşteri için değer sağlar? d. Organizasyon tanımlı paydaş ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için hangi ürünleri tanıtmaya gerek vardır?</p> <p>○ 6.4 Politikalar ve hedefler Hedeflerin başarısı, organizasyonun • Paydaşların tatmini güveni ve bağlılığı için pozitif etkiye sahip olmalıdır.</p>	<p>○ 7. Kaynaklar 7.1 Kaynakların yönetimi Organizasyon strateji ve planları doğrultusunda sürdürülebilirliğin başarılması ve geliştirilmesi için kritik olan kaynakları tanımlamalıdır. Bu organizasyonu yönetmede sistemin gelişiminde ve operasyon için gerekli olan kaynakları ve müşteri ve paydaşların tatmini için gerekli olan kaynakları içermelidir.</p> <p>7.4. İnsan kaynakları ○ 7.4.1 Genel Müşterinin değerinin sağlanması ve yaratılması için gerekli olan rekabeti garantiye almak için organizasyon çalışanlarının rekabetini geliştirip iyileştirecek prosesler urmalıdır.</p> <p>● 9.5 Ölçüm araçları Önemli göstergeleri dikkate alarak bilgi toplamak için kullanılan yöntemler organizasyon sorunları için elverişli ve uygun olmalıdır. Tipik örnekler şu şekildedir. Müşterilerle anlaşma sağlamak için izleme</p>	<p>Paydaşların tatmin seviyesini belirlemek için mutlaka bir mekanizma , oluşturulmalıdır. Bu mekanizma ve tatminin seviyesi sürekli gözden geçirilmelidir.(Madde 5.6.1) (Kaye and Anderson)</p> <p>Müşterilerin tatmini için ihtiyaçları tespit edilmelidir. Bunun için özel çalışmalar yapılarak müşteri beklentisi anlaşılmaya çalışılmalıdır (Y.C.Tsim-V.W.S Yeung -Edgar- T.C.Leung)</p>
5.3 Kalite Politikası			
<p>Kalite politikasının sürdürülebilirliği için gözden geçirilmesi gerekir bu da disiplin prensibini işaret etmektedir.</p>	<p>● 4.2 Sürdürülebilirlik için önemli özellikler Bir organizasyonun sürdürülebilirliği başarabilmesi için en önemli özellikler aşağıda verilmiştir: –Misyon ve Vizyon telaffuzu</p> <p>○ 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim d)Önlem al 3) İnnovasyon: Organizasyonun telaffuz edilen misyon, vizyon ve hedeflerin başarılması için hangi innovasyon ve değişimlere ihtiyaç vardır?</p> <p>○ 6.4 Politikalar ve hedefler Hedeflerin başarısı, organizasyonun • Paydaşların tatmini güveni ve bağlılığı için pozitif etkiye sahip olmalıdır.</p>	<p>● 6.2 Misyon ve Vizyon Organizasyonun çevresinin anlaşılması ve analiz edilmesi ile stratejik oryantasyonun başarılması için organizasyon yönetiminin misyon ve vizyon tespit etmelidir.</p> <p>● 6.4 Politikalar ve Hedefler Organizasyonun misyon vizyon ve stratejilerinin üzerine kurulu olan politikalar hedeflerin sağlanması ve incelemesi için bir çatı sağlar. Hedefler politikaların organizasyonlara dahil edilmesi için kullanılır. Politikaların yerine getirilmesi için ne yapılmalıdır? Sorusuna cevap verirler. Hedefler politikalar tutarlı olmalı ve başarıları ölçülebilir olmalıdır.</p>	<p>Yönetime ait stratejilerin yanı sıra fabrika içi üretim hücrelerine de ait paralel stratejiler olmalıdır. (Nicola Bateman)</p> <p>Üst yönetim politikalarını yaratırken pazar gerçekleri ile örtüşen ve pazar ihtiyaçlarını yansıtan vizyon, misyon, değerler ve stratejileri de oluşturmalıdır.(Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p> <p>Kalite politikasında yönetimin taahhütlerine uymayacak konulara yer verilmemelidir. (Kaye andAnderson)</p>

5.4 Planlama / 5.4.1 Kalite Hedefleri			
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür	
Üst yönetimin sağlaması gereken hedef ve planların takibi, gözden geçirmesi ve gerektiğinde revizyonu için gereklidir.	<p>○ 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim</p> <p>d) Önlem al</p> <p>1) Düzeltmeler: Organizasyonun başlangıçta karşılaşmadığı ne tür düzeltmeler, hedeflerin başarısını garanti altına almak için gereklidir.</p> <p>● 6.4 Politikalar ve hedefler</p> <p>• Politikaların ve hedeflerin sürdürülebilirliği amaçlamasının garanti altına alınması</p> <p>○ 6.7 Sürdürülebilirlik için stratejinin incelenmesi</p> <p>Organizasyonun çevresinde sürekli değişimlerin yakalanması ve misyonun ve vizyonun başarısının değerlendirilme için yönetim organizasyonun stratejisinin incelenmesini periyodik olarak yapılmalıdır.</p>	<p>● 9.3 Hedef başarısının ölçülmesi</p> <p>Organizasyon performansının uygun indikatörlerinin tanımlanması, bilgi toplamak için ilgili araçların kullanılması ve oluşturulmuş hedeflere karşı toplanan bilginin karşılaştırılması yoluyla hedeflerin hız ve derinesini ne kadar başardığını izlemelidir.</p> <p>○ 9.8 Proseslerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi</p> <p>a) Amaç</p> <p>Organizasyonun proseslerinin analiz ve ölçümü için amaçları ve yaklaşımları, toplanan verilerin etkisine sonucuna ve zamana uygunluğu için ve sürdürülebilirliğin başarısını destekleyip desteklemediğini anlamak için değerlendirilmelidir.</p>	<p>Eski hedeflerinizi silip hep birlikte ortak bir anlayış yaratmak için yeni hedefler belirleyin (Nicola Bateman)</p> <p>Çalışanlar ve yöneticiler aynı hedefi paylaşıyor olmalıdır. Bu paylaşım, iletimden ziyade kabul edilebilir ortak hedef anlamında olmalıdır. (B.G.Dale-R.J.Boaden-M.Wilcox and R.E. Mc Quarter)</p> <p>Hedefler tespit edilirken yöneticilerle diyalog halinde olunmalı misyon, vizyon ve değerlerle uyumlu hedefler belirlenmelidir. İş hedefleri belirlenirken bireysel hedeflerle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Yöneticilerin uzun dönemli stratejik hedeflerden haberdar olması takımları için belirleyecekleri hedefler açısından oldukça önemlidir. Kritik başarı faktörlerinin tespit edilerek hedef ve amaçlara olan katkısı tespit edilmelidir. (Kaye and Anderson)</p>
5.4.2 Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması			
Üst yönetimin sağlaması gereken hedef ve planların takibi, gözden geçirmesi ve gerektiğinde revizyonu için gereklidir.		Hedefleriniz doküman edilmiş bir kalite yönetim sisteminin başarısı standartlaştırılmalı ve bu yapı sürdürülmelidir. Her yönetici kalite aktivitelerini kendi departman planlarına dahil etmelidir. Başarısızlığın bir nedeni de proses iyileştirmenin proje gibi görülmesidir. Firma prosesleri için yıllık iç pazarlama planı yapılmalıdır. Hedeflere ulaşıldıktan sonra sonuçlar mutlaka paylaşılmalıdır. (Kaye and Anderson)	
5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim / 5.5.1 Sorumluluk ve yetki			
Üst yönetim belli bir disiplin ile sorumluluk ve yetkilendirmeleri sisteme fayda sağlayacak şekilde sınıflandırmalıdır.	<p>● 8.4 Proses sorumluluğu ve yetkisi</p> <p>Yönetimin, her prosesin ve etkileşim halinde olduğu proseslerin yürütülmesi, sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için bir kişiyi tanımlanmış sorumluluk ve yetki ile tayin etmiş olması önemlidir. Bu kişi genelde proses sahibi olarak adlandırılır. Yönetim, organizasyon genelinde tanınan proses sahibinin yetkisini, rolünü, misyonunu, haklarını ve görevlerini garanti altına almaktadır.</p>	<p>○ 9.7 Değerlendirme</p> <p>Değerlendirme organizasyonun sürdürülebilirliğinin derecesini tespit etmenin ispatlanmış bir yoludur. Değerlendirme, tüm seviyelerde ve bireysel proseslere ait seviyelerde beklenen çıktılardan başarılı olması ve uygun fiziksel finansal ve insan kaynağının bu çıktıları elde etmesini destekleyici yeteneğini güçlendirmede gereklidir. Bu değerlendirme hazırlanırken organizasyon şunları dikkate almalıdır.</p> <p>• Değerlendirmeyi gerçekleştirecek kişilerin gereksinim duyduğu yetkileri</p>	<p>Çalışan yetkilendirmesini düşük seviye de tutmayın. Çalışanlarınıza çalışmalarında güven vermek için yetkilerini artırın (Kaye and Anderson)</p> <p>Daha az yönetim kontrolüyle çalışanlara işyerinde sorumluluk verilerek işlerinde kontrol sahibi olmaları sağlanmalıdır.</p>

5.5.2 Yönetim Temsilcisi		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Disiplin prensipleri ile ilgili olarak “sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanması” ifadesi yer alır. Kalite Yönetim temsilcisi sistem kurulduğunda herkesin aynı anlayışla kavraması için sistemin bir standarda oturtulması ve standartta belirtildiği gibi sürekliliğini sağlamalıdır.	<p>○4.1 Genel</p> <p>Organizasyonun sürdürülebilirliği, organizasyonun riskler, eğilimler, değişimler ve fırsatlar için dış çevreyi bağımsız şekilde kontrol edebilme yeteneğine bağlıdır. Aynı zamanda organizasyon kalite yönetim prensipleri üzerine kurulu birleşmiş verimli ve sıralı prosesler yoluyla gösterge sonuçlarına karşılık öğrenme değişme ve yenilenmeyeceğine ihtiyaç duyar. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için organizasyon sonuçlarına ulaşıncaya kadar proseslerine de odaklanmalıdır.</p>	<p>Değişim ajanı iyileştirme faaliyetleri için gereken insan, makine, ekipman, toplantı ekipmanları gibi kaynakları ulaşılabilirliği ve kullanılabilirliği için planlamalıdır. Aktiviteler hedeften saptığında değişim ajanının görevi ideal hedefin ve yönün aktivite için net olarak tekrardan anlaşılmasını sağlamalıdır. Fabrikada Prosesiyileştirme faaliyetlerini koordine edecek birinin varlığı çok önemlidir. (Nicola Bateman)</p> <p>İyileştirmeler için farkındalığın artırılmasını sağlamak gerekir. Mevcut iyileştirmeler alışkanlık haline getirilmesi için rehberliğe ihtiyaç duyar. (Klaus Lund and Claus Thomsen)</p>
5.5.3 İç İletişim		
İletişim standartlaştırılarak herkesin benimsediği bir hal almalı ve alışkanlık haline dönüştürecek disiplin sağlanmalıdır.	<p>● 6.4 Politikalar ve hedefler</p> <p>Planların tüm paydaşlara iletilip iletilmediğinin garantiye alınması</p> <p>● 6.8.2 İletişim proseslerinin etkililiği ve etkinliği</p> <p>İletişim sürecinin etkililiği ve etkinliği eğer iyileştirme ve inovasyon için ihtiyaç varsa periyodik olarak değerlendirilmeli ve incelenmelidir. İletişim etkinliğini etkileyen faktörler şunları içerir</p> <ul style="list-style-type: none"> •İletişimin hedef alınması ve uygun dinleyicilere ulaşmasının sağlanması •İletilmesi gereken bilginin seçiciliği, uygunluğu ve netliği •Bilginin alındığı ve anlaşıldığı onayının gereksinimi <p>○ 7.4.2 Organizasyondaki kişilerin katılımı ve motivasyonu</p> <p>Yönetim organizasyondaki kişilerin yardım ve aşağıdaki konular konusundaki rollerinin önemini anlamasını sağlamalıdır.</p> <p>○9.7 Değerlendirme</p> <p>Organizasyon, değerlendirme sonuçların stratejinin yönetim gözden geçirmesinin girdisi olarak dahil etmelidir. Bu daha sonra sistemin, yönetimin ve liderliğin inovasyonu ve sürekli iyileştirilmesi için kullanılmıdır. Değerlendirmenin sonuçları organizasyondaki kişilerle paylaşılmalıdır.</p>	<p>● 6.8 İletişim / 6.8.1 Genel</p> <p>Deneyimler gösteriyorki organizasyondaki birçok maliyet problemleri iç ve dış olmak üzere zayıf iletişim kök nedeni yüzünden meydana gelmektedir. İlgili bilgiye dayanarak etkili bir iletişim için, organizasyon yönetimi iç ve dış iletişim prosesleri ilişkili resmi bir politika oluşturmalıdır. Bu organizasyonun kimliği sürdürülebilirliği için önemlidir.</p> <p>İç iletişim göz önüne alınması şunları kapsar</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kişilerin haberdar edilmesinin sağlanması ve taahhütlerinin alınması •Organizasyon ve performans üzerine görüşlerin toplanması •İnnovasyon için geri besleme ve fikirlerin verilmesi ve alınması •Kanuna ilişkin ve yasaya ilişkin gereksinimlere uyulması <p>○10.2.3 Öğrenme etkisini etkisine etki eden faktörler</p> <p>Yönetim insanların özerkliği temel alan öğrenmeyi geliştirmeyi garanti altına almalıdır. Etkili şekilde öğrenmek için organizasyon aşağıdaki konuları göz önünde bulundurmalı ve uygun şekilde hareket etmelidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> · İletişimin etkili kanalların kurulması · Organizasyon içi ve dışında kişilere fikirlerini, bilgi ve deneyimlerini karşılıklı değişime fırsatının sağlanması <p>Sürdürülebilirlikte en birincil olarak bir vizyon oluşturulmalı ve bu vizyonun işletmenin tüm seviyelerinde iletilmesi sağlanmalıdır. Liderler mümkün olduğunca çalışanlarıyla vakit geçirmelidir. (Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p> <p>Sürekli iyileştirme ve kalite kavramlarında kötü iletişim sonucu anlaşılma eksikliği olması normaldir fakat firma bunun üstesinden gelmelidir. Bunun için etkili ve sürekli kullanılabilecek elverişli bir iletişim mekanizması kullanılmalıdır. Yatay ve dikey iletişimin sağlanmasıdır. Yapılan ölçümlerde sonuçlardan tüm çalışanlar faydalanmalıdır. Sonuçların mutlaka iletilmesi sağlanmalıdır. Başarıların, hataların en iyi uygulamaların tüm çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. (Kaye and Anderson)</p> <p>Operasyon metotlarında meydana gelebilecek tüm değişimlerden çalışanlar haberdar edilmelidir. (Nicola Bateman)</p>

5.6Yönetimin Gözden Geçirmesi / 5.6.1 Genel			
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür	
<p>YGG'ler sürekli ve planlanmış aralıklarla yapılarak alışkanlık haline getirilmesi sağlanmalıdır.</p>	<p>○ 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim d)Önlem al 2) İyileşme: Sistemlerde, yapılarda, ürünlerde ve proseslerde ne tür iyileştirme aktivitelerine ihtiyaç vardır.</p> <p>● 4.4 Sürdürülebilirliğin Değerlendirilmesi Bir organizasyonun için sürdürülebilirliğin başarılmasında ilerlemenin tespit edilmesinde strateji ve operasyonlar için bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu tarz bir değerlendirmenin sonuçları iyileşmenin, büyümenin ve sürdürülebilirliğin geliştirilmesi için fırsatları göstermektedir. Değerlendirmenin sonuçları, değerlendirmeler takımlarca yürütüldüğünde genellikle daha dengeli ve bütün olmaktadır.</p> <p>● 6.8.2 İletişim proseslerinin etkililiği ve etkililiği İletişim sürecinin etkililiği ve etkinliği eğilim, iyileştirme ve inovasyon için ihtiyaç varsa, periyodik olarak değerlendirilmeli ve incelenmelidir.</p> <p>● 6.1 Stratejik Oryantasyon Organizasyon ve çevresi arasındaki etkileşimdir. Bu yüzden sürdürülebilirlik için organizasyon kendi stratejik oryantasyonu kurmalı ve yaymalıdır Oryantasyon iç ve dış çevresini analiz ederek sürdürülebilirlik için gereken mevcut ve gelecekteki yeteneklerini tespit etmelidir.</p> <p>○ 6.5 Stratejik planlama Kaynakların uygun paylaşımı için çatı oluşturmak için, iş alanında başarı faktörlerini birleştirmek için ve paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için yönetim, organizasyonun stratejik planının aşağıdakileri göz önüne alındığını garanti altına almalıdır.</p> <p>○ 7.5 Alt Yapı 7.5.1 Genel Organizasyon şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak bir altyapıyı garanti altına almak için tanımlı aralıklarla altyapısını ve ilişkili proseslerini gözden geçirmelidir.</p>	<p>○ 5.1 Genel Kar etsin etmesin küçük veya büyük olması gözetmeksizin tüm organizasyonlar, değişim içinde olan dış çevre ile iş görmek durumundadır. Organizasyonun iş gördüğü çevrenin kontrolü ve analizi, organizasyonun performansını iyileştiren ve sürdüren organizasyonel değişim için kararlar alınmasında devamlı veri ve bilgi sağlamak için gereklidir</p> <p>● 5.2 Kontrol Organizasyonun çevresini kontrol etmesi genellikle ama sınırlı olmayarak, veri toplama ve dikkate almayı içerir. Bu da aşağıdakilere yol gösterir. •Tanımlanmış paydaşların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının tanımlanması ve anlaşılması •Rekabetçi veya alternatif ürün tekliflerinin tit ve fırsatlarının farkındalığı</p> <p>○ 6.6 Risk Yönetimi Organizasyonun objektiflerine etki edebilecek potansiyeli olan herhangi bir olay organizasyon için risk olarak düşünülmelidir. Oysa organizasyonun hedeflerine etki edecek bir olay inovasyon ve iyileşme aktiviteleri için pozitif bir fırsat olarak düşünülmelidir. Risk tanımlaması sadece maliyette zamanda ürün kalitesinde olarak algılanmamalıdır</p> <p>○ 7.2 Planlama Kaynakların korunması, sürdürülmesi, kontrol edilmesi tedarik edilmesi gelişmesi ve tanımlanması için uygun proseslerin sürekli gelişmesi, iyileşmesi ve uygulanmasında gereklidir. Kaynaklara uygulanması gereken korumanın kapsamı potansiyel kâtlığın ilişkili risklerine bağlıdır. Organizasyon periyodik olarak kaynakların uygunluğunu incelemelidir.</p> <p>10.4.3İnnovasyonun sonuçlarını etkileyen faktörler Organizasyona göre inovasyon, şahsi ihtiyaçlardan, hedeflerden üretilen ürünlerden, kullanılan proseslerden, büyüklük yapılarından etkilenir.Organizasyon sürdürülebilirlik için fırsatları tanımlamada aşağıda,ki faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. ● Değişimin belirtilerinin kontrol edilmesi ● Gerçeğin doğru anlaşılması ○ İnnovasyon engellerinin tanımlanması</p>	<p>Üst yönetim finansal problemlere odaklanmaktan kaçınılmalıdır. Açık kapı bir politika ile geri beslemeli toplantılar yapılmalıdır. (Kaye and Anderson)</p> <p>Liderler pazar alanı beklentilerini de değerlendirebiliyor olmalıdır. Organizasyonun gerçek müşterisini ve onun tatmin seviyesini biliyor ve değerlendiriyor olmalıdır. Organizasyon stratejileri prosesleri ve çalışanların organize edilmesindeki sorunları çözümlenebilir. Kısa vadeli finansal baskılar liderleri kısa vadeli planlar yapmaya itmemelidir. Yönetim takım ve liderlereullanılabilir bir geri besleme sağlıyor olmalıdır. (Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p> <p>Kalite gözden geçirmeleri yıllık değerlendirmelere dahil edilmelidir. Diğer firmalarla benchmarking ilişkileri kurularak yeni fırsatlar yaratılması sağlanmalıdır (Kalus Lund and Claus Thomsen)</p>

5.6Yönetimin Gözden Geçirmesi / 5.6.1 Genel		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
	<p>○ 6.3 Stratejinin durumu Organizasyon, sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için ve misyon ve vizyonun yerine getirilmesi için bir strateji geliştirmelidir. Bunun için aşağıdakiler göz önüne alınmalıdır. Bunun için aşağıdakiler göz önüne alınmalıdır.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Trendleri de içeren dış çevresi •Paydaşların ihtiyaç ve beklentileri •Kaynakları ve yetenekleri •Önceki deneyimlerden ders çıkarma <p>● 6.7 Sürdürülebilirlik için stratejinin incelenmesi Organizasyonun çevresinde sürekli değişimlerin yakalanması ve misyonun ve vizyonun başarısının değerlendirilme için yönetim organizasyonun stratejisinin incelenmesini periyodik olarak yapılmalıdır.</p> <p>● 6.8.2 İletişim proselerinin etkililiği ve etkinliği İletişim sürecinin etkililiği ve etkinliği eğer, iyileştirme ve inovasyon için ihtiyaç varsa, periyodik olarak değerlendirilmeli ve incelenmelidir.</p>	<p>○ 7.3 Kaynakların paylaşımı Organizasyonun kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmek için yönetim, proses geliştirmeli ve yürütmelidir. Ayrıca kaynakların paylaşımı için öncelikleri belirlemelidir.</p> <p>○ 7.4. İnsan kaynakları 7.4.1 Genel Organizasyon; ·Organizasyonun vizyon ve iş stratejisi ışığında ihtiyaç duyduğu yeterlilik üzerine yarım ve uzun dönemli gözden geçirme yapılmalıdır. · Yeterliliğin gelişimi için uygun öğrenme tekniklerini seçmelidir. · Organizasyonun önemli ihtiyaçlarının yürütülmesinin etkinliğini değerlendirmelidir.</p> <p>● 10.4.4 İnnovasyon süreçlerinin planlanması Sürdürülebilirliği başarmak için organizasyon şunları göz önünde bulundurmalıdır: ·Ürün ve proseslerin eskimiş olma olasılığı ve bu suretle varlığının risk taşıdığına farkına varılması. Organizasyon inovasyonun planlanmasında aşağıdaki faktörlerin avantajından yararlanmalıdır. ·Değerlendirme sonuçları ·Hedeflerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi</p>
5.6.2 Gözden Geçirme Girdisi		
Disiplin prensibi gözden geçirme girdilerinin sürekli olarak ele alınması ve önceki girdilerin değerlendirilmesi için gerekli bir prensiptir.	<p>● 4.4 Sürdürülebilirliğin Değerlendirilmesi Bir organizasyonun için sürdürülebilirliğin başarılmasında ilerlemenin tespit edilmesinde strateji ve operasyonlar için bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu tarz bir değerlendirmenin sonuçları iyileşmenin, büyümenin ve sürdürülebilirliğin geliştirilmesi için fırsatları göstermektedir. Değerlendirmenin sonuçları, değerlendirmeler takımlarca yürütüldüğünde genellikle daha dengeli ve bütün olmaktadır.</p> <p>○ 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim d)Önlem al 1)Düzeltilmeler: Organizasyonun başlangıçta karşılaşmadığı ne tür düzeltilmeler, hedeflerin başarısını garanti altına almak için gereklidir.</p>	<p>○ 4.1 Genel Organizasyonun sürdürülebilirliği, organizasyonun riskler, eğilimler, değişimler ve fırsatlar için dış çevreyi bağımsız şekilde kontrol edebilme yeteneğine bağlıdır. Aynı zamanda organizasyon kalite yönetim prensipleri üzerine kurulu birleşmiş verimli ve sıralı prosesler yoluyla gösterge sonuçlarına karşılık öğrenme değişme ve yenilenme yeteneğine ihtiyaç duyar. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için organizasyon sonuçlarına olduğu kadar proseslerine de odaklanılmalıdır.</p> <p>10.4.4 İnnovasyon süreçlerinin planlanması Organizasyon inovasyonun planlanmasında aşağıdaki faktörlerin avantajından yararlanmalıdır. ·Hedeflerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi</p>

5.6.3 Gözden Geçirme Çıktısı		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Disiplin prensibi ile standardın görüldüğü çıktılara odaklanma sağlanarak sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır.	<p>○ 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim</p> <p>c) Kontrol et</p> <p>2) <u>Kontrol Et</u>: Proses ve yapı planlandığı gibi değişir mi? Kaynaklar planlandığı gibi tahsis ediliyor ve sağlanıyor mu?</p> <p>○ 9.8 Proseslerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi</p> <p>c) Kaynaklar</p> <p>Analiz ve ölçme süreçleri için kullanılan kaynaklar organizasyonun sürdürülebilirliğinden ürünün, kaynakların, yapının ve proseslerin katkısının derecesini ölçmede beklenen etkinlik ve verimliliğe karşı değerlendirilmelidir</p>	<p>● 5.2 Kontrol</p> <p>Organizasyonun çevresini kontrol etmesi genellikle ama sınırlı olmayarak, veri toplama ve dikkate almayı içerir. Bu da aşağıdakilere yol gösterir.</p> <p>•Mevcut müşteri trendleri, ihtiyaçları ve beklentilerinin anlaşılması</p> <p>5.3 Analiz Etme</p> <p>Organizasyon potansiyel etkilerini ve önemli girişimlerini söz öneü alarak strateji ve politika formülasyon süreçleri için ilişkili dış verileri analiz etmeli ve senaryolar üretmelidir. Aşağıdaki gibi konuların analizinin yapılabilmesi için veri ve bilgi toplanmalıdır.</p> <p>○ b. Müşterilerin ve tanımlı paydaşların ihtiyaçları zamanla nasıl iyileştirilebilir.</p> <p>● d. Organizasyon tanımlı paydaş ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için hangi ürünleri tanımaya gerek vardır.</p>
6.Kaynak Yönetimi/6.1 Kaynakların sağlanması		
Kaynakların sürekliliği için üst yönetimin görevlerini işaret eder.Organizasyon sürdürülebilir bir anlayışla proseslerinin devamlılığı için kaynakların devamlılığını sağlamalıdır.	<p>4.3 Sürdürülebilirlik İçin Yönetim</p> <p>● 3) <u>Kaynaklar</u>: Bu önemli özelliklerin çalışması için uygun kaynaklar planlanmış ve kullanılabilir mi?</p> <p>c) Kontrol et</p> <p>● 2) <u>Kontrol Et</u>: Proses ve yapı planlandığı gibi değişir mi? Kaynaklar planlandığı gibi tahsis ediliyor ve sağlanıyor mu?</p> <p>○ 6.5 Stratejik planlama</p> <p>Kaynakların uygun paylaşımı için çatı oluşturmak için, iş alanında başarı faktörlerini birleştirmek için ve paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için yönetim, organizasyonun stratejik planının aşağıdakileri göz önüne alındığını garanti altına almalıdır.</p> <p>● 6.8.2 İletişim proseslerinin etkinliği ve etkinliği</p> <p>İletişim etkinliğini etkileyen faktörler:</p> <p>•İletişim kanalları ve iletişim teknolojilerini destekleyici önemli kaynaklar</p>	<p>● 7. Kaynaklar</p> <p>7.1 Kaynakların yönetimi</p> <p>Organizasyon strateji ve planları doğrultusunda sürdürülebilirliğin başarılması ve geliştirilmesi için kritik olan kaynakları tanımlamalıdır.Bu organizasyonu yönetmede sistemin gelişiminde ve operasyon için gerekli olan kaynakları ve müşteri ve paydaşların tatmini için gerekli olan kaynakları içermelidir. Sürdürülebilirliği başarmak için kaynakları kontrol etmek, korumak ve geliştirmek için organizasyon bir plan geliştirilmelidir.</p> <p>● 7.3 Kaynakların paylaşımı</p> <p>Organizasyonun kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmek için yönetim, proses geliştirmeli ve yürütmelidir. Ayrıca kaynakların paylaşımı için öncelikleri belirlemelidir.</p> <p>○ 10.4.4 İnnovasyon süreçlerinin planlanması</p> <p>Organizasyon innovasyonun planlanmasında aşağıdaki faktörlerin avantajından yararlanmalıdır.</p> <p>•İnnovasyon için kullanılacak organizasyon içindeki mevcut fonksiyonlar, kaynakların kullanılabilirliği, deneyim ve yetenekler gibi içsel durumu ifade eden faktörler</p>

6.Kaynak Yönetimi/6.1 Kaynakların sağlanması(DEVAM)			
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 7.2 Planlama Kaynakların korunması, sürdürülmesi, kontrol edilmesi tedarik edilmesi gelişmesi ve tanımlanması için uygun proseslerin sürekli gelişmesi, iyileşmesi ve uygulanmasında gereklidir. Kaynaklara uygulanması gereken korumanın kapsamı, potansiyel kısıtlılığın ilişkili risklerine bağlıdır. Organizasyon periyodik olarak kaynakların uygunluğunu incelemelidir. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7.7 Finansal kaynaklar Organizasyon tanımlı olan gereksinimlerini karşılamak için gerekli finansal kaynakları sağlamalı ve bu kaynakları önceden tahmin ederek tespit etmelidir. ○ 9.8 Proseslerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi c) Kaynaklar Analiz ve ölçme süreçleri için kullanılan kaynaklar organizasyonun sürdürülebilirliğinden ürünün, kaynakların, yapının ve proseslerin katkısının derecesini ölçmede beklenen etkilik ve verimliliğe karşı değerlendirilmelidir. 	
6.2 İnsan Kaynakları / 6.2.1 Genel			
<p>Disiplin prensibi ile sistemin işleyebilmesi adına insan kaynağının sürekli olarak sağlanması ve takibi çok önemlidir. Alınan tedbirlerin etkinliğinin değerlendirilmesi, personelin farkındalığının artırılması, eğitim sağlanması ve ihtiyaçların belirlenmesi için kuruluş belirli bir sürdürülebilirlik sağlıyor olmalıdır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 7.4. İnsan kaynakları 7.4.1 Genel Tüm seviyelerdeki kişiler organizasyonun öz varlığıdır ve onların tam katılımı organizasyonun yararlanması için yeteneklerin kullanılmasını sağlar. İnsan kaynakları yönetimi planlı, görünür ve sosyal sorumluluk yaklaşımı ile gerçekleştirilmelidir. Organizasyon, çalışanlarını organizasyon ve paydaşları için değerlerin sağlanması ve yaratılması ile ilişkili sorumluluklar ve aktivitelerin önemi ve değerini anlaması konusunda motive etmelidir. Organizasyon sistematik olarak eğitim, yetkilendirme ve bilgi değişimi yoluyla yeterliliği geliştirme yollarını aramalıdır. ● 10.2 Öğrenme Organizasyon sürdürülebilirlik için gerekli olan yeteneğin sağlanması ve sürdürülebilirlik üzerine etki edebilecek değişimlere ve eğilimlere olan farkındalığın sağlanması için öğrenmenin önemini anlamalıdır. Sürdürülebilirlik aşağıdaki iki görüşte öğrenme yeteneğini gerektirir. a) Organizasyonun öğrenme yeteneği: b) Organizasyonel ve bireysel yeterliliğin entegre edilebilme kabiliyeti 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7.6 Bilgi Organizasyon bilgi, tecrübe ve teknoloji gibi önemli kaynakları ele almalıdır. Bu bilgi, tecrübe ve teknolojiyi değerlendirmek, kullanmak, korumak, sürdürmek, sağlamak ve tanımlamak için prosesleri sürdürmeli, yürütmeli ve geliştirmelidir. Organizasyon bu tarz bir bilgi, tecrübe ve teknolojisi uygun şekilde ortakları yada paydaşları ile paylaşmalıdır. ● 8.4 Proses sorumluluğu ve yetkisi Yönetimin, her prosesin ve etkileşim halinde olduğu proseslerin yürütülmesi, sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için bir kişiyi tanımlanmış sorumluluk ve yetki ile tayin etmiş olması önemlidir. ● 10.2.3 Öğrenme etkisini etkisine etki eden faktörler Yönetim insanların özerkliği temel alan öğrenmeyi geliştirmeyi garanti altına almalıdır. Etkili şekilde öğrenmek için organizasyon aşağıdaki konuları göz önünde bulundurmalı ve uygun şekilde hareket etmelidir. 	

6.2.2 Yeterlilik, farkında olma ve eğitim

Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
<p>Disiplin prensibi ile sistemin işleyebilmesi adına insan kaynağının sürekli olarak sağlanması ve takibi çok önemlidir. Alınan tedbirlerin etkinliğinin değerlendirilmesi, personelin farkındalığının artırılması, eğitim sağlanması ve ihtiyaçların belirlenmesi için kuruluş belirli bir sürdürülebilirlik sağlıyor olmalıdır.</p>	<p>● 7.4. İnsan kaynakları 7.4.1 Genel Tüm seviyelerdeki kişiler organizasyonun öz varlığıdır ve onların tam katılımı organizasyonun yararlanması için yeteneklerin kullanılmasını sağlar. İnsan kaynakları yönetimi planlı, görünür ve sosyal sorumluluk yaklaşımı ile gerçekleştirilmelidir. Organizasyon, çalışanlarını organizasyon ve paydaşları için değerlerin sağlanması ve yaratılması ile ilişkili sorumluluklar ve aktivitelerin önemi ve değerini anlaması konusunda motive etmelidir. Organizasyon sistematik olarak eğitim, yetkilendirme ve bilgi değişimi yoluyla yeterliliği geliştirme yollarını aramalıdır.</p> <p>● 10.2.3 Öğrenme etkisini etkisine etki eden faktörler Yönetim insanların özerkliği temel alan öğrenmeyi geliştirmeyi garanti altına almaktadır. Etkili şekilde öğrenmek için organizasyon aşağıdaki konuları göz önünde bulundurmalı ve uygun şekilde hareket etmelidir. · Öğrenme ve liderliğin gösterilmesinde yönetimin inisiyatifi · İletişimin etkili kanalların kurulması · Kişilerin yeterliliğine saygı duyulması ve iyileşmelerin desteklenmesi · Yaratıcılığın teşvik edilmesi, çeşitliliğin kabul edilmesi ve hataların tolere edilmesi · Olumlu çıktılarının ödüllendirilmesi ve tanınması · Öğrenme için açık bir ulaşma sisteminin kullanılabilir olması</p> <p>● 7.4.2 Organizasyondaki kişilerin katılımı ve motivasyonu Yönetim organizasyondaki kişilerin yardım ve aşağıdaki konular konusundaki rollerinin önemini anlamasını sağlamalıdır. · Performanstaki kısıtlamanın tanımlanması · Problem çözümedeki sorumluluk ve sahipliğin kabul edilmesi · Bireysel hedef ve amaçlara karşı kendi performanslarını geliştirmeleri · Yeterlilik, bilgi ve deneyimlerini güçlendirmek için aktif olarak fırsatlar aramaları</p> <p>○ 7.5.2 Çalışma Ortamı Organizasyon tüm uygulanabilir mevzuat, ve yasal şartlarla, işçevresinin uyumluluğunu garanti altına almalıdır. Aynı zamanda organizasyon sürdürülebilirliği ve rekabeti, verimliliği, yaratıcılığı ve işte iyi olmayı güçlendirme yoluyla devamlı kılmayı sağlayacak yollar aramalıdır. Bu, organizasyondaki çalışanlar ve ziyaretçiler için de geçerlidir.</p> <p>● 8.4 Proses sorumluluğu ve yetkisi Yönetimin, her prosesin ve etkileşim halinde olduğu proseslerin yürütülmesi, sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için bir kişiyi tanımlanmış sorumluluk ve yetki ile tayin etmiş olması önemlidir.</p> <p>○ 10.2.4 Öğrenme sürecinin planlanması Organizasyon öğrenme için prosesleri aşağıdaki şekli hesaba katarak oluşturulmalıdır. Paydaşların ve müşterilerin ihtiyaçları ve bunlardaki değişim · Paydaşların ihtiyaçlarını karşılamada gereklilikler · Teknolojik yeteneklerdeki değişimler · Rekabetçi çevredeki değişimler ve rekabetçi avantajı etkileyen faktörler · Çeşitli türdeki bilginin toplanma ve analiz etme yeteneği · Gerekli yeteneklerin kazanılması</p> <p>● 10 Öğrenme, iyileştirme ve inovasyon Sürdürülebilirlik organizasyonda öğrenme yeteneği gerektirir. Yüksek öğrenme kabiliyeti olan bir organizasyonda öz yeterliliğini kurmada ve sürekli iyileştirme ve inovasyonu tanıtmada çalışanlardan elde edilen bilgeliğin etkili kullanımı mümkündür.</p> <p>○ 7.4.2 Organizasyondaki kişilerin katılımı ve motivasyonu Yönetim organizasyondaki kişilerin yardım ve aşağıdaki konular konusundaki rollerinin önemini anlamasını sağlamalıdır. · Performanstaki kısıtlamanın tanımlanması · Problem çözümedeki sorumluluk ve sahipliğin kabul edilmesi · Bireysel hedef ve amaçlara karşı kendi performanslarını geliştirmeleri · Yeterlilik, bilgi ve deneyimlerini güçlendirmek için aktif olarak fırsatlar aramaları · Bilgi ve deneyimlerini özgürce paylaşmaları</p>	<p>Çalışanlarınızda ait olma duygusu yaratın Karar vermede ve problem çözümede çağışan katılımını besleyin Öğrenme ve yetenek geliştirmeyi ödüllendirin Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekli olan iç isteği çalışanlarınız üzerinde yaratın Kişileri yanlış olan davranışlarında ödüllendirmeyin Ödüllendirme sistemini performans ile uyumlu hale getirin Organizasyon kültürü içinde bir aksiyon için ödüllendirme ve takdir yoluyla yeni bir atmosfer yaratın (Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p> <p>Firmada çalışanlarınız üzerindeki motivasyonu ve enerjiyi zorlayın (Upton)</p> <p>Amaçlara çalışanlarınızı da dahil etmek için onların olan bitenden haberdar olmasını sağlayın Farkındalıklarının artmasını sağlayın Başarının firmada ne anlama geldiğini tanımlayıcı bir mekanizma yaratın Çalışanlarınıza eğitim sağlayarak Sürrekli İyileştirme ve kalite önemini anlatın. Çalışan gelişimi toplantıları, öneri sistemi proje takımları ve eğitim katılımının artırılmasına çalışın Çalışanların fikirlerine aktif olarak başvurun Tüm çalışanlara iyileştirmelerde yer alması için fırsat verin Etkili ve çift yönlü çalışan değerlendirme sistemi kurun Rotasyon ile kişilerin kendi görevinin organizasyondaki önemini farkına varılmasını sağlayın Takımların etkili çalışıp çalışmadığını inceleyin Organizasyonel ve bireysel öğrenme sağlayın (Kaye and Anderson)</p> <p>Çalışanlarınızın gelecekle ilgili endişe duymamalarını sağlayın Grup ve kişilerin haklarını tanıyın Güven duygusu aşılayın (B.G.Dale-R.J.Boaden-M.Wilcox and R.E. Mc Quarter)</p> <p>Finansal kaynaklardan çok insan kaynağındaki yetersizliğe odaklanın Yüksek yetenekli personelin sınırlı olmasını sağlayın Değişime olan ihtiyacı yanlış ifade etmeyin. Çalışanlarınızın değişimden korkmamasını sağlayın. İç isteğin eksikliğine yer vermeyin Çalışanların yenilikçi düşünceleri reddetmemesini sağlamak amacıyla onlara eğitimler verin Herkesin algı ve yetenekleri farklı olduğundan her eğitimin geri beslemesinin her kişiden aynı şekilde olacağı düşüncesinden kurtulun Operatörlerinize güven duyun. Alanlarına sahip çıkmalarını sağlayın Sürdürülebilirliği de firmadaki her şey gibi insanın başaracağını unutmamak için insan odaklı olun (Nicola Bateman)</p> <p>Başarılı kalite yönetimi için tüm seviyedeki işbirlikçi çalışanlara katılım fırsatı verilmeli, karar verme yetkisi sağlanmalı ve iyileştirme çalışmalarına dahil edilmelidir. (Bergman&Klefsjö)</p>

6.3 Altyapı		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Alt yapı tüm sistemin devamlılığı için şart olduğundan kuruluş alt yapının devamlılığını sağlamak zorundadır.	<ul style="list-style-type: none"> ● 7.5 Alt Yapı 7.5.1 Genel Organizasyon altyapısını etkin ve verimli olarak planlamalı, sağlamalı ve yönetmelidir. Bu, hedeflere ilişkin olan altyapının güvenilirliğini, güvenliğini, korunmasını, maliyetini, ve çevresel etkilerini içermelidir. Organizasyon şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak bir altyapıyı garanti altına almak için tanımlı aralıklarla altyapısını ve ilişkili proseslerini gözden geçirmektedir. Organizasyon altyapısı ile ilişkili riskleri tanımlamalı, önemini göz önüne almalı ve paydaşların ihtiyaçlarını korumalıdır. 	
6.4 Çalışma Ortamı		
Yönetim sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve proseslerin uygun koşullarda devamlı kılınması için çalışma ortamına ait üzerine düşen görevi sürekli olarak yerine getirmelidir.	<ul style="list-style-type: none"> ● 7.5.2 Çalışma Ortamı Organizasyon tüm uygulanabilir mevzuat, ve yasal şartlarla, işçevesinin uyumluluğunu garanti altına almalıdır. Aynı zamanda organizasyon sürdürülebilirliği ve rekabeti, verimliliği, yaratıcılığı ve işte iyi olmayı güçlendirme yoluyla devamlı kılmayı sağlayacak yollar aramalıdır. Bu, organizasyondaki çalışanlar ve ziyaretçiler için de geçerlidir. 	
7 Ürün Gerçekleştirme / 7.1 Ürün gerçekleştirmenin planlanması		
Ürün gerçekleştirme sisteminin sürdürülebilirliği için planlamalar disiplin prensibini esas alarak hazırlanmalı, kuruluş, ürün gerçekleştirmenin KYS'nin şartları ile tutarlı olmasını sağlanmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> ○ 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim a) Plan 2) Süreçler ve Yapı: Önemli özelliklerin amacını işaret eden uygun ve iyi tanımlanmış süreçler dikkate alınmış mı ? ● 5.3 Analiz Etme e. Sınırlar ve organizasyonların mevcut ürünleri ara ve uzun dönemde nasıl gelişecek ● 8. Süreçler 8.1 Süreç yaklaşımı Organizasyon etkili operasyonlarını ve bunların proseslerinin etkileşimini kolaylaştırmak için proses yaklaşımını kullanmalıdır. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için gerekli olan operasyonel prosesler ve ilişkili prosesler geliştirilmelidir. Proses yaklaşımının faydaları şunlardır: 	<ul style="list-style-type: none"> ● 8.2 Proses Çeşitleri Prosesler organizasyonlara özgüdür. Tipine büyüklüğüne ve gelişim derecesine göre değişir. Prosesler aşağıdaki tiplerde tanımlanabilir. a) Gerçekleştirme prosesleri Organizasyonun çıktısını sağlayan tüm prosesleri içerir. ● 8.3 Organizasyon süreçlerinin yönetimi Sürdürülebilirliği başarmak için organizasyon hedeflerin başarılmasında gerekli olan tüm süreçleri yönetmeli ve tanımlamalıdır. Bunların nasıl etkileşim halinde olduklarını açıkça tarif etmelidir. ○ 10.4.2 İnnovasyon çeşitleri a) Proseslerdeki innovasyon: Ürün gerçekleştirme için metotlarda innovasyon
		5C standardının sürdürülebilirliğin sağlayın. (Nicola Bateman)

7.2.2 Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Kuruluş bu şartları belirlerken devamlılığını da sağlamalıdır. Şartlar değişken olabilir bu nedenle bu talepler karşısında dinamik bir yapı içinde olunmalıdır. Bu amaçla disiplin prensibi öne çıkmaktadır.	<ul style="list-style-type: none"> ● 8.2 Proses Çeşitleri Prosesler organizasyonlara özgüdür. Tipine, büyüklüğüne ve gelişim derecesine göre değişir. Prosesler aşağıdaki tiplerde tanımlanabilir. a) Gerçekleştirme prosesleri Organizasyonun çıktısını sağlayan tüm prosesleri içerir. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5.3 Analiz Etme Organizasyon potansiyel etkilerini ve önemli girdilerini gözönüne alarak strateji ve politika formülasyon süreçleri için ilişkili dış verileri analiz etmeli ve senaryolar üretmelidir. Aşağıdaki gibi konuların analizinin yapılabilmesi için veri ve bilgi toplanmalıdır. b. Müşterilerin ve tanımlı paydaşların ihtiyaç ve beklentileri zamanla nasıl iyileştirilebilir.
7.2.3 Müşteri ile iletişim		
Müşteri ile iletişimin belirlenen çerçevede müşteri memnuniyeti adına sürekli kılınması için disiplin prensibi sağlanarak alışkanlık haline getirilmesini sağlanmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> ● 5.2 Kontrol Organizasyonun çevresini kontrol etmesi genellikle ama sınırlı olmayarak, veri toplama ve dikkate almayı içerir. Bu da aşağıdakilere yol gösterir. • Mevcut müşteri trendleri, ihtiyaçları ve beklentilerinin anlaşılması ● 6.8 İletişim 6.8.1 Genel Deneyimler gösteriyor ki organizasyondaki birçok maliyet problemleri iç ve dış olmak üzere zayıf iletişim kök nedeni yüzünden meydana gelmektedir. İlgili bilgiye dayanarak etkili bir iletişim için, organizasyon yönetimi iç ve dış iletişim prosesleri ilişkili resmi bir politika oluşturmalıdır. Bu organizasyonun kimliği sürdürülebilirliği için önemlidir. Dış iletişimin göz önüne alınması şunları kapsar • Paydaşların haberdar edilmesinin sağlanması ve geri besleme sağlama ○ 6.4 Politikalar ve hedefler • Planların tüm paydaşlara iletilip iletilmediğinin garantiye alınması 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5.3 Analiz Etme b. Müşterilerin ve tanımlı paydaşların ihtiyaç ve beklentileri zamanla nasıl iyileştirilebilir? ● 6.8.2 İletişim proseslerinin etkililiği ve etkinliği İletişim sürecinin etkililiği ve etkinliği eğer, iyileştirme ve inovasyon için ihtiyaç varsa, periyodik olarak değerlendirilmeli ve incelenmelidir. İletişim etkinliğini etkileyen faktörler şunları içerir: • İletişimin hedef alınması ve uygun dinleyicilere ulaşmasının sağlanması • Bilginin alındığı ve anlaşıldığı onayının gereksinimi ○ 9.5 Ölçüm araçları Önemli göstergeleri dikkate alarak bilgi toplamak için kullanılan yöntemler organizasyon sorunları için elverişli ve uygun olmalıdır. Tipik örnekler şu şekildedir. • Müşterilerle anlaşma sağlamak için izleme
		<p>Müşterileriniz için ölçüm ve geri besleme sistemi mekanizması kurun Geri beslemeleriniz ışığında stratejilerinizi gözden geçirin Müşteri şikayetlerinizin üstüne gidin ve bunun için proaktif bir yaklaşım kullanın (Kaye and Anderson)</p> <p>Müşteriniz ile etkili bir iletişim sağlayın. Müşteri geri besleme bilgileriniz edinebileceğiniz en önemli performans ölçütlerindedir. Müşteri ihtiyaçlarının değişken olduğunu unutmayın Müşterilerinize davranış ve performansınızı sürdürülebilir yüksek performansın ışığında nasıl değerlendireceğinizi sorun (Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p>

7.3 Tasarım ve Geliştirme / 7.3.1 Tasarım ve geliştirmenin planlanması			
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim		Literatür
<p>Ürün tasarımının ve geliştirilmesinin planlanması, güncellenmesi ve kontrolünde disiplin prensibi ön plana çıkmaktadır. Kuruluş yetkilileri firmanın bu çalışmalarında sürdürülebilir bir dikkatlilik ve titizlilik içinde olmalıdır.</p>	<p>● 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim d)Önlem al 3) İnnovasyon: Organizasyonun telaffuz edilen misyon, vizyon ve hedeflerin başarılması için hangi innovasyon ve değişimlere ihtiyaç vardır?</p> <p>○ 6.6 Risk Yönetimi Organizasyonun objektiflerine etki edebilecek potansiyeli olan herhangi bir olay organizasyon için risk olarak düşünülmelidir. Oysa organizasyonun hedeflerine etki edecek bir olay innovasyon ve iyileşme aktiviteleri için pozitif bir fırsat olarak düşünülmelidir.</p> <p>○ 6.8 İletişim 6.8.1 Genel İç iletişim göz önüne alınması şunları kapsar. •İnnovasyon için geri besleme ve fikirlerin verilmesi ve alınması</p> <p>● 8.2 Proses Çeşitleri Prosesler organizasyonlara özgüdür. Tipine büyüklüğüne ve gelişim derecesine göre değişir. Prosesler aşağıdaki tiplerde tanımlanabilir. a)Destek süreçler Proseslerin gerçekleştirilmesine doğrudanya da dolaylı olarak katkısı olan prosesleri içerir</p>	<p>○ 10 Öğrenme, iyileştirme ve innovasyon 10.1 Genel Sürdürülebilirlik organizasyonda öğrenme yeteneği gerektirir. Yüksek öğrenme kabiliyeti olan bir organizasyonda öz yeterliliğini kurmada ve sürekli iyileştirme ve innovasyonu tanıtımda çalışanlardan elde edilen bilgeliğin etkili kullanımı mümkündür.</p> <p>● 10.4 İnnovasyon 10.4.1 Genel Sürdürülebilirlik için innovasyon önemlidir. Organizasyonun öğrenme kabiliyeti üzerine kurulmalıdır. Gelecekteki başarılarını garanti altına almak için organizasyonel oluşum ve yeteneklerinde innovasyonun yürütülmesi gerekir. İnnovasyon organizasyonun mevcut yapısını kısmen ya da tamamen elimine etmek ve öğrenmeden yeni bilgiler kazanmak yoluyla yeni bir yapının inşa edilmesi anlamına gelebilir.</p> <p>● 10.4.2 İnnovasyon çeşitleri Yönetim organizasyon çevresindeki önemli değişimlerin sürdürülebilirlik için sadece organizasyonun mevcut durumu için iyileştirmeler değil ani ve önemli innovasyonlar gerektiğini anlamalıdır.</p> <p>● 10.4.4 İnnovasyon süreçlerinin planlanması Sürdürülebilirliği başarmak için organizasyon şunları göz önünde bulundurmalıdır: ·Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak ve paydaşları için yeni değer yaratmak için ürün ve proseslerin innovasyonu ihtiyacı</p>	
7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri			
<p>Disiplin prensibi gözden geçirme girdilerinin sürekli olarak ele alınması, ve değerlendirilmesi için gerekli bir prensiptir.</p>			

7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Disiplin prensibi ile standardın ön gördüğü çıktılara odaklanma sağlanarak tasarıma uygunluk sağlanmalıdır.		
7.3.4 Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi		
Disiplin prensibi ile ilgili olarak tasarımın sistematik gözden geçirilmesinin sağlanması ve ilgili fonksiyon temsilcilerinin gözden geçirmede bulunması anlaşılabilir.		
7.3.5 Tasarım ve geliştirmenin doğrulanması		
Disiplin prensibi doğrulanmanın planlı düzenlemelerle yapılarak sistemde sürekli kılınması için gereklidir.		
7.3.6 Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması		
Disiplin prensibi geçerli kılmanın planlı düzenlemelerle yapılarak sistemde sürekli kılınması için gereklidir.		
7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü		
Disiplin prensibi geliştirme değişikliklerinin kontrolünün gerektiğinde planlı düzenlemelerle yapılarak sistemde sürekli kılınması için gereklidir.		

7.4 Satın alma / 7.4.1 Satın alma prosesi		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Satın alma prosesi ile ilişkili her türlü faaliyetin sürdürülebilir kılınması önemlidir. Satın alma diğer prosesleri destekleyen bir proses olduğundan kuruluş disiplini prensibi ile uygulanabilirliğini sürdürmelidir.	<ul style="list-style-type: none"> ● 8.2 Proses Çeşitleri Prosesler organizasyonlara özgüdür. Tipine büyüklüğüne ve gelişim derecesine göre değişir. Prosesler aşağıdaki tiplerde tanımlanabilir. a) Destek süreçler Proseslerin gerçekleştirilmesine doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı olan prosesleri içerir 	
7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması		
Satın alınan ürüne yapılan bu muayene ve faaliyetler nihai ürün adına önemli olup disiplin prensibi temel alınarak gerçekleştirilmelidir.		
7.5 Üretim ve hizmetin sağlanması / 7.5.1 Ürün ve hizmet sağlamanın kontrolü		
Standardın ön gördüğü koşulların yanı sıra kuruluş disiplini prensibi ile ürün ve hizmetin şartlara uygun gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde kontrol altında tutmalı, planlamalı ve bunu sürekli kılmalı alışkanlık haline getirerek mevcut proseslere entegre etmelidir.		
7.5.2 Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği		
Geçerli kılma kuruluşun sürekli yapması gereken temel bir faaliyet olup disiplin prensibini gerektirmektedir. Bu amaçla kuruluş geçerli kılma proseslerini tüm sistemin bir parçası haline getirmelidir.	<ul style="list-style-type: none"> ● 9.8 Proseslerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi a) Amaç Organizasyonun proseslerinin analiz ve ölçümü için amaçları ve yaklaşımları, toplanan vericilerin etkisine sonucuna ve zamana uygunluğu için ve sürdürülebilirliğin başarısını destekleyip desteklemediğini anlamak için değerlendirilmelidir. 	

7.5.3 Belirleme ve izlenebilirlik		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Disiplin prensibi belirleme ve izlenebilirliğin sistemin içine entegre edilmesi ve sürdürülmesi için önemlidir. Bu sayede belirlenen yöntemler sistemde sürekli hale getirilmiş olur.		
7.5.4 Müşteri mülkiyeti		
Disiplin prensibi ile müşteri mülkiyetine gösterilmesi gereken dikkatin sürekliliği anlaşılmaktadır.		
7.5.5 Ürünün muhafazası		
Disiplin bu planlamanın sürdürülebilir bir çerçevede alışkanlığa dönüştürülmesinde gereklidir. Ürün muhafazasına ait yapılan planlara uyulması sağlanmalıdır.		
7.6 İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü		
Teçhizatın kontrolünün sürekli sağlanması ilgili kayıtların güncel muhafazası ve diğer hususlarda disiplin prensibi ön plana çıkmaktadır.		

8 Ölçme, analiz iyileştirme / 8.1 Genel		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Sürekli iyileştirme disiplini direk olarak vurgulamaktadır	<ul style="list-style-type: none"> ● 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim c) Kontrol et 1) Ölçme: Planlanan çıktılar kontrol edilip ölçülüyor mu? Ölçümler, önemli özelliklerin çalışması için kullanılır ve verimli bilgi sağlıyor mu? ● 9.8 Proseslerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi b) Proses ve yapı Ölçüm prosesi ve analizler kullanılan kaynakların uygunluğu ve kullanılabilirliğine karşı değerlendirilmelidir a) Ölçme Ölçme ve analiz prosesinin performansı için ölçme prosesinin etkinliği periyodik olarak gözden geçirilmelidir. Bu organizasyon içinde proses kurma ve önceliklendirmeyi uygun şekilde desteklemeyi garanti altına alır. Ayrıca benchmarking bu gözden geçirmenin bir parçası olarak kullanılmalıdır. b) Analiz Organizasyon periyodik olarak ölçme ve analiz süreçlerinin ne kadar iyi olduğunu gözden geçirmelidir. Bu prosesler tarafından ortaya çıkan veriler üzerindeki gereksinimlerin analizini ve organizasyonun sürdürülebilirliği başarma yeteneği üzerindeki verilerin kullanımının etkisini içermelidir. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 9. Ölçme /9.1 Ölçme yaklaşımı Güvenilir ölçme verisi sürdürülebilirliği amaçlayan bir organizasyon için önemli bir girdidir. Bu aynı zamanda yönetime ve önceliklendirmenin belirlenmesine gerçeğe dayalı bir yaklaşım sağlamaktadır. Organizasyon ilgili tüm proseslerin performansını sistematik olarak ölçmeli ve kontrol etmelidir. Ölçme yaklaşımı ilgili proseslerin kritikliği ve bu süreçler için belirlenen hedeflerle ilgili olmalıdır. Ölçme yaklaşımının planlanmasında aşağıdakilere dikkat edilmelidir: · Ölçmenin ve kontrolün nerede nasıl neden yapılacağına tespit edilmesi · Bu aktivite sonuçlarının kayıt altına alınması · Tüm proseslerin hedefleri karşıladığının doğrulanması hedefler başlanmadığında düzeltici faaliyetlerde bulunulması ● 8.2 Proses Çeşitleri Prosesler organizasyonlara özgüdür. Tipine büyüklüğüne ve gelişim derecesine göre değişir. Prosesler aşağıdaki tiplerde tanımlanabilir. a) Destek süreçler Proseslerin gerçekleştirilmesine doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı olan prosesleri içerir. ● 9.3 Hedef başarısının ölçülmesi Organizasyon performansının uygun indikatörlerinin tanımlanması, bilgi toplamak için ilgili araçların kullanılması ve oluşturulmuş hedeflere karşı toplanan bilginin karşılaştırılması yoluyla hedeflerin hız ve derecesini ne kadar başardığını izlemelidir.
8.2 İzleme ve ölçme / 8.2.1 Müşteri memnuniyeti		
Müşteri memnuniyeti kuruluşun devamlılığı için önemli olduğundan kuruluş müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik çalışmalarında belirli bir sürdürülebilir anlayış içinde olmalı ve bu anlayışı ve yöntemleri sürekli kılmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> ● 8.2 Proses Çeşitleri Prosesler organizasyonlara özgüdür. Tipine büyüklüğüne ve gelişim derecesine göre değişir. a) Destek süreçler Proseslerin gerçekleştirilmesine doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı olan prosesleri içerir ● 9.5 Ölçüm araçları Önemli göstergeleri dikkate alarak bilgi toplamak için kullanılan yöntemler organizasyon sorunları için elverişli ve uygun olmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 9.2 Performans metrikleri Performans metriklerinin sağlam olması ve bu metriklerin karşılaştırmalı verilerin kullanımı yoluyla içeriğe dahil edilmesi yönetime, organizasyon performansındaki eğilimlerin gösterilmesine izin verir. Organizasyon yönetimi şunları göz önüne almalıdır. · Tüm paydaşların beklenti ve tatmin seviyesi · Performans metrik örnekleri müşteri beklenti seviyesi, tedarikçi performansı, zamanında dağıtım, gecikme zamanı, hata oranı, israf, proses maliyeti, olay frekanslarını kapsar

Geri besleme ve ölçme sistemi liderlere yeterli veri sağlamalıdır. Organizasyonun başından sonuna dengeli bir performans sistemi kurun Sürdürülebilir performansın gerektirdiği davranışları ölçün **(Keith Owen -Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)**

Finansal ölçütler dışındaki performans ölçütleri belirlenmelidir. Öz değerlendirme teknikleri kullanılmalıdır
Uygun performans indikatörlerinin seçimine dikkat edilmelidir **(Kaye and Anderson)**

İyi düzenlenmiş bir performans yönetim sistemi çalışan davranışları ve tutumunu organizasyon stratejik performans indikatörleri ile sağlayabilir. **(Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)**

Çalışan davranışlarının müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak yönde sergilenmesi gerekmektedir. Bu da ancak doğru kişilerin doğru yerde çalıştırılması ile mümkün olabilmektedir. **(Kaye and Anderson)**

Operasyon müşterilerinin sürekli değişmekte olan ihtiyaçlarına kendini adapte edebilecek yetenekte olmalıdır. **(Mohamed Zahiri)**

8.2.2 İç tetkik		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Sürdürülebilir ve etkin bir iç tetkik uygulaması için kuruluşun tamamının dikkat edilmesi gereken bir anlayış yaratılmalıdır. İç tetkikin önemi anlaşılmalı ve sürdürülebilir bir iyileştirme için bir araç olarak kullanılmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> ● 9.6 İç tetkik İç tetkik potansiyel olarak bir organizasyon yönetimine en uygun olan en önemli iyileşme aracıdır ve planlanması ve yürütülmesine büyük önem verilmelidir. İç tetkik hedeflerin başarılmasının seviyesinin izlenmesi ve beklenenden daha yavaş ve düşük olan iyileştirmelerin arkasındaki nedensellik için önemli bir araçtır. İç tetkikin kritik bir unsuru ise uygunsuzlukların etkili bir şekilde tanımlanarak düzeltici aksiyon başlatılarak ve kök nedenleri bulunarak kapatılmasıdır. ● 10.4.4 İnnovasyon süreçlerinin planlanması Sürdürülebilirliği başarmak için organizasyon şunları göz önünde bulundurmalıdır: · Ürün ve proseslerin eskimiş olma olasılığı ve bu suretle varlığının risk taşıdığına farkına varılması 	Akredite bir kurumdan mutlaka belirli aralıklarla denetim istenmelidir. (Kaye and Anderson)
8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi		
Yöntemlerin uygulanması proseslerin sürekli izlenmesi ve uygunsuzluk durumlarında önlem alınması için disiplin prensibi ile alışkanlık kazandırılmalıdır. Müşteri memnuniyetinin sürekli kılınması ve belirlenen ürün şartlarına uygunluğun sürekli sağlanması için proseslerin izlenmesinde disiplin prensibinden faydalanılmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> ● 4.3 Sürdürülebilirlik için yönetim c) Kontrol Et 2) <u>Kontrol Et</u>: Proses ve yapı planlandığı gibideğiştiriliyor ya da yürütülüyor mu? Kaynaklar planlandığı gibi tahsis ediliyor ve sağlanıyor mu? ● 8.1 Süreç yaklaşımı Organizasyon etkili operasyonlarını ve bunların proseslerinin etkileşimini kolaylaştırmak için proses yaklaşımını kullanmalıdır. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesi için gerekli olan operasyonel prosesler ve ilişkili prosesler geliştirilmelidir. ● 8.3 Organizasyon süreçlerinin yönetimi Sürdürülebilirliği başarmak için organizasyon hedeflerin başarılmasında gerekli olan tüm süreçleri yönetmeli ve tanımlamalıdır. Bunların nasıl etkileşim halinde olduklarını açıkça tarif etmelidir. ● 9.3 Hedef başarısının ölçülmesi Organizasyon performansının uygun indikatörlerinin tanımlanması, bilgi toplamak için ilgili araçların kullanılması ve oluşturulmuş hedeflere karşı toplanan bilginin karşılaştırılması yoluyla hedeflerin hız ve deresmesini ne kadar başardığını izlemelidir. 	<p>Değer katmayan faaliyetler sistemden uzaklaştırılmalıdır. Proseslere ait performans ölçümü önceden belirlenmiş aralıklarla yapılmalıdır. (Kaye and Anderson)</p> <p>Müşterilerinizin istekleri için proseslerinizin uygun olduğuna dikkat edin Organizasyonun mevcut hassas noktalarını tanımlayın ve proseslerinizi yeniden bu hassas noktalar ışığında tasarlayın (Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p> <p>Proseslerinizi inceledikten sonra daha ileri bir adıma geçme çabasında olun. Üretiminizin sürdürülebilirliği için darboğazlarınızı açın (Nicola Bateman)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 9. Ölçme 9.1 Ölçme yaklaşımı Güvenilir ölçme verisi sürdürülebilirliği amaçlayan bir organizasyon için önemli bir girdidir. Bu aynı zamanda yönetime ve önceliklendirmenin belirlenmesine gerçeğe dayalı bir yaklaşım sağlamaktadır. Organizasyon ilgili tüm proseslerin performansını sistematik olarak ölçmeli ve kontrol etmelidir. Ölçme yaklaşımı ilgili proseslerin kritikliği ve bu süreçler için belirlenen hedeflerle ilgili olmalıdır. Ölçme yaklaşımının planlanmasında aşağıdakilere dikkat edilmelidir: · Ölçmenin ve kontrolün nerede nasıl neden yapılacağına tespit edilmesi · Bu aktivitelerin sonuçlarının kayıt altına alınması · Tüm proseslerin hedefleri karşıladığının doğrulanması hedefler başlanmadığında düzeltici faaliyetlerde bulunulması ● 9.2 Performans metrikleri Performans metriklerinin sağlam olması ve bu metriklerin karşılaştırmalı verilerin kullanımı yoluyla içeriğe dahil edilmesi yönetime, organizasyonun performansındaki eğilimlerin gösterilmesine izin verir. Organizasyon yönetimi şunları göz önüne almalıdır. · Organizasyona ait prosesler için girdi, proses içi ve çıktı gibi ölçümleri içeren performans indikatörleri 	

8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi (DEVAM)			
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 9.8 Proseslerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi <ul style="list-style-type: none"> b) Proses ve yapı Ölçüm prosesi ve analizler kullanılan kaynakların uygunluğu ve kullanılabilirliğine karşı değerlendirilmelidir a) Ölçme Ölçme ve analiz prosesinin performansı için ölçme prosesinin etkinliği periyodik olarak gözden geçirilmelidir. Bu organizasyon içinde proses kurma ve önceliklendirmeyi uygun şekilde desteklemeyi garanti altına alır. Ayrıca benchmarking bu gözden geçirmenin bir parçası olarak kullanılmalıdır. b) Analiz Organizasyon periyodik olarak ölçme ve analiz süreçlerinin ne kadar iyi olduğunu gözden geçirmelidir. Bu prosesler tarafından ortaya çıkan veriler üzerindeki gereksinimlerin analizini ve organizasyonun sürdürülebilirliği başarma yeteneği üzerindeki verilerin kullanımının etkisini içermelidir. 		
8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi			
Yöntemlerin uygulanması ürünün sürekli izlenmesi, uygunsuzluk durumlarında önlem alınması ve uygunluk kayıtlarının devamlılığı için disiplin prensibinden yararlanılabilir.	<ul style="list-style-type: none"> ● 9.2 Performans metrikleri Performans metriklerinin sağlam olması ve bu metriklerin karşılaştırmalı verilerin kullanımı yoluyla içeriğe dahil edilmesi yönetime, organizasyonun performansındaki eğilimlerin gösterilmesine izin verir. Organizasyon yönetimi şunları göz önüne almaktadır. Organizasyona ait prosesler için girdi, proses içi ve çıktı gibi ölçümleri içeren performans indikatörleri 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 9.8 Proseslerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi <ul style="list-style-type: none"> b) Proses ve yapı Ölçüm prosesi ve analizler kullanılan kaynakların uygunluğu ve kullanılabilirliğine karşı değerlendirilmelidir 	
8.3. Uygun olmayan ürünün kontrolü			
Potansiyel uygunsuzluklara karşı alınması gereken tedbirler ve bunun sürekli kılınması disiplin prensibini gerekli kılar. Kuruluş uygun olmayan ürüne ait her türlü faaliyeti sürekli olarak aynı titizlikle ele almalıdır	<ul style="list-style-type: none"> ● 8.2 Proses Çeşitleri Prosesler organizasyonlara özgüdür. Tipine büyüklüğüne ve gelişim derecesine göre değişir. Prosesler aşağıdaki tiplerde tanımlanabilir. <ul style="list-style-type: none"> a) Destek süreçler Proseslerin gerçekleştirilmesine doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı olan prosesleri içerir 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 9.5 Ölçüm araçları Önemli göstergeleri dikkate alarak bilgi toplamak için kullanılan yöntemler organizasyon sorunları için elverişli ve uygun olmalıdır. Tipik örnekler şu şekildedir. <ul style="list-style-type: none"> · Uygunsuz ürün seviyelerinde eğilimlerin izlenmesi 	

8.4 Veri analizi			
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür	
Analiz sürekli iyileştirmeyi temel aldığından disiplin prensibi de ön plana çıkmaktadır.	<p>○ 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim</p> <p>c) Kontrol et</p> <p>1) Ölçme: Planlanan çıktılar kontrol edilip ölçülüyor mu? Ölçümler, önemli özelliklerin çalışması için kullanılır ve verimli bilgi sağlıyor mu?</p> <p>● 8.2 Proses Çeşitleri</p> <p>a) Destek süreçler Proseslerin gerçekleştirilmesine doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı olan prosesleri içerir</p> <p>● 9.7 Değerlendirme</p> <p>Değerlendirme organizasyonun sürdürülebilirliğinin derecesini tespit etmenin ispatlanmış bir yoludur. Bu değerlendirme hazırlanırken organizasyon şunları dikkate almaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"> Değerlendirmenin amacı ve kapsamı Değerlendirmeyi gerçekleştirecek kişilerin gereksinim duyduğu yetkileri Plan ve prosedürleri içeren detaylı uygulama çizelgelerinin geliştirilmesi 	<p>● 9.8 Proseslerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi</p> <p>a) Amaç Organizasyonun proseslerinin analiz ve ölçümü için amaçları ve yaklaşımları, toplanan vericilerin etkisine sonucuna ve zamana uygunluğu için ve sürdürülebilirliğin başarısını destekleyip desteklemediğini anlamak için değerlendirilmelidir.</p> <p>b) Proses ve yapı Ölçüm prosesi ve analizler kullanılan kaynakların uygunluğu ve kullanılabilirliğine karşı değerlendirilmelidir.</p> <p>c) Kaynaklar Analiz ve ölçme süreçleri için kullanılan kaynaklar organizasyonun sürdürülebilirliğinden ürünün, kaynakların, yapının ve proseslerin katkısının derecesini ölçmede beklenen etkinlik ve verimliliğe karşı değerlendirilmelidir.</p> <p>a) Analiz Organizasyon periyodik olarak ölçme ve analiz süreçlerinin ne kadar iyi olduğunu gözden geçirmelidir.</p>	<p>-Yapılan iyileştirmelerin sürdürülebilirliğinin önemli bir bölümü de başarılı iyileştirmelerin ölçülmesidir. Aktivitelerin raporları değerlendirilmelidir.</p> <p>-Yapılan iyileştirmelerin izlenmesi için ölçümlerin olduğundan emin olunması. Hedeflerin başarıma derecesi ve hedeflere ait ölçümler mutlaka belirlenmiş olmalıdır.</p> <p>-Çalışanlardan gelecek fikirlerin birer veri gözüyle incelemeye alınması ve değerlendirilmesi için bir meka nızmanın varlığı gereklidir</p> <p>-Veri analizlerinizde firmanıza ait aktivatör ve inhibitörleri belirleyin. Bu veri toplamının olduğunca tarafsız yapılabilmesi için gereklidir.</p> <p>-Aktivatör veya inhibitörleriniz proses tabanlı olmalıdır. Kültürel değil.</p> <p>-Firma aktivatörler ya da engelleyiciler için gerekli bilgileri hazırlayabilmelidir. Bu sayede veriler tutarlı olarak toplanabilir. (Nicola Bateman)</p> <p>Müşterilerinden gelecek geri besleme bilgilerini çok iyi değerlendirin (Y.C. Tsim-V.W.S Yeung-Edgar T.C.Leung)</p> <p>Pazar alanını değerlendirin. Pazarlar bireylerden oluşur. Bu herşeyi basit gösterse de algılar farklı olduğundan kalite, servis seviyesi, teknik inovasyon, pazarlama kanalları ve kullanılabilirlik gibi farklı algılara sahiptir. Bu algılar mutlaka değerlendirilmelidir. Pazarla ilişkin uygun veri kullanılmalıdır. Bu veri daha sonra stratejiye dönüştürülmelidir. (Keith Owen-Ron Mundy-Will Guild-Robert Guild)</p> <p>Gerçek tabanlı kararların alınması önemli müşteriler, tedarikçiler gibi kaynaklardan elde edilen veri analizi ile sağlanmalıdır. (Mohamed Zahiri)</p>
8.5 İyileştirme / 8.5.1 Sürekli iyileştirme			
Firmanın standardın öngördüğü yollarla kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirmeyi sürdürülebilirlik için disiplin prensibini temel alması gerekir.	<p>● 4.2 Sürdürülebilirlik için önemli özellikler</p> <p>Vizyonu ve misyonu sürdürülebilirlik için organizasyon inovasyonu ve değişimi kullanarak çevresini sürekli olarak karşılama çabasında olmalıdır. Adımların bu düzeni sürdürülebilirliğin yönetimi için PUKÖ döngüsünün iyi takip edilmesiyle sağlanabilir</p> <p>● 5.3 Analiz Etme</p> <p>Organizasyon potansiyel etkilerini ve önemli girdilerini söz önu ne olarak strateji ve politika formülasyon süreçleri için ilişkili dış verileri analiz etmeli ve senaryolar üretmelidir. Aşağıdaki gibi konuların analizinin yapılabilmesi için veri ve bilgi toplanmalıdır.</p> <p>e. Sınırlar ve organizasyonların mevcut ürünleri ara ve uzun dönemde nasıl gelişecek</p>	<p>○ 9.7 Değerlendirme</p> <p>Organizasyon, değerlendirme sonuçlarını stratejinin yönetim gözden geçirmesinin girdisi olarak dahil etmelidir. Bu daha sonra sistemin yönetimin ve liderliğin inovasyonu ve sürekli iyileştirilmesi için kullanılmalıdır</p> <p>○ 10 Öğrenme, iyileştirme ve inovasyon</p> <p>Sürdürülebilirlik organizasyonda öğrenme yeteneği gerektirir. Yüksek öğrenme kabiliyeti olan bir organizasyonda öz yeterliliğini kurmada ve sürekli iyileştirme ve inovasyonu tanıtmada çalışanlardan elde edilen bilgeliliğin etkili kullanımı mümkündür</p> <p>● 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim</p> <p>d) Önlem al(2) İyileştirme: Sistemlerde, yapılarda, ürünlerde ve proseslerde ne tür iyileştirme aktivitelerine ihtiyaç vardır.</p>	<p>Performans iyileştirme odaklı çalışın. Yaptığınız tüm faaliyetlerin performansı iyileştirmeye yönelik olmasını sağlayın. Organizasyonun değişip iyileşebilmesi için bilgi, deneyim, beceri, proses, bireyler gibi konularda belirli yeterliliğe sahip olması gerekir. (Keith Owen-Ron Mundy - Will Guild - Robert Guild)</p> <p>7 israfın analiz edilmesi önemli zayıflıklara ışık tutulmasında ve dolayısıyla iyileştirme aktivitelerinin başlatılacağı yerlerin önceliklendirilmesinde önemlidir. Yönetim mutlaka iyileştirme üzerine tutarlı odaklanma sağlamalıdır. (Nicola Bateman)</p> <p>Tüm seviyelerde, tüm fonksiyonel sınırlarda ve organizasyon genelinde sürekli iyileştirme aktivitelerini tanımlamak ve önceliklendirmek için stratejik amaç ve hedefler kullanılmalıdır. Tanınmış bir modelle öz değerlendirme yapılarak sürekli iyileştirme için uygun alanlar tespit edilmelidir.</p> <p>Sürekli iyileştirme kültürünün yöneticiler tarafından sürekli güçlendirilmesi gerekmektedir. Kalite iyileştirme üzerine odaklanacak multidisipliner takımlar kurulmalıdır. (Kaye and Anderson)</p> <p>Kalite ve servis iyileştirmeleri fabrikanın tüm seviyelerinde çalışanlar tarafından alışkanlık haline getirilmelidir. (Kalus Lund & Claus Thomsen)</p>

8.5.2 Düzeltici faaliyet		
Disiplin Maddesinin Açıklaması	Sürdürülebilirlik İçin Yönetim	Literatür
Uygunlukların tekrarını önlemek amacıyla düzeltici faaliyetlerin oluşturulması için gereken disiplinin ve alışkanlığın sağlanması gerekir. Firmanın mevcut kültürü aynı hataları tekrarlamamak adına bu anlayışı ve disiplini benimsemelidir.	<ul style="list-style-type: none"> ● 4.3 Sürdürülebilirlik için Yönetim <ul style="list-style-type: none"> d)Önlem al 1)Düzeltilmeler: Organizasyonun başlangıçta karşılaşmadığı ne tür düzeltmeler, hedeflerin başarısını garanti altına almak için gereklidir. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 9. Ölçme <ul style="list-style-type: none"> 9.1 Ölçme yaklaşımı Güvenilir ölçme verisi sürdürülebilirliği amaçlayan bir organizasyon için önemli bir girdidir. Bu aynı zamanda yönetime ve önceliklendirmenin belirlenmesine gerçeğe dayalı bir yaklaşım sağlamaktır. Organizasyon ilgili tüm proseslerin performansını sistematik olarak ölçmeli ve kontrol etmelidir. Ölçme yaklaşımı ilgili proseslerin kritikliği ve bu süreçler için belirlenen hedeflerle ilgili olmalıdır. Ölçme yaklaşımının planlanmasında aşağıdakilere dikkat edilmelidir: <ul style="list-style-type: none"> ·Ölçmenin ve kontrolün nerede nasıl neden yapılacağına tespit edilmesi ·Bu aktivitelerin sonuçlarının kayıt altına alınması ·Tüm proseslerin hedefleri karşıladığının doğrulanması hedefler başarısızlığında düzeltici faaliyetlerde bulunulması
8.5.3 Önleyici faaliyet		
Uygunlukları oluşmadan önlemek amacıyla önleyici faaliyetlerin oluşturulması için gereken disiplinin ve alışkanlığın sağlanması gerekir.		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kalite Yönetim sistemleri oluşturma süreci bir işletme için oldukça sancılı bir süreçtir. Bu süreçte işletme belirli bir olgunlaşma evresinden geçer. Bu sürecin sonunda işletmeler fayda sağlayabilen ya da zarar gören şekilde ikiye ayrılarak tanımlana bilir. İşletmelerde bu tarz değişim süreçleri avantaja çevrilmediği sürece iş yoğunluğunun artmasından dolayı işlerin aksamasına, direncin pekişmesine ve değişime olan inancın yitirilmesine neden olabilir. Bu tarz sistematik değişimlere başlanmadan önce firma içi temel taşların iyi oturtulduğundan emin olunmalı, iletişim, altyapı vb. gibi, yapı taşlarının sağlamlığı göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemde bulunan boşluklar sürdürülebilir kalite yönetim sistemi için engel teşkil etmektedir.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin sürdürülebilirliğinin sağlanmış olması işletmenin farklı yönetim sistemleri için gerekli olan temeli atmayı başardığı anlamına gelmektedir. Bu amaçla ileriki aşamalarda kurulabilecek farklı sistemlerin sürdürülebilirliği garanti altına alınmış olunur.

Bu çalışmada ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin sürdürülebilir bir sistem olarak organizasyona nasıl entegre edilebileceği konusunda bir araştırma yapılmış olup, araştırmalar ışığında öneriler sunulmuştur.

Bu araştırmanın ışığında, kurulacak farklı yönetim sistemleri de kendi gereksinimleri göz önünde bulundurularak değerlendirilebilir ve sistemde oluşabilecek boşluklar tespit edilebilir. Bu sayede, sürdürülebilir yönetim sistemleri işletmelerde ileriye dönük kilit başarı faktörü olarak algılanabilir duruma gelecektir.

ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemleri'nin bir temeli niteliğindedir. Etkin bir ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, organizasyonların yapısını sağlam kılmakta ve kurulabilecek diğer yönetim sistemlerine temel sağlamaktadır. Bu çalışmanın ışığında ISO 9001:2000'nin diğer kalite yönetim sistemlerinin bir parçası olduğu bilinmeli, sistemlerin kurulumu sırasında ISO 9001:2000 referans alınmalı,

hatta sistemin oluşturulması aşamasında (ISO 22000:2005 gibi) standardın içine entegre edilmelidir.

Standartta meydana gelen revizyonda ISO 9004 ile sürdürülebilirliğin, kalite yönetim sisteminde ne ölçüde önemli olduğu açıkça görülmektedir.

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi kapsamında sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik öneriler ve araçlar aşağıda sunulmuştur.

Madde 4.2 Dökümantasyon Şartları

Dökümantasyon, çoğu zaman çalışanlar tarafından işlerin aksamasına neden bir yük olarak algılanmaktadır. Aslında sistemin yazılı hale getirilmesi, uygulamaların şeffaflık kazanmasını, işteki sorumlulukların belirlenmesini ve iş takibinin kolay yapılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle bu yükü en az seviyeye indirmek için organizasyonun yaşayan dinamiklerinde aktif olarak kullanılan dokümanlar hazırlanırken, çalışanların (iş bizzat yürütenlerin) fikirleri alınmalıdır. Çoğu işletmeler hazırladıkları dokümanları her hangi bir uygulamaya ait formu kullanımdan kaldırmadan kısa bir süre sonra yarı yarıya indirebilmektedir. Bunun nedeni formlar kullanıldıkça iş kolaylaştırıcı revizyonlar ile yükün hafifletilmesinin sağlanmasıdır. Bu amaçla çalışanlarla birebir görüşmeler yapılarak dökümantasyon sürecinde çalışanların fikirleri alınmalıdır.

Madde 5.1 Yönetimin Taahhüdü

Politika ve hedeflerin belirlenmesi:

a) Organizasyon hedeflerinin açıklanması çalışanların bağlılık duygusunun gelişmesi açısından önemli bir görevdir. Politika ve hedeflerin belirlenmesi esnasında tüm yönetim (orta ve üst) kademelerinin katılımı sağlanmalı ve nominal grup tekniği, yakınlık diyagramı ve ilişkiler digrafı gibi yönetim araçları kullanılmalıdır.

b) İş akış konseptinin belirlenmesi ile proses oryantasyonunun ve orgaizasyonunun ne yöne gittiği ortaya konulmuş olunur. Kuruluşun belirlemiş olduğu “süreçlerin sırası ve etkileşimleri” kullanılarak, kalite hedeflerine süreçlerin nasıl katkıda bulunacakları yönetim tarafından belirlenmelidir. Böylece süreç hedefleri ve süreçlerin performans ölçüleri ortaya çıkmış olacaktır. Bu aşamada “çapraz fonksiyonlu süreç haritaları” kuruluşun icra ettiği adımları, iç ve dış müşterilere ne gibi çıktılar sağlandığı ve her adımı kimin icra ettiği belirlenir. Herhangi bir kalite hedefinin, süreçlerin katkıları ile yeterince başarılamayacağı düşünülen durumlarda, süreçlerdeki iyileştirmeler için yönetim karar almalıdır.

c) Bu tür bir planlama sürecinin çıktıları aşağıdaki gibi bir yapıda olabilir:

- Kalite politikası ve hedefleri, hedeflere ait ölçüler, ölçüler için sayısal hedefler (targets), hangi vadede ulaşılabileceği ve hangi periyotta değerlendirileceği,
- Hedeflere ve ölçülere ait verilerin toplanacağı kayıt, form, yetkili ve sorumluların tanımlandığı veri toplama planları,
- Hedeflerin raporlanma yöntemleri.

Ölçülere ait sayısal hedefler belirlenirken geçmiş dönemlere ait performans raporları ve iyileştirmelere ilişkin yönetim kararları dikkate alınmalıdır.

Hedeflerin raporlama yöntemleri, ölçülerin mevcut durumu, problem sebeplerinin dağılımı ve ağırlıkları hakkında bilgi vermeli, problem sebeplerinin detaylarına ulaşmaya imkan vermeli ve önceki dönemlerdeki performans ile karşılaştırılma yapmaya uygun olmalıdır (örn. 4 panel chart yöntemi kullanılabilir).

Madde 5.5.1 Sorumluluk ve Yetki

Eckes (2005), Altı sigma projelerinin hedeflerine ulaşmasında, süreç iyileştirmenin iş tanımlarının bir parçası olduğunun yönetim tarafından iletilmesinin önemine işaret etmiştir. Buna benzer şekilde kuruluş içerisinde yetki ve sorumluluklar belirlenirken, bunlar içerisinde süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili yetki ve sorumluluklar da dahil edilmelidir.

5.5.3 İç İletişim

İletişim süreçleri aşağıdakiler ile ilgili uygulamaları içermelidir:

- a) performans raporları ile ilgili olarak sorumlu personelin bilgilendirilmesi
- b) süreçlerin uygulama esnasındaki iç müşteri ileri ve geri beslemelerinin belirlenmesi ve uygulanması
- c) Müşterilerin özel isteklerinin kuruluş içerisinde aktarılması

Madde 6.3 Altyapı

Organizasyon, altyapısını etkin ve verimli olarak planlamalı, sağlamalı ve yönetmelidir. Bu, hedeflere ilişkin olan altyapının güvenilirliğini, güvenliğini, korunmasını, maliyetini, ve çevresel etkilerini içermelidir. Organizasyon şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak bir altyapıyı garanti altına almak için tanımlı aralıklarla altyapısını ve ilişkili proseslerini gözden geçirmelidir. Organizasyon altyapısı ile ilişkili riskleri tanımlamalı, önemini göz önüne almalı ve paydaşların ihtiyaçlarını korumalıdır. Bu amaçla “toplam üretken bakım” ile birimlerin yardımlaşmasıyla fabrika ve ekipmanların en yüksek üretkenlik seviyesinde tutulmasını sağlamalıdır.

Bu sayede önleyici bakım sisteminin oluşturulmasıyla ve herkesin katılımı hata ve problemler giderildiğinden çalışma ortamı daha kontrollü ve iyi bir hale gelir. Geliştirilmiş çalışma ortamı ve büyük katılım ve eğitimler sayesinde üretim personeli gelişir, motivasyon ve moral artar.

Madde 8.2.2 İç Tetkik

İç tetkikin sürdürülebilirliğin sağlanmasında bir araç olarak kullanılabilmesi için kalite yönetim sisteminin tetkikinde şu hususlara dikkat edilmelidir:

a) ISO 19011 standardı ile açıklanan tetkik ile ilgili prensiplere uyulmalıdır.

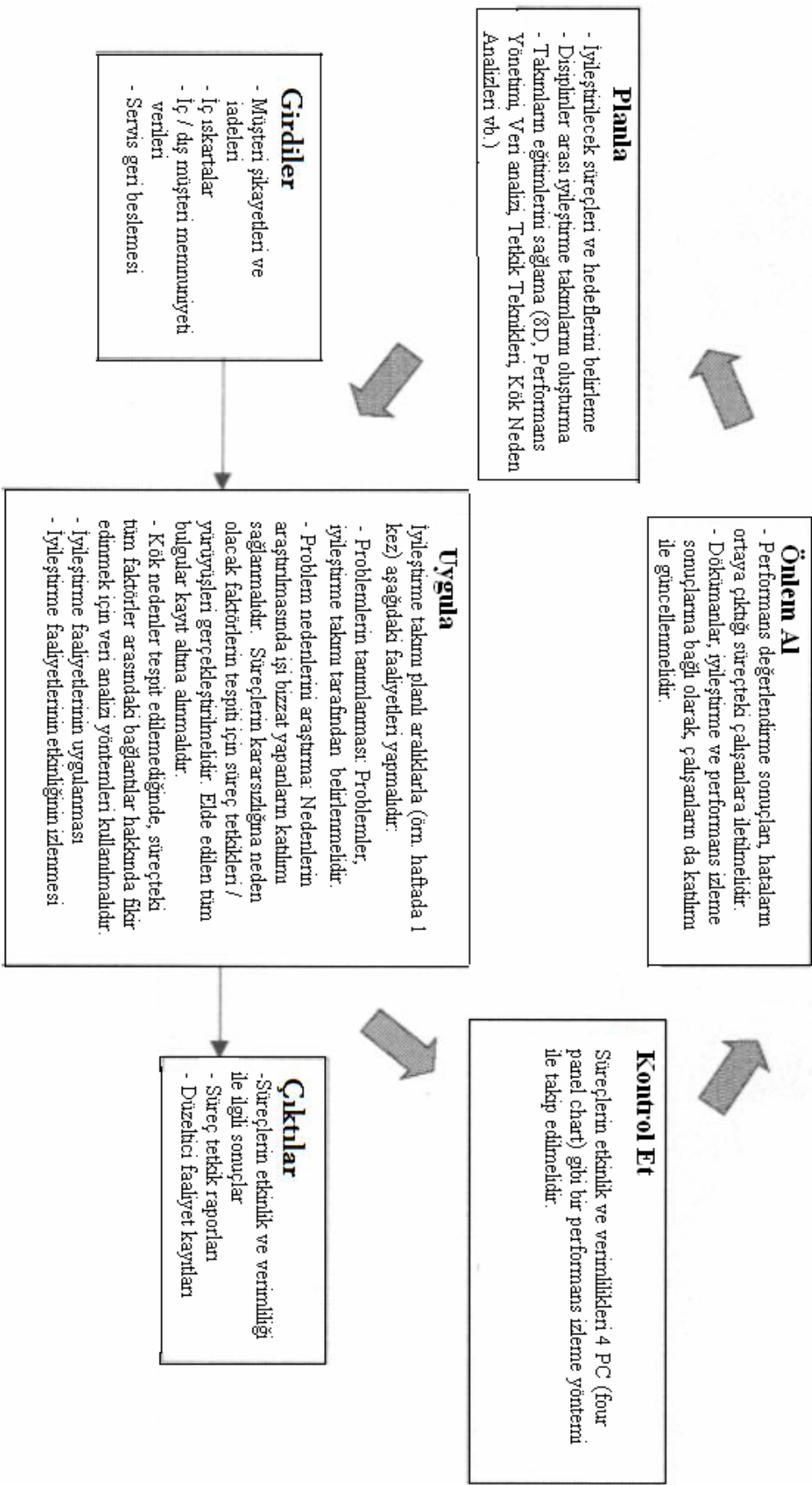
b) İyi bir tetkik yöntemi, iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin delillerini gözden geçirmekle başlamak olmalıdır. Bu doğrultuda düzeltici / önleyici faaliyetlere ilişkin kayıtlar, iyileştirme proje kayıtları, iyileştirme faaliyetlerinin performansa etkisine yönelik kayıtlar, gelecek dönemlere ait planlanan iyileştirme faaliyetlerinin neler olduğu tetkiklerde istenmelidir. Tetkik esnasında tüm çalışanların iyileştirme konusundaki yaklaşımları (farkındalıkları) göz önünde tutulmalıdır.

Kalite yönetim sistemi tetkiklerine ilave olarak kuruluş, ISO TS 16949 kalite yönetim sisteminde de şart koşulan “imalat süreci tetkikleri” ve “ürün tetkikleri”ni uygulamalıdır. İmalat süreci ve ürün tetkikleri, ürünün üretildiği üretim sürecinin ve ürünlerin eksikliklerini belirlemek için önemli bir araç olmasının yanında, kalite yönetim sistemi ile ilgili eksiklikler (örn. Dökümantasyon eksikliği, kontrol etkinliği, çalışanın farkındalığı gibi) ve bu eksikliklerin ürün kalitesi üzerindeki etkilerinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması için de bilgi sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, bu tür tetkikler, hem kuruluşun değişmeyen hedefi olan kalitenin artırılması hem de kalite için gerekli olan sistem eksikliklerinin ortaya çıkartılmasında kritik bir öneme sahip olmaktadır.

Madde 8.5 İyileştirme

Sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkin bir sürekli iyileştirme süreci uygulaması oldukça önemlidir. İletişim sürecinin de içerisinde bulunduğu bir sürekli iyileştirme süreci örneği Şekil 12 ile verilmiştir.

Sürekli İyileştirme Süreci



KAYNAKLAR

Bateman, N. & David, A. (2002). Process Improvement Programmes: A Model for Assessing Sustainability. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol.22, (2002).

Baş, Türker., Altı Sgma, Kalite Ofisi Yayınları No:5, 2003

Bateman, N. & Rich, N.(2003). Companies' Perceptions of Inhibitors and Enablers for Process Improvement Activities . **International Journal of Operations & Production Management**. Vol.23, No.12, (2003).

Bateman, N. (2001). Sustainability: a Guide to Process Improvement. www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/ (Nisan 2002).

Bateman, N. (2001). Sustainability: The Elusive Element Of Process Improvement.

Dale, B.G. & Boaden, R.J. & Wilcox, M. & McQuater, R.E. (1997). Sustaining Total Quality Management: What Are The Key Issues? **The TQM Magazine**. Vol. 9, No. 5, (1997).

International Journal of Operations & Production Management ,Vol.25, No.3, (2005).

ISO 9004 (Revision of ISO 9004:2000) Available For Review And Comment - Managing for sustainability – A Quality Management Approach

Kaye, M.&Anderson, R. (1998) Continuous Improvement: The Ten Essential Criteria. **International Journal Of Quality & Reliability Management**. Vol.16, (1999).

Koca A. A.(2007). 6 SİGMA (Kalite İyileştirmesi ve Yönetimi). <http://www.alialtugkoca.comarsiv/6-sigma-kalite-iyilestirmesi-ve-yonetimi>.(2 Ağustos 2007).

Lund, K. & Thomsen, C. (1994). How to Sustain the Total Quality Management Process After the First 12 Months. **Techniques** Vol. 6, No. 5, (1994).

Owen, K. & Mundy, R. & Guild, W. & Guild, R. (2001). Creating And Sustaining The High Performance Organization. **Managing Service Quality**. Vol.11, (2001).

Pheng, L. S. (2001).Towards TQM – Integrating Japanese 5-S Principles With ISO 9001:2000 Requirements. **The TQM Magazine**. Vol.13, (2001).

Rocha, M.& Searcy, C.& Karapetrovic, S. (2007). Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems. **Total Quality Management & Business Excellence**. 18:1, (83 – 92).

Svensson, G. (2006). Sustainable Quality Management:a Strategic Perspective. **The TQM Magazine**.Vol.18, (2006).

Tsim, Y.C&Yeung, V.W.S.&Leung, Edgar T.C. (2002). An Adaptation To ISO 9001:2000 For Certified Organisations. **Managerial Auditing Journal**. (May 2002).

Yeh, Y.J. (2003). Implementing a Sustainable TQM system: Employee Focus. **The TQM Magazine**. Vol. 15, (2003).

Zeng, S.X. & Tian, P.& Tam, C.M. (2007). Overcoming Barriers To Sustainable Implementation of the ISO 9001 System. **Managerial Auditing Journal** Vol.22, No.3, (2007).