

# BAŞARILI YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI

Dr. Murat Özdemir

## İÇİNDEKİLER

<b>1. BAŞARILI YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI</b> .....	<b>1</b>
1.1. Kalite Sisteminin Kurulmasında Üst Yönetimin Sorumluluğu .....	1
1.2. Proje Ekibinin Oluşturulması.....	3
1.3. Danışmanlık Hizmeti Alınması .....	4
1.4 Mevcut-Durum Analizi.....	5
1.5. Proje Detay Planının Oluşturulması.....	6
1.6. Eğitimlerin Verilmesi .....	6
1.7. Yönetim Sisteminin Oluşturulması ve Dokümantasyonu .....	6
1.8. Kalite Sisteminin Hayata Geçirilmesi ve Yaşatılması.....	8
1.9. Güncelleştirme ve Sürekli Gelişim .....	8
1.10. Belgelendirme.....	9
Kaynaklar.....	10

## 1. BAŞARILI YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI

### 1.1. Kalite Sisteminin Kurulmasında Üst Yönetimin Sorumluluğu

Üst yönetim, yönetim sistem(lerin)in (ISO 9000 – HACCP – ISO 14000 – OHSAS 18000, ISO 17025 vb.) kurulması sırasında gereksiz gecikmelere oluşmaması, yönetim sistem(ler)inin yeni kurulmasından veya varolan yönetim sisteminin değiştirilmesinden ve/veya genişletilmesinden bağımsız olarak, aşağıda önlemleri almalıdır.

Üst yönetim,

- Yönetim sistem(ler)inin kurulması projesini sahiplenmeli,
- Yönetim sistem(ler)inin kuruluşun geleceği açısından önemini kavramış olmalı
- Yönetim sistem(ler)inin hayata geçirilmesini öncelikli işlerden biri yapmalı
- Yönetim sistem(ler)i hususunda temel bilgilere sahip ve kalite yönetim filozofisini kavramış olmalı

- Projenin hedefleri ve gerekliliğini herkese zamanında açıklanmalı
- Yönetim sistem(ler)inin kapsamı ve hayata geçirilmesi için gerekli süreyi belirlemeli
- Geliştirme, tanıtma ve uygulama safhalarında çalışmalarını aktif olarak desteklemeli
- Kalite Müdürü'nü (yönetim temsilcisi) tayin edilmeli ve proje ekibini kurarak her birimin katılımını sağlamalı
- Gıda-çevre-iş güvenliği, ve ürün kalitesi anlayışının ve sorumluluğu kuruluşun tüm kademelerinde doğru yorumlanmasını sağlamalı
- Çalışanlara, gıda-çevre-iş güvenliği ve ürün kalitesi güvence altına alınmasının sadece kalite kontrol biriminin görevi olmadığı, herkesin kalite çemberi içinde yer aldığını ve sorumlu olduğu anlatılmasını sağlamalı
- Çalışanlara, işlerinin nasıl değişeceğini ve kolaylaşacağını ancak yinede işlerin neden aynı olduğunu anlatmalı
- Çalışanlara, standartlara uygunlukla ilgili çalışmaların geliştirilmesi sürecinde katılım imkanı sağlamalı,
- Çalışanlara ilgili standardın (İSO 9000, HACCP, ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 17025 vb.) genel bilgisi, iç tetkikler, düzeltici ve önleyici faaliyetler yoluyla iyileştirme süreci hakkında bilgi vermeli,
- Bir işin güvenliği/kalitesi ile ilgili sorumluluğunu o güvenliği/kaliteyi sağlayacak çalışana vermeli
- Çalışanların katılımını ve projenin yürütülmesini sürdürebilmek için gelişme ve başarıları, toplantılar, yemekler, iç yayınlar, ödülleri vermeli
- Projeye başlamadan önce personel ve araçların yeterliliği gözden geçirmeli.
- Proje ekibine ileri düzeyde ilgili standardın (İSO 9000, HACCP, ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 17025 vb.) eğitimi ve diğer yardımcı eğitimler sağlamalı
- Yönetim sistemini kurulurken danışman desteği kullanacaksa uygun danışmanın zamanında başlamasını sağlamalı
- Projenin maliyeti önceden kabaca tahmin etmeli. Maliyeti tahmin ederken aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır:
  - Gerekli kalite sistemi dokümanların oluşturulması için ilave personelin işe alınması
  - İç-dış eğitimler

- Araçlar (Bilgisayar, yazılım, kalite sistemi literatürü vs.)
- Harici kalite sistemi danışmanı (gerekli olduğu durumlarda)
- Sertifika masrafları

Bir kuruluşta yönetim sistemi aşağıdaki aşamalar doğrultusunda kurulur:

- Proje ekibinin oluşturulması
- Gerekli ise danışmanın Seçilmesi
- Mevcut durum analizinin gerçekleştirilmesi
- Proje detay planının oluşturulması
- Eğitimlerin verilmesi
- Yönetim sisteminin oluşturulması ve dokümantasyonu
- Kalite sisteminin hayata geçirilmesi ve yaşatılması: İç-Dış Tetkik
- Güncelleştirme ve sürekli gelişme
- Belgelendirme

### 1.2. Proje Ekibinin Oluşturulması

Kuruluş, yönetim sisteminin kurulmasını sağlayacak kalite müdürü tayin etmeli ve her birim temsilcisini belirlemelidir. Proje ekibin üyeleri birimlerinde yönetim sistemiyle ilgili çalışmalarını kalite müdürü'nün eş güdümünde yürütecektir.

#### *Kalite Müdürü (Yönetim Temsilcisi)*

Yönetim sisteminin kurulması, uygulanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi merkezi olarak idare edilmelidir. Bu yüzden, ISO 9000-HACCP-ISO14000-OHSAS 18000-ISO17025 standartlarında, "yönetim temsilcisi"nin üst yönetim tarafından tayin edilmesi şart koşulmuştur.

Kalite Müdürünün projenin başıyla sonuçlandırılmasını tayin edecek kişidir. Kalite Müdürü aşağıdaki vasıf, sorumluluk ve yetkilere sahip olmalıdır:

- Kuruluşun bölümlerini büyük ölçüde tanımalı
- Lider bir kişiliğe sahip olmalı
- Çalışanları motive edebilmeli
- Çalışanlardaki yanlış anlamaları, ikna edici bir üslupla ortadan kaldırabilmeli

- Yönetim sistemi çalışmalarına yön verme yetki ve sorumluluğuna sahip olmalı ve bu konuyla ilgili tüm kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlayabilmeli,
- Doğrudan üst yönetime bağlı olmalı ve çalışmalarını bu makama rapor etmeli,
- Standardı çok iyi kavramak ve yorumlayabilmek maksadıyla konuyla ilgili eğitimlere ve seminerlere katılmalı
- Tercihen bölüm müdürlerinden oluşan bir proje ekibi kurulmalı, proje ekibinin, çalışmaların ayrıntılarını belirlemesini sağlamalıdır.

Proje Ekibi aşağıdakilerden sorumludur:

- Proje planının zaman planına uygun olarak yürütülmesinden
- Engellerin ve sorunların ortadan kaldırılmasından
- Kaynak sağlamaktan
- Çeşitli gruplar arasında eş güdümü sağlamaktan
- Gerekli ise danışmanı seçmekten
- Belgelendirme kuruluşunu seçmekten

### 1.3. Danışmanlık Hizmeti Alınması

ISO 9000/HACCP/ISO 14000/OHSAS 18000/ISO 17025 vb. belgeleri sadece kendi imkanlarıyla alma başarısını gösteren kuruluşlarda kalite sistemi kuruluş çapında geniş kabul görmekte ve çalışanlar da “kendi” kalite sistemleriyle özdeşleşmektedir. Buna rağmen bunu gerçekleştirebilecek kuruluş sayısı oldukça azdır. Çoğunlukla standardın şartlarının kuruluşun pratik uygulamalara ve gereksinimlerine uyacak çevrilmesinde çoğu zaman yanlış yorumlamalar yapılmaktadır. Bunu önlemek için kuruluşlar, çalışan sayılarını, ilgili sistem konusundaki bilgi seviyeleri ve maliyetini dikkate alarak, bu tip çalışmalarını desteklemesi için danışman desteği almaktadırlar. Danışmanlar, kuruluşun üst ve orta kademe yöneticilerine gerekli eğitimlerin verilmesi, mevcut durumu analizinin yapılması, proje detay planının oluşturulması, gerekli dokümantasyonun hazırlanması ve ilk iç tetkiklerin gerçekleştirilmesi, gerekli yardımı sağlar .

Kuruluşların danışman desteğine ihtiyaç duyanın nedenleri aşağıda sıralanmıştır:

- Standardın kuruluş sektörüne özgü yorumlanabilmesi ve mevcut durum analizinin yapılması doğru bir şekilde yapılabilmesi için gerekli bilgi ve yönlendirmeye ihtiyaç duyarlar.
- İşletme körlüğü nedeniyle çalışanlar çoğu zaman yöntemleri sorgulamak ve uygulamalardaki

hataları algılamaktan yoksundurlar.

- Proje planının oluşturulması, sürdürülmesi ve çalışanların projenin hedeflerine zamanında ulaşabilmelerini sağlarlar.
- Danışmanın sektöre özgü ve standartla ilgili deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.
- Yönetici ve çalışanların, içeriden gelen tavsiyelerden çok, dışardan gelenlere kulak verirler.
- Yönetim sistemi kurma çalışmalarına iç imkanlarıyla yalnız başlayan kuruluşların çoğu belli bir noktaya gelindiğinde tıkanmaktadır, bu da yapılan çalışmaların boşa gitmesine neden olabilmektedir.

Ancak, kalite sisteminin kurulması ve dokümantasyonun hazırlanması ile ilgili çalışmaların tamamen danışmanlara devredilmesi, yüksek maliyeti, kalite sisteminin çalışanlar tarafından kabul görmemesi, ve çalışanların sistemi yürütmek için gerekli gayreti göstermemeleri neden olabilmektedir.

#### 1.4 Mevcut-Durum Analizi

Mevcut-durum analizinde, kuruluştaki mevcut dokümanlar tespit edilir ve standartlarla karşılaştırılır. Yapılan incelemelerde, kuruluşun mevcut evraklarının hangi standartların maddesine tekabül ettiği tespit edilir ve halihazırdaki yöntemler değerlendirilir. Bu analizin neticesinde, kuruluşun ISO 9000-HACCP-ISO1400-OHSAS 18000-ISO 17025 belgesini alması için daha hangi dokümanlara ihtiyacı olduğunu anlatan bir rapor hazırlanır. Bu raporda ayrıca, gerekli olan bütün prosedürlerin ve yazışma talimatların bir listesi bulunur.

Kuruluştaki sorumluluklar ve yetkiler, yapı ve süreç organizasyonu ve dokümantasyonu standardın gerektirdiği şekilde olmalıdır.

Mevcut -durum analizi, çok dikkatlice yapılması gereken bir çalışmadır. Analizi yapacak kişi bu konuda eğitim görmüş, bilgileri özümsemiş ve kuruluşa uygulanabilir şekilde söz konusu sektöre özgü yorumlayabilecek nitelikte olmalıdır. Standardın yanlış yorumlanması, süreçler bir çok kez yeniden tasarlanmasını, standardın geniş yorumlanması kuruluşa aşırı yük binmesi, iç denetimler sırasında büyük uygunsuzlukların tespit edilip, belgelendirmeyi geciktirmesi sonuçlarını doğurabilir. Her standart maddesinin taleplerini yerine getirebilmek için, uygulanabilir yöntemler kullanılmalıdır. Ancak böylece, bütün çalışanların katkısı sağlanabilir. Mevcut-durum analizi gerektiğinde danışman yardımıyla yapılabilir.

### 1.5. Proje Detay Planının Oluşturulması

Projenin öngörülen zamanda sonuçlanması için, proje ekibi üyelerinin görevlerinin tespit edildiği kapsamlı bir proje planlaması yapılmalıdır. Proje planında aşağıdaki çalışmalar özellikle dikkate alınmalıdır:

- Danışman Seçimi (Gerekli ise)
- Proje Ekibinin Eğitimi
- Mevcut durum analizin gerçekleştirilmesi
- Prosedür ve talimatların hazırlanması
- Çalışanları eğitimi
- Kalite sistemi dokümanlarının kuruluşta yürürlüğe girmesi
- Tetkikçilerin eğitimi
- İlk iç tetkikin yapılması
- Kalite el kitabının hazırlanması
- Belgelendiren kuruluşu müracaat tarihi
- Belgelendirme tetkiki tarihinin belirlenmesi.

Proje ekibi içinde, kuruluştaki değişik alanları ele alan çalışma grupları oluşturulmalıdır. Çalışma gruplarına, standart maddeleri esas alınarak, belli görevler verilir, ayrı zamanda pratik uygulama için sorumluluklar belirlenir .

### 1.6. Eğitimlerin Verilmesi

Proje ekibine kurulması planlanan yönetim sistemleri konusunda iç veya dış eğitim verilmelidir. Bu eğitimler arasında kalite bilinçlendirme, standartla ilgili eğitimler, iç tetkikçi eğitimi, kalite teknikleri eğitimi, eğitici eğitimi, temel yöneticilik becerileri, iletişim eğitimi, ekip çalışması eğitimi gibi eğitimler sayılabilir. Proje ekibinin üyeleri birimlerinde – çalışma grublarında bu eğitimleri tekrarlamalıdır.

Çalışanlara yukarıda bahsedilen eğitimler yanında yönetim sisteminin uygulanması ve sürdürülmesiyle ilgili prosedür, talimat eğitimleri verilmelidir.

### 1.7. Yönetim Sisteminin Oluşturulması ve Dokümantasyonu

Kuruluşun ilgili standartları uygulayabilmesi için gerekli bütün dokümanlar, mevcut durum analizine

Her hakkı saklıdır. <b>Okyanus Danışmanlık</b> Mühendislik Gıda Ticaret Ltd. Şti.		
www.okyanusbilgiambari.com	okyanus@okyanusbilgiambari.com	Tel: 232 362 9944 Faks: 232 336 9201
17.07.02/00	"Kalite herkesin Hakkı ve Sorumluluğudur"	Sayfa: 6/10

doğrultusunda hazırlanır. Yönetim sistemi dokümantasyonu aşağıdakileri içerir:

- Kalite el kitabı
- Prosedürler
- Talimatları
- Planlar
- Formlar
- Dış kaynaklı dokümanlar

Kalite-HACCP-Çevre-İş Güvenliği-Laboratuvar el kitapları, prosedürler ve çalışma talimatları hazırlandıktan sonra yazılmalıdır. Kalite-HACCP-Çevre- İş Güvenliği-Laboratuvar el kitaplarının yazılması yaklaşık 4-16 hafta kadar sürebilir. En çok çaba prosedürlerin ve talimatlarında gerekmektedir. Pratikteki uygulamalarla örtüşen ve çalışanlarca kabul edilip yaşatılan bir yönetim sisteminin oluşturulabilmesi için, talimatlar ilgili bölümlerce hazırlanmalı ve çalışanların konuyla ilgili fikirleri dikkate alınmalıdır.

Dokümantasyonun hazırlanmasına paralel olarak, kuruluşun yöntemlerinde zayıf noktalar tespit edilerek, hangi standart maddeleri için yeni ve farklı yöntemler uygulanması gerektiği kararlaştırılır. Bu zayıf noktaları tespitinde ve giderilmesinde kalite kontrolün aşağıda sıralanan yöntemlerinden faydalanılabilir:

- Kalite araçları: Beyin fırtınası, Histogram, Kontrol grafikleri, Akış şemaları, Pareto analizi, Sebeb sonuç diyagramı, Dağılım diyagramları, Çetele diyagramı vb.
- Risk Analizi, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)

Dokümanların hazırlanmasında aşağıdakiler dikkat edilmelidir.

- Detayda boğulmamalı
- Dokümanların dilinin sade ve anlaşılır tutulmalı
- Özneye başlayan kısa cümleler kullanılmalı
- Cümlelerde işi kimin yaptığı belli olmalı
- Yapılan her iş için talimat hazırlanmamalı
- Bir iş birden fazla yerde tarif edilmemeli
- Kaliteye etkileyebilecek işler için talimat hazırlanmalı

- Hazırlanan dokümanlar süreçlerinize uygun olmalı
- Eğitim verilmesine rağmen hatanın oluşabileceği durumlarda iş talimat hazırlanmalı
- Dokümanların uygulanabilir olması için süreç dışından birisi tarafından dokümanlar hazırlanmamalı

#### 1.8. Kalite Sisteminin Hayata Geçirilmesi ve Yaşatılması

Genelde, bir kuruluşun entegre ISO 9000-HACCP-ISO 14000-OHSAS 18000-ISO 17025 kalite-gıda-çevre-iş güvenliği-laboratuvar yönetim sisteminin hayata geçirilmesi 9-24 ay arasında bir süre gerektirir. Bu süreye gerekli dokümanların oluşturulması, çalışanların eğitimlere katılması, mevcut durum analizi ve, gerektiğinde, inşaat çalışmaları dahildir. Projenin süresi yönetimin vereceği destek, çalışanların motivasyonu, üretim yelpazesi, yönetim sistemiyle ilgili mevcut dokümanlar etkilemektedir.

Dokümantasyon hazırlandıkça, uygulamaya alınmalı, uygulamadan gelen geri beslemelerle, geliştirilmelidir. Kalite sistemi dokümantasyonu, tüm kuruluşa tanıtılmalı ve ilgili bölümler tarafından onaylanmalıdır. Dokümanlar arası uyumsuzluklar giderilmelidir. Böylelikle sadece projenin başlangıcını ve bitişini bilen, pratikte hiç bir şeyin değişmediği veya yeniliklerden kimsenin haberdar olmadığı durumlardan kaçınmak mümkün olur.

Kalite sistemi uygulamasında ve dokümantasyonun uygunluğunu, yeterliliğini, hatalarını ve eksikliklerini tespit etmek ve gerektiğinde düzeltici tedbirler başlatmak amacıyla, belli aralıklarla iç tetkikler uygulanmalıdır.

İç tetkikçiler, tetkike başlamadan evvel tetkik edilecek bölümdeki çalışmalarını çok iyi incelemelidir. Ancak çok iyi eğitilmiş tetkikçiler, tetkik safhasında kalite sisteminin eksikleri ortaya çıkarabilir ve gerekli düzeltici tedbirleri belirleyerek kalite sisteminin sürekli iyileşmesini sağlayabilirler.

#### 1.9. Güncelleştirme ve Sürekli Gelişim

Yönetim sistemi çok karmaşık ve sarmaşık bir yapıya bürünebilir. İdeal durumları yansıtır, uygulanabilir olmayabilir ve çalışanlar sisteme olan inaçlarını kaybedebilirler. Türkiye’de kurulmuş bir çok yönetim sisteminde bu özellikler mevcuttur.

Tüm çalışanlara, yönetim sisteminin sabit ve değişmez bir yapıya sahip olmadığı, iç tetkikler ve düzeltici-önleyici faaliyetler aracılığıyla devamlı bir iyileştirme sürecini içerdiği, ancak bunun içinde çalışanların katılımı gerektiği çalışanlara anlatılmalıdır.

Sistemin gelişim ihtiyacını belirlerken aşağıdaki konuları dikkate alınabilir:

Her hakkı saklıdır. <b>Okyanus Danışmanlık</b> Mühendislik Gıda Ticaret Ltd. Şti.		
www.okyanusbilgiambari.com	okyanus@okyanusbilgiambari.com	Tel: 232 362 9944 Faks: 232 336 9201
17.07.02/00	“Kalite herkesin Hakkı ve Sorumluluğudur”	Sayfa: 8/10

### Yönetimin gözden geçirmesi

- Yönetim verilen verileri incelemekte mi? Bu sistemin yeterliliği hakkında değerlendirme yapmak için yeterli mi?
- Yönetim düzeltici-önleyici faaliyetler belirlemekte ve bunları takip etmekte mi?
- Yönetim yönetimin gözden geçirme toplantısına yeterli vakit ayırmakta mı?

### İç denetimler

- Yönetim iç denetimlere inanmakta mı?
- İç denetim için denetçiler mevcut mu?
- Sürekli aynı denetçi mi denetim yapmakta?

Sürekli selişmeyi sağlamak için aşağıdakiler gerçekleştirilmelidir.

- Sistemi uygulanmalı
- Düzeltici faaliyetler gerçekleştirilmeli
- Düzeltici-önleyici faaliyetlerin, iç denetimlerin ve yönetimin gözden geçirmesinin önemi vurgulanmalı
- Eğitimlere devam edilmeli
- Kalite müdürü her işi yapmakla yükümlü olmamalı
- Denetimler, düzeltici faaliyetler, eğitimler, bakımlar vb. işler için sorumlular belirlenmeli

### 1.10. Belgelendirme

Belgelendirme öncesi aşağıdakiler yapılmış olmalı.

- Kapsam dahilindeki tüm birimler bir kez denetlenmeli,
- Bir yönetimin gözden geçirme kayıtları oluşturulmalı
- En az üç aylık bir uygulama gerçekleştirilmeli
- Bir tasarım projesinin baştan sona gerçekleştirilmeli
- Çalışanların tamamının denetim hakkında bilgi sahibi olmasını sağlanmalı
- Çalışanlardan beklentiler belirtilmeli
- Kaspam içi kalibre edilmemiş ölçüm cihazı veya kontrolsüz doküman bulunmamalı

Belgelendirme kuruluşunu seçerken aşağıdakiler dikkate alınmalıdır:

- Piyasadaki saygınlığı
- Müşterilerinizce bilinirliği
- Yurt içi, yurt dışı müşterilerinizin talepleri
- Katılınan ihalelerin şartları
- Maliyeti
- Denetçilerinin yeterliliği
- İlgili standardın belgesini vermeye yetkili olup olmadığı (Akredite)

#### Kaynaklar

- Cynthia Weber, 1998, [www.iso9000store.com](http://www.iso9000store.com), Lifesaving Techniques for ISO Implementation
- Ali Töreci, 1997, ISO 9000'le ilgili ek bilgiler, CBS-System AG, 18 sayfa,