



TÜRK STANDARDI
TURKISH STANDARD

TS EN ISO 9004

Nisan 2011

ICS 03.120.10

**KALİTE YÖNETİM YAKLAŞIMI -
BİR KURULUŞUN SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARISI İÇİN
YÖNETİM**

Managing for the sustained success of an organization – A
quality management approach (ISO 9004:2009)

TS EN ISO 9004 (2011) standardı, EN ISO 9004 (2009) standardı ile birebir aynı olup, Avrupa Standardizasyon Komitesi'nin (CEN Avenue Marnix 17 B-1000 Brussels) izniyle basılmıştır.

Avrupa Standardlarının herhangi bir şekilde ve herhangi bir yolla tüm kullanım hakları Avrupa Standardizasyon Komitesi (CEN) ve üye ülkelerine aittir. TSE kanalıyla CEN'den yazılı izin alınmaksızın çoğaltılamaz.

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
Necatibey Caddesi No.112 Bakanlıklar/ANKARA

- Bugünkü teknik ve uygulamaya dayanılarak hazırlanmış olan bu standardın, zamanla ortaya çıkacak gelişme ve değişikliklere uydurulması mümkün olduğundan ilgililerin yayınları izlemelerini ve standardın uygulanmasında karşılaştıkları aksaklıkları Enstitümüze iletmelerini rica ederiz.
- Bu standardı oluşturan İhtisas Grubu üyesi değerli uzmanların emeklerini; tasarılar üzerinde görüşlerini bildirmek suretiyle yardımcı olan bilim, kamu ve özel sektör kuruluşları ile kişilerin değerli katkılarını şükranla anarız.

Kalite Sistem Belgesi

İmalât ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların sistemlerini TS EN ISO 9000 Kalite Standardlarına uygun olarak kurmaları durumunda TSE tarafından verilen belgedir.

Türk Standardlarına Uygunluk Markası (TSE Markası)

TSE Markası, üzerine veya ambalajına konulduğu malların veya hizmetin ilgili Türk Standardına uygun olduğunu ve mamulle veya hizmetle ilgili bir problem ortaya çıktığında Türk Standardları Enstitüsü'nün garantisi altında olduğunu ifade eder.



Kritere Uygunluk Belgesi (TSEK Markası Kullanma Hakkı)

Kritere Uygunluk Belgesi; Türk Standardları bulunmayan konularda firmaların ürünlerinin ilgili uluslararası standartlar, benzeri Türk Standardları, diğer ülkelerin milli standartları, teknik literatür esas alınarak Türk Standardları Enstitüsü tarafından kabul edilen Kalite Faktör ve Değerlerine uygunluğunu belirten ve akdedilen sözleşme ile TSEK Markası kullanma hakkı verilen firma adına düzenlenen ve üzerinde TSEK Markası kullanılacak ürünlerin ticari Markası, cinsi, sınıfı, tipi ve türünü belirten geçerlilik süresi bir yıl olan belgedir.

DİKKAT!

TS işareti ve yanında yer alan sayı tek başına iken (TS 4600 gibi), mamulün Türk Standardına uygun üretildiğine dair üreticinin beyanını ifade eder. **Türk Standardları Enstitüsü tarafından herhangi bir garanti söz konusu değildir.**

Standardlar ve standardizasyon konusunda daha geniş bilgi Enstitümüzden sağlanabilir.

TÜRK STANDARDLARININ YAYIN HAKLARI SAKLIDIR.

Ön söz

- Bu standard, ISO tarafından kabul edilen EN ISO 9004:2009 standardı esas alınarak, TSE Mühendislik Hizmetleri İhtisas Grubu'nca hazırlanmış ve TSE Teknik Kurulunun 12 Nisan 2011 tarihli toplantısında Türk Standardı olarak kabul edilerek yayımına karar verilmiştir.
- Bu standardın daha önce yayımlanmış bulunan baskıları geçersizdir.
- Bu standardın kabulü ile TS EN ISO 9004:2010 iptal edilmiştir.
- Bu standardda kullanılan bazı kelime ve/veya ifadeler patent haklarına konu olabilir. Böyle bir patent hakkının belirlenmesi durumunda TSE sorumlu tutulamaz.

İçindekiler

0	Giriş	1
1	Kapsam	2
2	Atıf yapılan standard ve/veya dokümanlar	2
3	Terimler ve tarifler	2
4	Bir kuruluşün sürdürülebilir başarısının yönetimi	2
4.1	Genel	2
4.2	Sürdürülebilir başarı.....	3
4.3	Kuruluşun bulunduğu ortam.....	3
4.4	İlgili taraflar, ihtiyaçları ve beklentileri	3
5	Strateji ve politika	4
5.1	Genel	4
5.2	Strateji ve politika formülasyonu	4
5.3	Strateji ve politika ortaya koyma	4
5.4	Strateji ve politika iletişimi.....	5
6	Kaynak yönetimi	5
6.1	Genel	5
6.2	Finansal kaynaklar.....	6
6.3	Kuruluştaki kişiler.....	6
6.4	Tedarikçiler ve paydaşlar.....	7
6.5	Altyapı	7
6.6	Çalışma ortamı	8
6.7	Bilgi birikimi, bilgi ve teknoloji	8
6.8	Doğal kaynaklar	9
7	Süreç yönetimi	9
7.1	Genel	9
7.2	Süreç planlama ve kontrolü	9
7.3	Süreç sorumluluğu ve yetkisi.....	10
8	İzleme, ölçme, analiz ve gözden geçirme	10
8.1	Genel	10
8.2	İzleme	10
8.3	Ölçme.....	10
8.4	Analiz	13
8.5	İzleme, ölçme ve analizden elde edilen bilginin gözden geçirilmesi.....	13
9	İyileştirme, yenilik ve öğrenme	13
9.1	Genel	13
9.2	İyileştirme.....	14
9.3	Yenilik	14
9.4	Öğrenme.....	15
Ek A (Bilgi için) Öz değerlendirme vasıtası	16	
Ek B (Bilgi için) Kalite yönetim ilkeleri	33	
Ek C (Bilgi için) ISO 9004:2009 ile ISO 9001:2008 arasındaki ilişki	36	
Kaynaklar	38	

Kalite yönetim yaklaşımı - Bir kuruluşun sürdürülebilir başarısı için yönetim

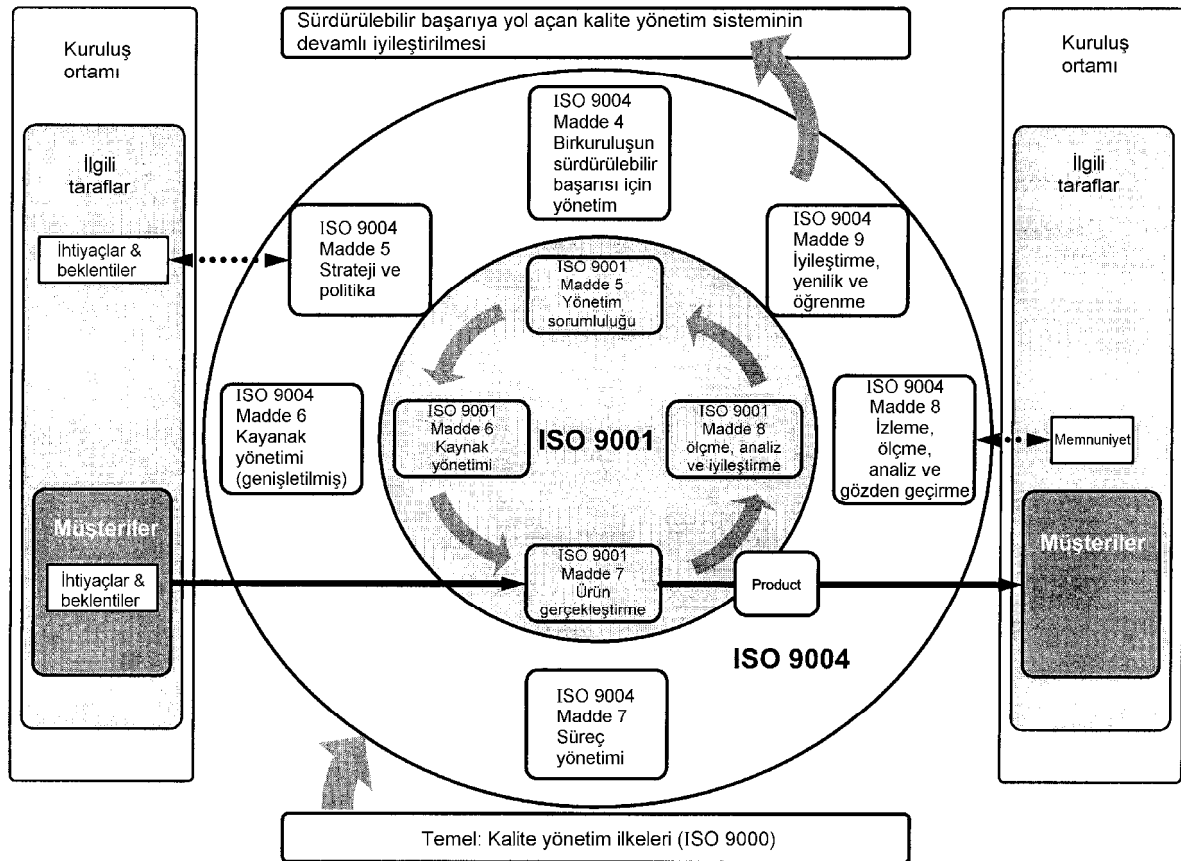
0 Giriş

Bu standard, bir kalite yönetim yaklaşımı vasıtasıyla, karmaşık, talepkâr ve sürekli değişen bir ortamda herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarısının elde edilmesine destek için kılavuz sağlar.

Bir kuruluşun sürdürülebilir başarısı, uzun bir dönem boyunca ve dengeli bir yolla, müşterilerinin ve diğer ilgi tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama yeteneği ile elde edilir. Sürdürülebilir başarı, öğrenmeyle ve geliştirmelerin veya yeniliklerin ya da her ikisinin uygun bir şekilde uygulanmasıyla kuruluş ortamının farkındalığı sağlanarak, kuruluşun etkili yönetimi ile elde edilebilir.

Bu standard, iyileştirmelerin, yeniliklerin veya her ikisi için güçlü ve zayıf tarafları ve fırsatlarını belirlemek için kuruluşun önderliğini, stratejisini, yönetim sistemini, kaynaklarını ve süreçlerini kapsayan, kuruluşun olgunluk seviyesinin gözden geçirilmesi ile ilgili önemli bir vasıta olarak kendi değerlendirmesini ön plana getirir.

Bu standard, kalite yönetimi bağlamında ISO 9001'den daha geniş bir odaklanmayı sağlar. Bu Standard, ilgili bütün tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirtir ve kuruluşun toplam performansının sistematik ve sürekli olarak iyileştirilmesi için kılavuz sağlar. ISO 9001 ve ISO 9004'ün öğelerini içeren süreç esaslı bir kalite yönetim sisteminin geliştirilmiş modeli Şekil 1'de verilmiştir.



Açıklama

- Bilgi akışı
- Değer katan faaliyetler

Şekil 1 – Süreç esaslı bir kalite yönetim sisteminin geliştirilmiş modeli

Bu standard, ISO 9001 ile tutarlılığı muhafaza etmek için geliştirilmiştir ve diğer yönetim sistem standartlarıyla uyumludur. Bu tür standartlar birbirlerini tamamlarlar, ancak ayrıca bağımsız olarak da kullanılabilirler.

Ek A, kuruluşların olgunluk seviyesini belirlemek ve iyileştirme ve yenilikleri ile ilgili fırsatları tanımlamak üzere onların kendi güçlü ve zayıf taraflarını kendileri değerlendirmeleri için bir vasıta sağlar.

Ek B, ISO/TC 176 tarafından hazırlanan kalite yönetim standartlarının temeli olan kalite yönetim ilkelerinin bir açıklamasını sağlar.

Ek C, ISO 9001:2008 ile bu Standard arasında madde madde bir karşılıklık sağlar.

1 Kapsam

Bu standard, bir kalite yönetim yaklaşımı vasıtasıyla kuruluşlara sürdürülebilir başarının elde edilmesine destek için kılavuz sağlar. Bu standard, büyüklüğü, tipi ve faaliyetine bakmaksızın herhangi bir kuruluşa uygulanır.

Bu Standard, sertifikasyon, mevzuat veya sözleşme kullanımı için amaçlanmamıştır.

2 Atıf yapılan standard ve/veya dokümanlar

Aşağıda verilen, atıf yapılan standartların hükümleri bu standardın hükümleri sayılır. Tarih belirtilen atıflarda, daha sonra yapılan tadil ve revizyonlar uygulanmaz. Bununla birlikte, bu standardda dayalı anlaşmalarda taraflara, aşağıda verilen standartların en yeni baskılarını uygulama imkanını araştırmaları önerilir. Tarih belirtilmeyen atıflarda, ilgili standardın en son baskısı kullanılır. Bütün standartların yürürlükte bulunan baskıları TSE'den temin edilebilir.

EN, ISO, IEC vb. No	Adı (İngilizce)	TS No ¹⁾	Adı (Türkçe)
ISO 9000	Quality Management Systems-Fundamentals and vocabulary	TS EN ISO 9000	Kalite yönetim sistemleri - Temel kavramlar ve terimler ve tarifler

3 Terimler ve tarifler

Bu standardın amaçları bakımından, ISO 9000 standardında verilen terimler ve tarifler uygulanır.

3.1 Sürdürülebilir başarı

<Kuruluş> Bir kuruluşun uzun dönemde hedeflerini elde etme ve muhafaza etme yeteneğinin sonucu.

3.2 Kuruluşun ortamı

Bir kuruluşun hedeflerinin ve ilgili taraflara yönelik davranışının elde edilmesini etkileyebilen iç ve dış faktörler ve şartların bileşimi.

4 Bir kuruluşun sürdürülebilir başarısının yönetimi

4.1 Genel

Sürdürülebilir başarıyı elde etmek için üst yönetim bir kalite yönetim yaklaşımını uyarlamalıdır. Kuruluşun kalite yönetim sistemi Ek B'de açıklanan ilkeleri esas almalıdır. Bu ilkeler, etkili bir kalite yönetim sisteminin temelleri olan kavramları açıklar. Sürdürülebilir başarıyı elde etmek için, üst yönetim bu ilkeleri kuruluşun kalite yönetim sistemine uygulamalıdır.

¹⁾ **TSE Notu:** Bu standardda, tarih belirtilerek veya belirtilmeksizin diğer standard ve/veya dokümanlara atıf yapılmaktadır. Bu atıflar metin içerisinde uygun yerlerde belirtilmiş ve aşağıda liste halinde verilmiştir. Tarih belirtilen atıflarda daha sonra yapılan tadil veya revizyonlar, atıf yapan bu standardda da tadil veya revizyon yapılması şartı ile uygulanır. Atıf yapılan standard ve/veya dokümanın tarihinin belirtilmemesi halinde en son baskısı kullanılır

Kuruluş, aşağıdakileri sağlamak için kendi kalite yönetim sistemini geliştirmelidir:

- Kaynakların etkin kullanımı,
- Gerçek kanıtlara dayanan karar alma ve
- Müşteri memnuniyetine odaklanma, aynı zamanda ilgi alanı içindeki ilgili diğer tarafların ihtiyaçları ve beklentileri.

Not – Bu standardda, “üst yönetim” terimi bir kuruluştaki en yüksek düzeyde karar alan yetkiliyi ifade eder ve “kuruluş” terimi bir kuruluştaki bütün kişileri kapsar. Bu, ISO 9000’de verilen terimlerin tarifleriyle tutarlıdır.

4.2 Sürdürülebilir başarı

Kuruluş, uzun dönemde, dengeli bir yolla, ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerini tutarlı bir şekilde karşılayarak sürdürülebilir başarıyı elde edebilir.

Bir kuruluşun ortamı sürekli değişir ve belirsizdir ve sürdürülebilir başarıyı elde etmek için üst yönetim aşağıdakileri yerine getirmelidir:

- Bir uzun dönem planlama perspektifine sahip olmalıdır,
- Kuruluşun bulunduğu ortamı sürekli olarak izlemeli ve düzenli olarak analiz etmelidir,
- İlgi alanı içindeki ilgili bütün tarafları tanımalı, bunların kuruluş üzerindeki muhtemel bireysel etkilerini değerlendirmeli, ayrıca bunların ihtiyaçları ve beklentilerini dengeli bir biçimde nasıl karşılayacağını belirlemelidir,
- İlgili taraflarla sürekli olarak meşgul olmalı ve onları kuruluşun faaliyetleri ve planları hakkında bilgili kılmalıdır,
- Tedarikçiler, ortaklar ve diğer ilgili taraflarla karşılıklı çıkar ilişkileri tesis etmelidir,
- İlgili tarafların genellikle yarış içinde olan ihtiyaçları ve beklentilerini dengelemek için, müzakere ve arabuluculuk da dahil olmak üzere, çok çeşitli yaklaşımlardan istifade etmelidir,
- İlgili kısa ve uzun dönemli riskleri tanımalı ve bunların etkilerini azaltmak için kuruluş için kapsamlı bir strateji ortaya koymalıdır,
- Gelecekteki kaynak ihtiyaçlarını tahmin etmelidir (kişilerinden beklediği yetkinlikler de dahil)
- Değişen durumlara çabucak tepki gösterme yeteneklerini sağlamak için, kuruluşun stratejisini elde etmeye uygun süreçleri tesis etmelidir,
- Mevcut plan ve işlemlere uygunluğu düzenli olarak değerlendirmeli ve uygun düzeltici ve koruyucu önlemleri almalıdır,
- Kuruluşta bulunan kişilerin kendi çıkarlarını öğrenmeleri için ve ayrıca kuruluşun hayatiyetini idame ettirmek için fırsatlara sahip olmalarını sağlamalıdır ve
- Yenilik ve devamlı iyileştirme için süreçler kurmalı ve idame ettirmelidir.

4.3 Kuruluşun bulunduğu ortam

Bir kuruluşun ortamı, büyüklüğüne (küçük veya büyük), faaliyetlerine ve ürünlerine veya tipine (kar için veya kar amacı gütmeksizin) bakmaksızın, devamlı olarak değişime uğrar. Sonuç olarak bu, kuruluş tarafından sürekli olarak izlenmelidir. Bu tür izleme, kuruluşun ilgili taraflarına ilişkin riskleri ve bunların değişen ihtiyaçlarını ve beklentilerini tanımasını, değerlendirmesini ve yönetmesini mümkün kılmalıdır.

Üst yönetim, kuruluşun performansını idame ettirmek ve iyileştirmek için zamanlaması uygun bir biçimde kuruluşa ilişkin değişim ve yenilik için karar almalıdır.

Not – Risk yönetimi hakkında daha fazla bilgi için, ISO 31000’e bakılmalıdır.

4.4 İlgili taraflar, ihtiyaçları ve beklentileri

İlgili taraflar, kuruluş katma değer katan bireyler ve diğer birimlerdir veya başkaca belirtilmedikçe veya etki altında olmadıkça, kuruluşun faaliyetleridir. İlgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamak kuruluş tarafından sürdürülebilir başarıyı elde etmede katkı sağlar.

İlave olarak, ilgili tarafların bireysel ihtiyaçları ve beklentileri farklı olabilir, diğer ilgili taraflarınki ile çelişiyor olabilir veya çok çabuk bir şekilde değişiyor olabilir. İlgili tarafların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ifade edildiği ve karşılandığı vasıtalar, birlikte çalışma, eşgüdüm, müzakere, kuruluş dışına yaptırma, veya bir faaliyetin sona erdirilmesi gibi çeşitli biçimler olabilir.

Çizelge 1 – İlgili taraflara ve bunların ihtiyaçları ve beklentilerine ait örnekler

İlgili taraf	İhtiyaçlar ve beklentiler
Müşteriler	Ürünlerin kalitesi, fiyatı ve teslimat performansı
Sahipler/Ortaklar	Sürdürülebilir kârlılık Saydamlık
Kuruluştaki kişiler	İyi çalışma ortamı İş güvenliği Tanınma ve ödül
Tedarikçiler ve paydaşlar	Karşılıklı çıkarlar ve devamlılık
Toplum	Çevre koruması Ahlaki davranış Yasal ve mevzuat şartlarına uygunluk

Not – Çoğu kuruluşlar ilgili tarafları (örneğin, müşteriler, sahipler/ortaklar, tedarikçiler ve paydaşlar, kuruluştaki kişiler) için benzer tarifler kullanmakla birlikte, bu kategorilerin kompozisyonu zamanla ve kuruluşlar, sanayiler, uluslar ve kültürler arasında önemli ölçüde değişebilir.

5 Strateji ve politika**5.1 Genel**

Sürdürülebilir başarıyı elde etmek için, üst yönetim, kuruluş için bir misyon, bir vizyon ve değerler tesis etmeli ve idame ettirmelidir. Bunlar, kuruluştaki kişiler tarafından ve uygun olduğunca diğer ilgili taraflar tarafından açık olarak anlaşılmalı, kabul edilmeli ve desteklenmelidir.

Not – Bu standardda, “misyon” kuruluşun niçin var olduğunun bir açıklamasıdır. “Vizyon” kuruluşun arzu edilen durumunu, yani kuruluşun ne olmak istediğini ve ilgili taraflarca nasıl görülmek istendiğini açıklar.

5.2 Strateji ve politika formülasyonu

Üst yönetim, ilgili taraflarınca kabul edilen ve desteklenen misyon, vizyon ve değerleri elde etmek için, kuruluşun strateji ve politikalarını açık bir şekilde oluşturmalıdır. Kuruluşun bulunduğu ortam, strateji ve politikaları yeniden gözden geçirmeye ve (uygun olduğunca) revize etmeye ihtiyaç olup olmadığını anlamak için düzenli olarak izlenmelidir. Etkin bir strateji ve politika tesis etmek, uyarlamak ve sürdürmek için, kuruluş aşağıdaki süreçlere sahip olmalıdır:

- Müşterilerinin ihtiyaçları ve beklentileri, rekabet durumu, yeni teknolojiler, politik değişimler, ekonomik öngörüler, veya sosyolojik faktörler dahil, sürekli olarak kuruluşun ortamı izlenmeli ve düzenli olarak analiz edilmelidir,
- Diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tanımak ve belirlemek,
- Mevcut süreç yetenekleri ve kaynaklarını değerlendirmek,
- Gelecekteki kaynak ve teknoloji ihtiyaçlarını tanımak,
- Strateji ve politikalarını güncellemek ve
- İlgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamak için gerekli çıktıları belirlemek.

Bu süreçler, bunları desteklemek için sağlanacak gerekli her türlü plan ve kaynaklar ile birlikte, zamanında tesis edilmelidir.

Bir kuruluşun stratejisinin formülasyonu aynı zamanda müşteri veya düzenleme taleplerinin analizi, bunun ürünleri, kuvvetli tarafları, zayıflıkları, fırsatları ve tehditler gibi faaliyetleri dikkate almalıdır. Organizasyonun stratejisinin formülasyonu ve gözden geçirilmesi için tanımlı bir süreç var olmalıdır.

Not – Bir “strateji”, özellikle uzun bir dönem boyunca, hedefleri elde etmek için mantıksal olarak yapılandırılmış bir plan veya yöntem anlamındadır.

5.3 Strateji ve politika ortaya koyma**5.3.1 Genel**

Sürdürülebilir başarı için bir strateji ve politika gerçekleştirmek için, kuruluş süreçler ve uygulamalar tesis etmeli ve idam ettirmelidir:

- Uygun olduğu takdirde, kuruluşun ilgili bütün seviyeleri için strateji ve politikaları ölçülebilir hedeflere çevirmek,
- Her bir hedef için zaman çizelgeleri oluşturmak ve hedefe ulaşmak için sorumluluk ve yetki tahsis etmek,

- Stratejik riskleri değerlendirmek ve yeterli karşı tedbirleri tanımlamak,
- İhtiyaç duyulan faaliyetleri ortaya koymak için gerekli kaynakları sağlamak,
- Bu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan faaliyetleri icra etmek.

5.3.2 Süreçler ve uygulamalar

Süreçleri ve uygulamaları etkin ve verimli kılmak için, kuruluş aşağıdaki etkinlikleri yerine getirmelidir:

- İlgili taraflarının farklı ihtiyaçları ve beklentilerinden kaynaklanan herhangi muhtemel çatışmaları tahmin etmek,
- Kuruluşun mevcut performansını ve tekrar oluşmalarını önlemek için geçmiş problemlerin nedenlerinin kaynağını değerlendirmek ve anlamak,
- İlgili tarafları bilgilendirmek, onların teyidlerini almak, planlara karşı ilerlemelerden onları haberdar kılmak, geribesleme elde etmek ve bunlardan yararlanarak iyileştirmeler için fikirler elde etmek,
- Yönetim sistemini gözden geçirmek ve gerektiği gibi bunları güncellemek,
- İzlemek, ölçmek, analiz etmek, gözden geçirmek ve rapor vermek,
- İyileştirme, yenilik ve öğrenme için olanlar dahil, gerekli kaynakları sağlamak,
- Elde edilmeleriyle ilgili zamanlamaları tanımlama dahil, hedeflerin geliştirilmesi, güncellenmesi ve başarılması ve
- Sonuçların strateji ile tutarlı olmasını sağlamak.

5.3.3 Ortaya çıkarma

Kuruluş, strateji ve politikalarını ortaya çıkarmak için, süreçler arasındaki ilişkileri belirlemelidir. Süreçlerin sırası ve karşılıklı etkileşiminin bir açıklaması aşağıdakilerin yapılmasıyla gözden geçirme faaliyetlerine yardımcı olabilir:

- Kuruluşla ilgili yapılar, sistemler ve süreçler arasındaki ilişkileri göstermek,
- Süreçler arasındaki karşılıklı etkileşimlerde muhtemel problemleri belirlemek,
- İyileştirme ve diğer değiştirme girişimlerini önceliklendirme için vasıtalar sağlamak ve
- Kuruluşun bütün ilgili seviyeleri için hedefleri kurmak, ayarlamak ve ortaya koymak için bir çerçeve sağlamak.

5.4 Strateji ve politika iletişimi

Strateji ve politikaların etkili iletişimi kuruluşun sürdürülebilir başarısı için elzemdir.

Bu tür iletişim anlamlı, zamanında ve devamlı olmalıdır. İletişim aynı zamanda bir geribesleme mekanizması, bir gözden geçirme çevrimi içermeli ve kuruluşun bulunduğu ortamdaki değişimleri proaktif olarak adreslemek için önlemler oluşturmalıdır.

Kuruluşun iletişim süreci düşey ve yatay olarak işletilmeli ve alıcılarının farklı ihtiyaçlarına uydurulmalıdır. Örnek olarak, aynı bilgi kuruluş içindeki kişilere müşterilerden veya diğer ilgili taraflardan farklı olarak taşınabilir.

6 Kaynak yönetimi

6.1 Genel

Kuruluş, kısa ve uzun dönemde kuruluşun hedeflerinin elde edilmesi için gereken iç ve dış kaynakları belirlemelidir. Kaynak yönetimi ile ilgili kuruluş politikaları ve yöntemleri stratejisi ile tutarlı olmalıdır.

Kaynakların (donanım, kolaylıklar, malzemeler, enerji, bilgi, finans ve kişiler gibi) etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamak için, bu kaynakları sağlamak, tahsis etmek, izlemek, değerlendirmek, optimize etmek, idamesini sağlamak ve korumak için süreçlerin yerinde olması gereklidir.

Gelecekteki faaliyetlere ilişkin kaynakların var olmasını sağlamak için kuruluş, muhtemel kıtlık risklerini belirlemeli ve değerlendirmeli, ve bunların kullanımının iyileştirilmesi ile ilgili fırsatları elde etmek için mevcut kaynakların kullanımını sürekli olarak izlemelidir. Paralel olarak, yeni kaynakların, optimize edilmiş süreçlerin ve yeni teknolojilerin araştırılması yapılmalıdır.

Kuruluş, dışarıdan temin edilecek kaynaklar dahil, belirlenen kaynakların mevcudiyetini ve uygunluğunu periyodik olarak gözden geçirmeli ve gereken işlemleri yerine getirmelidir. Bu gözden geçirmelerin sonuçları aynı zamanda kuruluşun stratejisinin, hedeflerinin ve planlarının gözden geçirilmesi faaliyetleri için girdi olarak da kullanılmalıdır.

6.2 Finansal kaynaklar

Üst yönetim, kuruluşun finansal ihtiyaçlarını belirlemeli ve mevcut ve gelecek işlemler için gerekli finansal kaynakları oluşturmalıdır. Finansal kaynaklar, nakit, güvenceler, borçlar veya başka finansal vasıtalar gibi pek çok farklı biçimler alabilir.

Kuruluş, kendi hedefleriyle ilgili finansal kaynakların etkin tahsisi ve verimli kullanımını izlemek, kontrol etmek ve rapor etmek için süreçler oluşturmalı ve idame ettirmelidir.

Bu tür maddelerin rapor edilmesi, etkin olmayan ve verimsiz faaliyetlerin belirlenmesi ve uygun iyileştirme faaliyetlerinin başlatılması için de imkan sağlayabilir. Yönetim sistemi performansına ve ürün uygunluğuna ilişkin finansal raporlama faaliyetleri, yönetimin gözden geçirilmesinde kullanılmalıdır.

Yönetim sisteminin etkinliği ve verimliliğini iyileştirme, kuruluşun finansal sonuçlarını pek çok yönde olumlu olarak etkileyebilir. Örnekler aşağıdakileri içerir:

- Dahili olarak, süreç ve ürün arızalarının azaltılması ve malzeme ve zaman kaybını ortadan kaldırılması,
- Harici olarak, ürün arızalarının, garanti ve teminat altındaki telafi maliyetinin, ürün yükümlülüklerinin ve diğer yasal etkilerin, müşteri ve pazar kaybının maliyetlerinin azaltılması.

Not – ISO 10014, bir kuruluşun ISO 9000 kalite yönetim ilkelerinin uygulanmasından ortaya çıkan finansal ve ekonomik çıkarları nasıl belirleyebileceğine ve elde edebileceğine ait örnekler sunar.

6.3 Kuruluştaki kişiler

6.3.1 Kişilerin yönetimi

Kişiler bir kuruluşun önemli kaynaklarıdır ve onların tam olarak işin içine girmesi ilgili taraflar ile ilgili değer yaratma yeteneklerini geliştirir. Üst yönetim, önderlikleri yoluyla, paylaşılan bir vizyon, paylaşılan değerler ve içinde kişilerin kuruluş hedeflerine ulaşmada tam olarak işin içine girebildikleri bir dahili ortam yaratmalı ve idame ettirmelidir.

Kişiler en değerli ve en kritik kaynak olduklarından iş ortamının, personelin yetişmesi, öğrenmesi, bilgi aktarımı ve takım çalışmasını teşvik etmesi gereklidir. Kişi yönetimi planlı, saydam, ahlaki ve sosyal sorumluluk yaklaşımı yoluyla icra edilmelidir. Kuruluş, kişilerin kendi katkıları ve rollerinin önemini anlamalarını sağlamalıdır.

Kuruluş, aşağıdakileri yapmak için kişileri güçlendiren süreçleri oluşturmalıdır:

- Kuruluşun stratejik ve süreç hedeflerini bireysel görev hedeflerine çevirmek ve bunların elde edilmesi için planlar oluşturmak,
- Kişilerin performansına ait kısıtlamaları belirlemek,
- Problemleri çözmek için sahiplik ve sorumluluk almak,
- Bireysel iş hedeflerine karşı personel performansını değerlendirmek,
- Yetkinliklerini ve deneyimlerini geliştirmek için etkin olarak fırsat kollamak,
- Takım çalışmasını yüceltmek ve kişiler arasındaki sinerjiyi teşvik etmek ve
- Kuruluş içindeki bilgi, bilgi birikimi ve tecrübeyi paylaşmak.

6.3.2 Kişilerin yetkinliği

Gerekli yetkinliğe sahip olduğunu temin etmek için kuruluş "kişi geliştirme planı" ve değerlendirme süreçleri oluşturmalı ve idame ettirmelidir. Bunlar kuruluşun aşağıdaki adımlar yoluyla kişilerin yetkinliğinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde yardımcı olmalıdır.

- Misyona, vizyona, stratejisine, politikalarına ve hedeflerine göre, kuruluşun kısa ve uzun dönemde ihtiyaç duyduğu, profesyonel ve personelle ilgili becerilerin belirlenmesi,
- Halen kuruluşta mevcut beceriler ile neyin mevcut ve neyin halihazırda ihtiyaç duyulduğu ve gelecekte ihtiyaç duyulabileceği arasındaki eksikliklerin belirlenmesi,
- Bu eksiklikleri kapatmak için, becerileri iyileştirmek ve/veya temin etmek için işlemlerin gerçekleştirilmesi,
- Gerekli becerilerin elde edildiğini temin etmek için alınan işlemlerin etkinliğinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi ve
- Elde edilmiş olan yetkinliklerin idame ettirilmesi.

Not – Yetkinlik ve eğitim hakkında daha ileri kılavuz için ISO 10015'e bakılmalıdır.

6.3.3 Kişilerin yönlendirilmesi ve motivasyonu

Kuruluş, müşteriler ve diğer ilgili taraflar için değer yaratılması ve korunmasına ilişkin sorumluluklarının ve faaliyetlerinin önemiyet ve önemini anlaması için kişileri motive etmelidir.

Kuruluşa ait kişilerin yönlendirilmesi ve motivasyonunun geliştirilmesi için, kuruluş aşağıdaki faaliyetleri dikkate almalıdır:

- Kişilerin bilgi birikimini ve yetkinliğinin kullanımını paylaşmak için bir süreç geliştirme, örneğin, geliştirme için fikirlerin toplanması gibi,
- Kişilerin başarılarının bireysel değerlendirmelerini esas alan, uygun tanıma ve ödül sistemi ortaya koyma,
- Personel geliştirmeyi teşvik için, hüner kalite sistemi ve kariyer planlaması oluşturma,
- Kişilerin memnuniyeti ve ihtiyaçları ve beklentilerinin seviyesini devamlı olarak gözden geçirme,
- Danışmanlık ve eğitmenlik için fırsatlar sağlama.

Not – “Kişilerin yönlendirilmesi” hakkında daha fazla bilgi için, Ek B'deki ilgili kalite yönetim ilkesine bakılmalıdır.

6.4 Tedarikçiler ve paydaşlar

6.4.1 Genel

Paydaşlar, ürün tedarikçileri, hizmet sağlayıcılar, teknik ve finansal enstitüler, devlete ait veya devlet dışı kuruluşlar veya diğer ilgili taraflar olabilir. Paydaşlar, bir ortaklık anlaşmasında kabul edildiği ve tanımlandığı gibi, herhangi bir kaynak tipine katkıda bulunabilir.

Kuruluş ve onun paydaşlar bağımsızdırlar ve değer yaratmak için karşılıklı çıkar ilişkileri onların yeteneklerini geliştirir. Kuruluş, tedarikçilere ilişkin özel bir biçimi olarak paydaşlığı dikkate almalıdır. Burada tedarikçiler, kuruluşun faaliyet alanının kârları veya zararlarını paylaşabilir ve yatırımda bulunabilir.

Bir kuruluş paydaşlık geliştirdiğinde, kuruluş aşağıdaki hususlara dikkat göstermelidir:

- Onların katkılarını en yükseğe çıkarmak için, uygun olduğunca, paydaşlarına bilgi sunma,
- Onlara kaynakları sağlama açısından (örneğin bilgi, bilgi birikimi, uzmanlık, teknoloji, süreçler ve eğitim paylaşımı gibi) paydaşlarını destekleme,
- Paydaşlar ile kâr ve zararları paylaşma ve
- Paydaşlarının performansını iyileştirme.

Not – “Karşılıklı çıkar ilişkileri” hakkında daha fazla bilgi için, Ek B'deki ilgili kalite yönetim ilkesine bakılmalıdır.

6.4.2 Tedarikçilerin ve paydaşlarının yeteneklerinin seçimi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi

Kuruluş, tedarikçileri ve paydaşlarının yeteneklerini devamlı olarak iyileştirmek ve sağladıkları ürünlerin ve diğer kaynakların kuruluşun ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamayı temin için, onların belirlenmesi, seçimi ve değerlendirilmesi ile ilgili süreçleri oluşturmaları ve idame ettirmelidir.

Tedarikçiler ve paydaşlarının seçimi ve değerlendirilmesinde, kuruluş aşağıdaki hususları dikkate almalıdır:

- Onların kuruluş faaliyetlerine katkısı ve kuruluş ile onun ilgili tarafları için değer yaratma yeteneği,
- Onların yeteneklerini devamlı olarak iyileştirme potansiyeli,
- Tedarikçiler ve paydaşlar ile eşgüdüm yoluyla elde edilebilen kendi yeteneklerinin geliştirilmesi, ve
- Tedarikçiler ve paydaşlar ile ilişkilerde ilgili riskler.

Tedarikçiler ve paydaşlar ile birlikte kuruluş, tedarikçiler ve paydaşlar tarafından sağlanan ürünlerin kalitesini, fiyatını ve teslimini sürekli olarak iyileştirmeyi ve performanslarına ait periyodik değerlendirme ve geribeslemeyi esas alan yönetim sistemlerinin etkinliğini aramalıdır.

Kuruluş, tedarikçileri ve paydaşlar ile kısa ve uzun dönem hedefleri arasındaki dengeyi gözetirken, devamlı olarak ilişkilerini gözden geçirmeli ve güçlendirmelidir.

6.5 Altyapı

Kuruluş, altyapısını etkili ve verimli bir şekilde planlamalı, oluşturmaları ve yönetmelidir. Kuruluşun hedeflerini karşılamak için altyapının uygunluğunu periyodik olarak değerlendirmelidir. Aşağıdaki hususlara yeterince dikkat gösterilmelidir:

- Altyapının bağımlılığı (mevcudiyet, güvenilirlik, idame ettirilebilirlik ve bakım desteği hususları dahil),
- Emniyet ve güvenlik,
- Ürünler ve süreçlere ilişkin altyapı elemanları,
- Etkinlik, maliyet, kapasite ve çalışma ortamı ve
- Çalışma ortamı üzerinde altyapının etkisi.

Kuruluş, altyapı ile ilgili riskleri belirlemeli ve değerlendirmeli ve yeterli ihtiyat planlarının oluşturulması dahil, riskleri azaltmak için eylemde bulunmalıdır.

Not – Çevre etkileri hakkında daha fazla bilgi için, ISO 14001 ve ISO/TC 207 tarafından hazırlanan diğer standartlara bakılmalıdır.

6.6 Çalışma ortamı

Kuruluş, ürünlerinin rekabet değerini ve kuruluşun sürdürülebilir başarısını elde etmek ve idame ettirmek için uygun bir çalışma ortamını sağlamalı ve yönetmelidir. Uygun bir çalışma ortamı, insan faktörü ve fiziksel faktörlerin bir birleşimi olarak, aşağıdakileri dikkate almalıdır:

- Kuruluştaki kişi potansiyelinin ortaya konması amacıyla daha fazla katılım için yaratıcı çalışma yöntemleri ve fırsatları,
- Güvenlik kuralları ve kılavuz ve koruyucu donanımın kullanımı,
- Ergonomiklik,
- Psikolojik faktörler, çalışma yükü ve stres dahil,
- Çalışma yeri bölgesi,
- Kuruluştaki kişiler için kolaylıklar,
- Verimliliğin artırılması ve boşa harcamaların azaltılması,
- Sıcaklık, nem, ışık, hava akımı ve
- Hijyen, temizlik, gürültü, titreşim ve kirlilik.

Çalışma ortamı üretkenliği, yaratıcılığı ve içeride çalışan veya kuruluşun tesislerine ziyarete gelen (örneğin, müşteriler, tedarikçiler ve paydaşlar) kişilere karşı iyi davranış cesaretlendirilmelidir. Aynı zamanda, kuruluş, çalışma ortamının uygulanabilir yasal ve mevzuat şartları ile uyumlu olmasını ve uygulanabilir standartlara (örneğin, çevresel ve işle ilgili sağlık ve güvenlik yönetimi için olanlar gibi) uymayı garanti etmelidir.

6.7 Bilgi birikimi, bilgi ve teknoloji

6.7.1 Genel

Kuruluş, bilgi birikimini, bilgi ve teknolojiyi elzem kaynaklar olarak yönetmek için süreçler oluşturmalı ve idame ettirmelidir. Bu süreçler bu kaynaklar ile ilgili ihtiyaçların nasıl belirleneceğini, elde edileceğini, idame ettirileceğini, korunacağını, kullanılacağını ve değerlendirileceğini belirtmelidir. Kuruluş, uygun olduğunca, bu tür bilgi birikimi, bilgi ve teknolojiyi kendi ilgili tarafları ile paylaşmalıdır.

6.7.2 Bilgi birikimi

Üst yönetim, kuruluşun mevcut bilgi birikim tabanını nasıl belirleyeceğini ve koruyacağını değerlendirmelidir. Üst yönetim, aynı zamanda, akademik ve profesyonel kuruluşlar gibi iç ve dış kaynaklardan kuruluşun şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bilgi birikimini nasıl elde edeceğini dikkate almalıdır. Bilgi birikiminin nasıl belirlendiği, idame ettirildiği ve korunduğunu tanımlarken dikkate alınması gereken pek çok husus vardır, örneğin:

- Arızalardan, yakın eksik durumlardan ve başarılarından ders alma,
- Kuruluştaki kişilerin bilgi birikimi ve tecrübesini elde etme,
- Müşteriler, tedarikçiler ve paydaşlarından bilgi birikimi elde etme,
- Kuruluş içinde var olan belgelendirilmemiş bilgi birikiminin (açık olmayan ve açık olan) kavranması,
- Önemli bilgi içeriğinin etkin bir şekilde iletimini sağlama (özellikle tedarik ve üretim zincirlerinde her bir arayüzde) ve
- Veri ve kayıtların yönetilmesi.

6.7.3 Bilgi

Kuruluş, güvenilir ve faydalı veri toplamak ve bu tür veriyi karar vermede gerekli bilgiye çevirmek için süreçler oluşturmalı ve idame ettirmelidir.

Bu, veri ve bilginin depolanması, güvenliği, korunması, bütün ilgili taraflara iletimi ve dağıtımı için gerekli süreçleri içerir. Kuruluşun bilgi ve iletişim sistemleri, yeteneklerini teminat altına almak için sağlam ve erişilebilir olmak zorundadır. Kuruluş, performansına, süreç iyileştirmelerine ve sürdürülebilir başarısının elde edilmesine yönelik bilginin bütünlüğü, gizliliği ve mevcudiyetini sağlamalıdır.

6.7.4 Teknoloji

Üst yönetim, ürün gerçekleştirme, pazarlama, karşılaştırma, müşteri etkileşimi, tedarikçi ilişkileri ve dışa yaptırım süreçleri gibi alanlarda kuruluşun performansını geliştirmek için teknolojik seçenekleri dikkate almalıdır. Kuruluş aşağıdakilerin değerlendirilmesi için süreçler oluşturmalıdır:

- Yeni ortaya çıkan eğilimler dahil, kuruluş içi ve dışı mevcut teknoloji seviyeleri,
- Ekonomik maliyet ve çıkarlar,
- Teknolojideki değişikliklere ilişkin risklerin değerlendirilmesi,
- Rekabetçi ortam ve
- Rekabetçi kalmayı teminen, müşteri gereksinimlerine derhal reaksiyon gösterme hızı ve yeteneği.

Not – Bilgi birikiminin nasıl korunacağına yönelik olarak daha fazla bilgi için, ISO/IEC 27000 ve bilgi teknolojisi güvenliği teknikleri hakkında ISO/JTC 1/SC 27 tarafından hazırlanmış diğer standartlara bakılmalıdır.

6.8 Doğal kaynaklar

Doğal kaynakların varlığı, kuruluşun sürdürülebilir başarısını etkileyebilen faktörlerden biridir ve müşterileri ile diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir. Kuruluş, kısa ve uzun dönemde, enerji ve doğal kaynakları kullanımı ve varlığına ilişkin riskleri ve fırsatları dikkate almalıdır.

Kuruluş, çevresel koruma hususlarının ürün tasarımı ve geliştirilmesiyle bütünleştirilmesine ve aynı zamanda belirlenen riskleri yumuşatmak için kendi süreçlerinin geliştirilmesine yeterince dikkat göstermelidir.

Kuruluş, tasarımdan imalat ve hizmet vermeye, ürün dağıtımına, kullanım ve elden çıkarılmasına kadar, kendi ürünlerin ve kendi altyapısının tam bir ömür çevrimi boyunca çevresel etkileri en aza indirme yolları aramalıdır.

Not – Daha fazla bilgi için, ISO 14001 ve çevresel yönetim hakkında ISO/TC 207 tarafından hazırlanan diğer standartlara bakılmalıdır.

7 Süreç yönetimi

7.1 Genel

Süreçler bir kuruluşa özgüdür ve kuruluşun tipine, büyüklüğüne ve olgunluk seviyesine bağlı olarak değişir. Her bir süreç içindeki faaliyetler kuruluşun büyüklüğüne ve ayırt edici özelliklerine göre belirlenmeli ve uyarlanmalıdır.

Kuruluş, dışarıdan temin süreçleri de dahil olmak üzere, kendi hedeflerine ulaşmak için, bütün süreçlerinin etkin ve verimli olduklarını sağlayan proaktif bir süreç yönetimi temin etmelidir. Bu, süreçlerin oluşturulması, karşılıklı bağımlılığı, kısıtlamaları ve kaynakların paylaşımı dahil, bir “süreç yaklaşımı” uyarlanarak kolaylaştırılabilir.

Süreçler ve bunların karşılıklı ilişkileri, düzenli bir şekilde gözden geçirilmeli ve bunların iyileştirilmesi için uygun önlemler alınmalıdır.

Süreçler, kendi sıraları ve karşılıklı faaliyetleri, süreçlere ait ağların yaratılması ve anlaşılmasıyla bir sistem olarak yönetilmelidir. Bu sistemin tutarlı çalıştırılması genellikle “yönetimde sistem yaklaşımı” olarak adlandırılır. Bu ağ bir süreçler haritası ve bunların arayüzleri şeklinde açıklanabilir.

Not – “Süreç yaklaşımı” ile ilgili daha fazla bilgi için, bu standardda Ek B’de ilgili kalite yönetim ilkesine ve ayrıca ISO 9000’e ve ISO 9000 “Giriş ve Destek Paketi” dokümanı “Yönetim sistemleri için süreç yaklaşımının kavramı ve kullanımı hakkında kılavuz”^[34]e bakılmalıdır.

7.2 Süreç planlama ve kontrolü

Kuruluş, süreklilik esasına göre, süreçlerini belirlemeli, planlamalı ve müşterilerinin ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamak amacıyla devam edebilen ürünlerin sağlanmasında gerekli olan fonksiyonları tanımlamalıdır. Süreçler, kuruluşun stratejisine göre planlanmalı, kontrol edilmeli ve yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirilmesi, izlenmesi, ölçülmesi ve gözden geçirme faaliyetlerini belirtmelidir.

Süreçlerin planlanması ve kontrolünde, aşağıdakilere dikkat edilmelidir:

- Kuruluşun ortamının analizi,
- Pazardaki gelişmelerin kısa ve uzun dönemli tahminleri,
- İlgili tarafların ihtiyaçları ve beklentileri,
- Ulaşılabilecek hedefler,
- Yasal ve mevzuat şartları,
- Muhtemel finansal ve diğer riskler,
- Süreç girdileri ve çıktıları,
- Diğer süreçlerle karşılıklı etkileşim,
- Kaynaklar ve bilgi,
- Faaliyetler ve yöntemler,
- Gereken veya arzu edilen kayıtlar,
- Ölçme, izleme ve analiz,
- Koruyucu ve önleyici faaliyetler ve
- İyileştirme ve/veya yenileştirme faaliyetleri.

Süreç planlaması, katma değer için, yeni teknolojiler geliştirme veya alma, veya yeni ürünler veya ürün özellikleri geliştirme için kuruluşun ihtiyaçlarının belirlenmesini dikkate almayı içermelidir.

7.3 Süreç sorumluluğu ve yetkisi

Her bir süreç için kuruluş, süreci ve onun diğer süreçlerle etkileşimini oluşturmak, muhafaza etmek, kontrol etmek ve iyileştirmek için tanımlanmış sorumluluklar ve yetkilere sahip bir süreç yöneticisi (sıklıkla "süreç sahibi" olarak da adlandırılır) tayin etmelidir. Süreç yöneticisi, sürecin doğasına ve kuruluşun kültürüne bağlı olarak, bir kişi veya bir takım olabilir.

Kuruluş, süreç yöneticisinin sorumluluklarının, yetkilerinin ve rollerinin bütün kuruluş tarafından tanınmasını ve münferit süreçlerle ilgili kişilerin gerekli görevler ve faaliyetler için ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip olmalarını sağlamalıdır.

8 İzleme, ölçme, analiz ve gözden geçirme

8.1 Genel

Devamlı değişen ve belirsiz bir ortamda sürdürülebilir başarının elde edilmesi için, kuruluşun düzenli olarak performansını izleme, ölçme, analiz etme ve gözden geçirmesi gereklidir.

8.2 İzleme

Üst yönetim, kuruluşun ortamının izlenmesi, aşağıdakiler için gerekli bilginin toplanması ve yönetilmesi için süreçler kurmalı ve idame ettirmelidir:

- Bütün ilgili tarafların mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile beklentilerini belirleme ve anlama,
- Kuvvetli tarafları, zayıf tarafları, fırsatları ve tehditleri değerlendirme,
- Alternatif, rekabetçi veya yeni ürün teklifleri ile ilgili ihtiyaçları belirleme,
- Mevcut ve yeni ortaya çıkan pazarlar ve teknolojileri değerlendirme,
- Yasal ve mevzuat şartlarında mevcut ve beklenen değişiklikleri ümit etme,
- İşçi pazarı ve bunun kuruluştaki kişilerin haklarına etkisini anlama,
- Kuruluşun faaliyetlerine yönelik sosyal, ekonomik, ekolojik eğilimleri ve yerel kültürel hususları anlama,
- Doğal kaynaklara ve bunların uzun dönemde korunmasına ilişkin ihtiyacı belirleme ve
- Mevcut kuruluş ve süreç yeteneklerini değerlendirme (Ek A).

Not – "Müşteri odağı" hakkında daha fazla bilgi için Ek B'deki ilgili kalite yönetim ilkesine bakılmalıdır.

8.3 Ölçme

8.3.1 Genel

Üst yönetim, kuruluş içinde her seviyede ve ilgili bütün süreçlerde ve fonksiyonlarda, misyon, vizyon, politikalar, stratejiler ve hedeflere karşılık planlanan sonuçları elde etmede ilerlemeyi değerlendirmelidir. Bu sürecin izlenmesinde ve performans değerlendirmeleri ve etkin karar alma için gerekli bilgiyi toplamak ve sağlanmasında bir ölçme ve analiz süreci kullanılmalıdır. Uygun kilit performans göstergeleri ve izleme yönteminin seçimi bu ölçme ve analiz sürecinin başarısı için kritiktir.

Kilit performans göstergeleri çerçevesinde bilgi toplamada kullanılan yöntemler pratik olmalı ve kuruluşa uygun olmalıdır. Tipik örnekler aşağıdakileri içerir:

- Risk değerlendirmesi ve risk kontrolü,
- Müşteri ve diğer ilgili tarafların memnuniyeti hakkında mülakatlar, anketler ve araştırmalar,
- Ölçme ve değerlendirme
- Tedarikçiler ve paydaşlar dahil, performans gözden geçirmeleri ve
- Süreç değişkenlerinin ve ürün özelliklerinin izlenmesi ve kaydı.

8.3.2 Kilit performans göstergeleri

Kuruluşun kontrolü dahilinde bulunan ve onun sürdürülebilir başarısı için kritik olan faktörler performans ölçümlerine tabi tutulmalı ve kilit performans göstergeleri (KPG) olarak tanımlanmalıdır. KPG'ler sayılabilir olmalı ve kuruluşun ölçülebilir hedefler ortaya koymasını, eğilimleri tanımlamasını, izlemesini ve tahmin etmesini ve gerektiğinde düzeltici, önleyici ve iyileştirici faaliyetlerde bulunmasını mümkün kılmalıdır. Üst yönetim, KPG'leri stratejik ve taktik kararlar almada bir esas olarak seçmelidir. KPG'ler sırasıyla, üst seviye hedeflerin elde edilmesini desteklemek için kuruluş içinde ilgili fonksiyonlar ve seviyelerde performans göstergeleri olarak uygun biçimde sıralanmalıdır.

KPG'ler, kuruluşun doğasına ve büyüklüğüne ve onun ürünleri, süreçleri ve faaliyetlerine uygun olmalıdır. Bunlar kuruluşun hedefleriyle tutarlı olmak zorundadır, bu da ayrıca strateji ve politikalarla tutarlı olmalıdır (Madde 5.2). KPG'leri seçerken riskler ve fırsatlara ilişkin özel bilgi dikkate alınmalıdır.

KPG'ler seçilirken kuruluş bunların ölçülebilir, doğru ve güvenilir ve performansın hedeflerle uyumlu olmaması durumunda veya süreç etkinliği ve verimliliğini iyileştirmede düzeltici önlemleri gerçekleştirmede kullanılabilir olduklarına dair bilgiyi sağlamayı garanti etmelidir. Bu tür bilgi aşağıdakileri dikkate almalıdır:

- Müşteriler ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentileri,
- Halihazırda ve gelecekte, kuruluşun münferit ürünlerinin önemi,
- Süreçlerin etkinliği ve verimliliği,
- Kaynakların etkinliği ve verimliliği,
- Karlılık ve finansal performans ve
- Uygun olan yerlerde, yasal şartlar ve mevzuat şartları.

8.3.3 İç tetkik

İç tetkikler, verilen kriterlere göre kuruluşun yönetim sisteminin uygunluk seviyelerini belirlemede etkili bir vasıta ve kuruluşun performansını anlama, analiz etme ve devamlı olarak iyileştirme için değerli bilgi sağlar. Tetkikler, neyin icra edildiği hakkında bağımsız bir görüş sağlamak için, incelenecek faaliyetin içinde olmayan kişilerce yapılmalıdır.

İç tetkikler, yönetim sisteminin gerçekleşmesi ve etkinliğini değerlendirmelidir. Bunlar, ISO 9001 (kalite yönetimi) ve ISO 14001 (çevresel yönetim) gibi birden fazla yönetim sistem standardına göre tetkiki içerebilir ve ayrıca müşteriler, ürünler, süreçler veya özel hususlara ilişkin belli şartları gösterebilir.

Etkili olmak için, iç tetkikler, yetkin personel tarafından, bir tetkik planına göre, tutarlı bir biçimde icra edilmelidir.

İç tetkik, problemleri, riskleri ve uygunsuzlukları belirlemede ve ayrıca daha önceden belirlenmiş uygunsuzlukları (bunlar kök sebep analizi yoluyla ve düzeltici ve önleyici faaliyet planlarının geliştirilmesi ve gerçekleşmesini göstermiş olmalıdır) kapatmada ilerlemeyi gözlemek için etkili bir vasıta ve alınan önlemlerin etkili olduğunu doğrulama, hedeflerini yerine getirmek için kuruluşun iyileştirilmiş yeteneğinin değerlendirilmesi yoluyla belirlenebilir. İç tetkik ayrıca iyi uygulamaların belirlenmesi ve bunun yanında iyileştirme fırsatları üzerinde de yoğunlaşabilir.

İç tetkik çıktıları aşağıdakiler için faydalı bir kaynak sağlar:

- Problemleri ve uygunsuzlukları göstermede,
- Ölçme ve değerlendirme,
- Kuruluş içindeki iyi uygulamaları yüceltmede, ve
- Süreçler arasındaki etkileşimin artan bir şekilde anlaşılmasında.

İç tetkikin sonuçları genellikle sağlanan kriterlere, uygunsuzluklara ve iyileştirme fırsatlarına göre uygunluk hakkında bilgi ihtiva eden raporlar biçiminde sunulur. Tetkik raporları aynı zamanda yönetim gözden geçirmeleri için de elzem bir girdidir. Üst yönetim, kuruluş çapında düzeltici ve koruyucu önlemler gerektirebilen eğilimleri belirlemek için, bütün iç tetkik raporlarını gözden geçirmek için bir süreç oluşturmalıdır.

Kuruluş, düzeltici ve koruyucu önlemler ile ilgili geribesleme olarak, ikinci ve üçüncü parti tetkikleri gibi diğer tetkik sonuçlarını da alır.

Not – Tetkik hakkında ilave kılavuz için ISO 19011'e bakılmalıdır.

8.3.4 Öz değerlendirme

Öz değerlendirme, uygunluk derecesine ilişkin olarak kuruluşun faaliyetleri ve performansının kapsamlı ve sistematik bir biçimde gözden geçirilmesidir (Ek A).

Öz değerlendirme, genel seviyede ve münferit süreçleri seviyesinde, en iyi uygulamalarının yanı sıra kendi performansı cinsinden kuruluşun kuvvetli ve zayıf taraflarını belirlemede kullanılmalıdır. Öz değerlendirme, gereken yerlerde, önceliklendirme, planlama ve gerçekleştirme iyileştirmelerinde ve/veya yeniliklerinde kuruluşa yardımcı olabilir.

Öz değerlendirme desteği sonuçları:

- Kuruluşun toplam performansının devamlı olarak iyileştirilmesi,
- Kuruluşun sürdürülebilir başarısını elde etme ve idame ettirmeye doğru gelişmesi,
- Uygun olduğu zaman, kuruluşun süreçler, ürünler ve yapısında yenilik,
- En iy uygulamaların tanınması,
- İyileştirme ile ilgili daha başka fırsatların tanımlanması.

Öz değerlendirme sonuçları kuruluştaki ilgili kişilere iletilmelidir. Bunlar kuruluş ve gelecek yönlendirilmesi hakkında anlayışı paylaşmada kullanılmalıdır. Sonuçlar yönetim gözden geçirmesine bir girdi olmalıdır.

Not 1 – ISO 10014, bir kuruluş ile ilgili bir kalite yönetim sisteminin özel olarak finansal ve ekonomik çıkarlarına yönelik bir öz değerlendirme vasıtası sağlar.

Not 2 – Öz değerlendirme hakkında daha fazla bilgi için Ek A'ya bakılmalıdır.

8.3.5 Ölçme ve değerlendirme

Ölçme ve değerlendirme, bir kuruluşun, kendi performansını iyileştirme amacıyla, kuruluşun içinde ve dışında en iyi uygulamalar için araştırma yapmada kullanabildiği bir ölçme ve analiz yöntemidir. Ölçme ve değerlendirme, stratejilere ve politikalara, operasyonlara, süreçlere, ürünlere ve kuruluşa ait yapılara uygulanabilir.

- a) Birkaç türde ölçme ve değerlendirme vardır. Örneğin:
- Kuruluş içinde dahili ölçme ve değerlendirme faaliyetleri,
 - Rakipler arasında performans veya süreç ile ilgili rekabetçi ölçme ve değerlendirme, ve
 - Genel ölçme ve değerlendirme; ilişkisiz kuruluşlarla stratejileri, operasyonları ve süreçleri kıyaslama.
- b) Başarılı ölçme ve değerlendirme aşağıdaki gibi faktörlere bağlıdır:
- Üst yönetim tarafından destek (kuruluş ile onun ölçme ve değerlendirme paydaşlar arasındaki karşılıklı bilgi değişimini gerektirdiği gibi),
 - Ölçme ve değerlendirme uygulamada kullanılan yöntem,
 - Çıkarlara karşılık maliyetler tahmini ve
 - Kuruluştaki mevcut durumu doğru olarak kıyaslamaya izin vermek için, araştırılan konunun özelliklerinin anlaşılması.
- c) Kuruluş, aşağıdaki gibi hususları tanımlayan ölçme ve değerlendirme ile ilgili bir yöntem oluşturmalı ve idame ettirmelidir.
- Ölçme ve değerlendirme ile ilgili konunun kapsamının tanımı,
 - Herhangi gerekli iletişim ve gizlilik politikalarının yanı sıra, ölçme ve değerlendirme paydaşlar seçmede süreç,
 - Kıyaslanacak karakteristikler ile ilgili göstergelerin belirlenmesi ve kullanılacak veri toplama yöntemi,
 - Veri toplama ve analizi,
 - Performans açıklarının tanımlanması ve muhtemel iyileştirme alanlarının gösterimi,
 - İlgili iyileştirme planlarının oluşturulması ve izlenmesi ve
 - Elde edilen tecrübenin, kuruluşun bilgi biriktirme tabanına ve öğrenme sürecine dahil edilmesi (Madde 6.7).

8.4 Analiz

Üst yönetim, kuruluşun ortamının izlenmesi sonucunda toplanan bilgiyi analiz etmeli, riskler ve fırsatları belirlemeli ve bunları yönetmek için planlar oluşturmalıdır. Kuruluş, ilgili bilgiyi izlemeli ve muhafaza etmeli ve kendi stratejisi ve politikaları üzerindeki muhtemel etkileri analiz etmelidir.

Toplanan bilginin analizi, aşağıdaki gibi strateji ve politika hususları hakkında gerçek kararlar alınmasını mümkün kılmalıdır:

- Uzun dönemde ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerindeki muhtemel değişiklikler,
- Halihazırda ilgili taraflarına en büyük değeri sağlayan mevcut ürünler ve faaliyetler,
- İlgili taraflarının değişen ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamak için gerek duyulan yeni ürünler ve süreçler,
- Uzun dönemde kuruluşun ürünleriyle ilgili yeni talepler,
- Yeni ortaya çıkan teknolojilerin kuruluş üzerindeki etkisi,
- İhtiyaç duyulabilen yeni beceriler ve
- Kuruluşu etkileyebilecek olan, yasal şartlar ve mevzuat şartlarında veya işçi pazarında ve diğer kaynaklarda beklenebilen değişiklikler.

8.5 İzleme, ölçme ve analizden elde edilen bilginin gözden geçirilmesi

Üst yönetim, mevcut bilginin gözden geçirilmesi ve bu bilginin karar vermede kullanıldığını temin için sistematik bir yaklaşım kullanmalıdır (Madde 4.2).

Veri, aşağıdaki gibi pek çok kaynaktan toplanabilir:

- Kuruluşun ortamının izlenmesi,
- Kilit performans göstergeleri dahil, kuruluşun performansının ölçülmesi,
- Ölçme süreçlerinin bütünlüğü ve geçerliliğinin değerlendirilmesi,
- İç tetkik, öz değerlendirme ve ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin sonuçları,
- Risk değerlendirmesi ve
- Müşteriler ve diğer ilgili taraflardan geribesleme.

,Uygulanabilir hedeflere göre elde edilen sonuçları değerlendirmek için inceleme yapılmalıdır.

Gözden geçirmeler, kuruluşun hedeflerini elde etmeye doğru ilerlemesini değerlendirmenin yanı sıra, eğilimlerin belirlenmesini mümkün kılmak için, planlı ve periyodik aralıklarla yapılmalıdır. Bunlar ayrıca iyileştirme, yenilik ve öğrenme ile ilgili fırsatları belirlemek için de kullanılmalıdır. Gözden geçirmeler, kuruluşun vizyon ve hedeflerine ilişkin uyarlanabilirlik, esneklik ve hazır cevaplık hususları dahil, önceden yapılmış iyileştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve yorumlanmasını içermelidir.

Verinin etkili gözden geçirilmesi planlanmış sonuçların elde edilmesinde yardımcı olabilir.

Gözden geçirmelerin çıktıları, dahili olarak faaliyetler ile süreçler arasındaki ölçme ve değerlendirme için ve zaman boyunca eğilimleri göstermek için kullanılabilir. Bunlar, aynı veya başka sektörlerde, diğer kuruluşlar tarafından elde edilen sonuçlara göre harici olarak kullanılabilir.

Gözden geçirmelerin çıktıları, sağlanan kaynakların yeterliliğini ve kuruluşun hedeflerini elde etmede kaynakların nasıl etkin olarak kullanıldığını gösterebilir.

Gözden geçirmelerin çıktıları, süreç iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilen bir formatta sunulmalıdır.

9 İyileştirme, yenilik ve öğrenme

9.1 Genel

Kuruluşun ortamına bağlı olarak, iyileştirme (mevcut ürünlerinin, süreçlerinin, vb) ve yenilik (yeni ürünler, süreçler, vb. geliştirmek) sürdürülebilir başarı için gerekli olabilir.

Öğrenme etkili ve verimli iyileştirme ve yenilik için temel sağlar.

İyileştirme, yenilik ve öğrenme aşağıdakilere uygulanabilir:

- Ürünler,
- Süreçlere ve bunların arayüzlerine,
- Kuruluşla ilgili yapılara,
- Yönetim sistemlerine,
- İnsan faktörleri ve kültüre,
- Altyapı, iş ortamı ve teknolojiye ve
- İlgili taraflarla ilişkilere.

Etkili ve verimli iyileştirme, yenilik ve öğrenme ile ilgi temel husus, veri analizleri ve alınan derslerin esas alınması kapsamında kuruluştaki kişilerin bilgilendirilmiş yargılarda bulunma yeteneği ve yetkisidir.

9.2 İyileştirme

İyileştirme faaliyetleri, bir iş yerinde küçük adımlı devamlı iyileştirmelerden tüm kuruluşun önemli ölçekte iyileştirmelerine kadar uzanabilir.

Kuruluş, verinin analizi yoluyla ürünlerinin, süreçlerinin, kuruluşla ilgili yapıların ve yönetim sisteminin iyileştirilmesi için hedefler tanımlamalıdır.

İyileştirme süreçleri, "Planla-Yap-Kontrol et-Faaliyete geç" (PDCA) yöntemi gibi, yapısal bir yaklaşımla takip edilmelidir.

Kuruluş, kültürünün bir bölümü olarak aşağıdakiler vasıtasıyla sürekli iyileştirmenin tesis edilmesini temin etmelidir:

- Kuruluş içindeki kişilerin iyileştirme faaliyetlerine, kendilerinin güçleri çerçevesinde, katılımı için fırsatlar sağlayarak,
- Gerekli kaynakları sağlayarak,
- İyileştirme için tanınma ve ödül sistemleri oluşturarak, ve
- İyileştirme sürecinin kendisinin etkinliği ve verimliliğinin devamlı iyileştirilmesiyle.

Not – "Devamlı iyileştirme" hakkında daha fazla bilgi için, Ek B'deki ilgili kalite yönetim ilkesine bakılmalıdır.

9.3 Yenilik

9.3.1 Genel

Kuruluşun bulunduğu ortamdaki değişiklikler, ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamak için yenilik gerektirebilir. Kuruluş aşağıdakileri yapmalıdır:

- Yenilik ile ilgili ihtiyacı belirlemelidir,
- Etkili ve verimli bir yenilik süreci oluşturmalı ve idame ettirmelidir ve
- İlgili kaynakları sağlamalıdır.

9.3.2 Uygulama

Yenilik, aşağıdaki değişiklikler yoluyla, her seviyedeki konulara uygulanabilir:

- Teknoloji ve ürün (yalnızca müşteriler ve diğer ilgili tarafların değişen ihtiyaçları ve beklentilerine cevap veren yenilikler değil, aynı zamanda kuruluşun ortamı ve ürün ömür devrinde beklenen muhtemel değişiklikler),
- Süreçler (ürün gerçekleştirme ile ilgili yöntemlerde yenilikler veya süreç kararlılığını iyileştirme ve değişimi azaltma ile ilgili yenilik),
- Kuruluş (teşkilinde ve kuruluşa ait yapılarda yenilik), ve
- Kuruluşun yönetim sistemi (kuruluşun ortamında yeni değişiklikler ortaya çıktığında, rekabetçi avantajın sağlandığının ve yeni fırsatların kullanıldığının temini).

9.3.3 Zamanlama

Bir yeniliğin girmesi ile ilgili zamanlama genellikle gereken ivedilik ile onun geliştirilmesi için mevcut kılınan kaynaklar arasında bir dentedir. Kuruluş, yenilikleri planlamak ve önceliklendirmek için stratejisiyle uyumlu bir süreç kullanmalıdır. Kuruluş yenilik girişimlerini ihtiyaç duyulan kaynaklarla desteklemelidir.

9.3.4 Süreç

Aşağıdaki hususlar, kuruluş içinde yenilik oluşturma, idame ettirme ve yönetim süreçlerini etkileyebilir:

- Yenilik ihtiyacının ivediliği,
- Yenilik hedefleri ve bunların ürünler, süreçler ve kuruluşla ilgili yapılar üzerindeki etkisi,
- Kuruluşun yeniliğe taahhüdü,
- Kişilerin statükoya meydan okuma ve değiştirme arzuları ve
- Yeni teknolojilerin mevcudiyeti ve ortaya çıkması.

9.3.5 Riskler

Kuruluş, yapılan değişikliklerin kuruluş üzerindeki muhtemel etkiyi dikkate alarak planlı yenilik faaliyetlerine ilişkin riskleri değerlendirmeli ve bu risklerin etkilerini azaltmak için gereken yerlerde ihtiyat planları da dahil olmak üzere koruyucu tedbirler almalıdır.

9.4 Öğrenme

Kuruluş, öğrenme yoluyla iyileştirme ve yeniliği cesaretlendirmelidir.

Kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde etmesi için, "bir kuruluş olarak öğrenmeyi" ve "bireylerin yeteneklerinin kuruluşunkilerle bütünleştirilmesini öğrenmeyi" kabul etmesi gerekir.

a) "Bir kuruluş olarak öğrenme" aşağıdaki hususları gerektirir:

- Başarı öyküleri ve başarısızlıklar dahil, çeşitli iç ve dış olaylar ve kaynaklardan bilgi toplama, ve
- Toplanmış olan bilginin derinlemesine analizi yoluyla bakış açıları kazanma.

b) "Bireylerin yeteneklerinin kuruluşunkilerle bütünleştirilmesini öğrenme", bilgi birikimi, düşünme örnekleri ve kuruluşun değerleri ile kişilerin davranış örnekleri birleştirilerek başarılabilir. Bu aşağıdaki hususları gerektirir:

- Misyon, vizyon ve stratejilerini esas alan kuruluş değerleri,
- Üst yönetimin davranışı yoluyla öğrenme, ve önderlik gösterme girişimlerini destekleme,
- Kuruluş içinde ve dışında, ağ kurulması, irtibat, karşılıklı etkileşim ve bilgi birikiminin paylaşımı ile ilgili teşvik,
- Bilgi birikiminin öğrenilmesi ve paylaşılması ile ilgili sistemlerin idamesi,
- Bilgi birikiminin öğrenilme ve paylaşılması yoluyla, kişi becerilerinin iyileşmesi ile ilgili tanınma, desteklenme ve ödüllendirilmesi ve
- Kuruluştaki farklı kişilerin fikirlerinin farklılıklarını destekleyerek yaratıcılığın kıymetlendirilmesi.

Bu tür bilgiye hızlı erişim ve kullanımı, kuruluşun sürdürülebilir başarısını yönetme ve idame ettirme yeteneğini geliştirebilir.

Ek A (Bilgi için)

Öz değerlendirme vasıtası

A.1 Genel

Öz değerlendirme, seçilen bir standarda göre, kuruluşun faaliyetleri ve sonuçlarının kapsamlı ve sistematik gözden geçirilmesidir.

Öz değerlendirme, kuruluşun performansının ve yönetim sisteminin olgunluk derecesinin toptan gözden geçirilmesini sağlayabilir. Aynı zamanda iyileştirme ve/veya yenilik ile ilgili alanları belirlemek ve müteakip faaliyetlerin önceliklerini belirlemek için yardım sağlayabilir.

Bir kuruluş, iyileştirme ve yenilik fırsatlarını belirlemek, öncelikleri ortaya koymak ve sürdürülebilir başarı hedefiyle faaliyet planlarını oluşturmak için öz değerlendirmeyi kullanmalıdır. Öz değerlendirmenin çıktısı kuruluşun kuvvetli ve zayıf tarafları, olgunluk seviyesi ve tekrarlanması durumunda kuruluşun zamanla ilerlemesini gösterir. Kuruluşun öz değerlendirmesinin sonuçları yönetim gözden geçirmelerine değerli bir girdi olabilir. Öz değerlendirme ayrıca, kuruluşun iyileştirilmiş vizyonunu sağlayabilen ve ilgili tarafların katılımını yükselten bir öğrenme vasıtası olma potansiyeline de sahip olur.

Bu ekte verilen öz değerlendirme vasıtası, bu standardda ayrıntılandırılan kılavuzu esas alır ve kilit elemanlar ve ayrıntılar için ayrı öz değerlendirme çizelgeleri içerir. Öz değerlendirme çizelgeleri verildiği gibi kullanılabilir veya kuruluşu uyacak şekilde odaklanabilir.

Not – Öz değerlendirmenin aksine, kalite yönetim sistemi şartlarının yerine getirilme derecesini belirlemek için tetkikler kullanılır. Tetkik bulguları, kalite yönetim sisteminin etkinliğini değerlendirmede ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesinde kullanılır.

A.2 Olgunluk modeli

Olgun bir kuruluş, sürdürülebilir başarıyı aşağıdakilerle etkili ve verimli bir şekilde icra eder ve elde eder:

- İlgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerini anlama ve sağlama,
- Kuruluş ortamındaki değişiklikleri izleme,
- Muhtemel iyileştirme ve yenilik alanlarını belirleme,
- Stratejiler ve politikalar tanımlama ve ortaya koyma,
- İlgili hedefleri tanımlama ve ortaya koyma,
- Süreçlerini ve kaynaklarını yönetme,
- Kişileri ile ilgili güveni gösterme, artan motivasyon, taahhüt ve katılıma öncülük etme ve
- Karşılıklı çıkar sağlayan tedarikçiler ve diğer paydaşlık ilişkilerini oluşturma.

Bu öz değerlendirme vasıtası beş olgunluk seviyesi kullanır. Bunlar ilave seviyeler içermek üzere genişletilebilir veya gerektiği gibi özelleştirilebilir. Şekil A.1, bir çizelge biçiminde, performans kriterlerinin olgunluk seviyelerine nasıl ilişkilendirilebileceğini veren genel bir örnektir. Kuruluş, kendi performansını belirtilen kriterlere göre gözden geçirmeli, mevcut olgunluk seviyelerini tanımalı ve kendi kuvvetli ve zayıf taraflarını belirlemelidir. Daha yüksek seviyeler için verilen kriterler kuruluşun dikkate alması gereken hususları anlamasında yardımcı olabilir ve daha yüksek olgunluk seviyelerine erişmek için gereken iyileştirmeleri belirlemeye yardım edebilir. Çizelge A.1 ile Çizelge A.7, bu standarda bağlı olarak, tamamlanmış çizelgelere örnekler verir.

Kilit eleman	Sürdürülebilir başarıya doğru olgunluk seviyeleri				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
Eleman 1	Kriter 1 Taban seviyesi				Kriter 1 En iyi Uygulama
Eleman 2	Kriter 2 Taban seviyesi				Kriter 2 En iyi Uygulama
Eleman 3	Kriter 3 Taban seviyesi				Kriter 3 En iyi Uygulama

Şekil A.1 – Öz değerlendirme elemanları için genel model ve olgunluk seviyelerine ilişkin kriterler.

A.3 Kilit elemanların öz değerlendirmesi

Bu öz değerlendirme, kuruluşun davranışının genel görünüşünü ve onun mevcut performansını elde etmek için üst yönetim tarafından periyodik olarak icra edilmelidir (Çizelge A.1).

A.4 Ayrıntılı elemanların öz değerlendirmesi

Öz değerlendirmenin, kuruluşun derinlikli genel davranışının ve mevcut performansının sağlanabilmesi için operasyonel yönetim ve süreç sahipleri tarafından icra edilmesi amaçlanır.

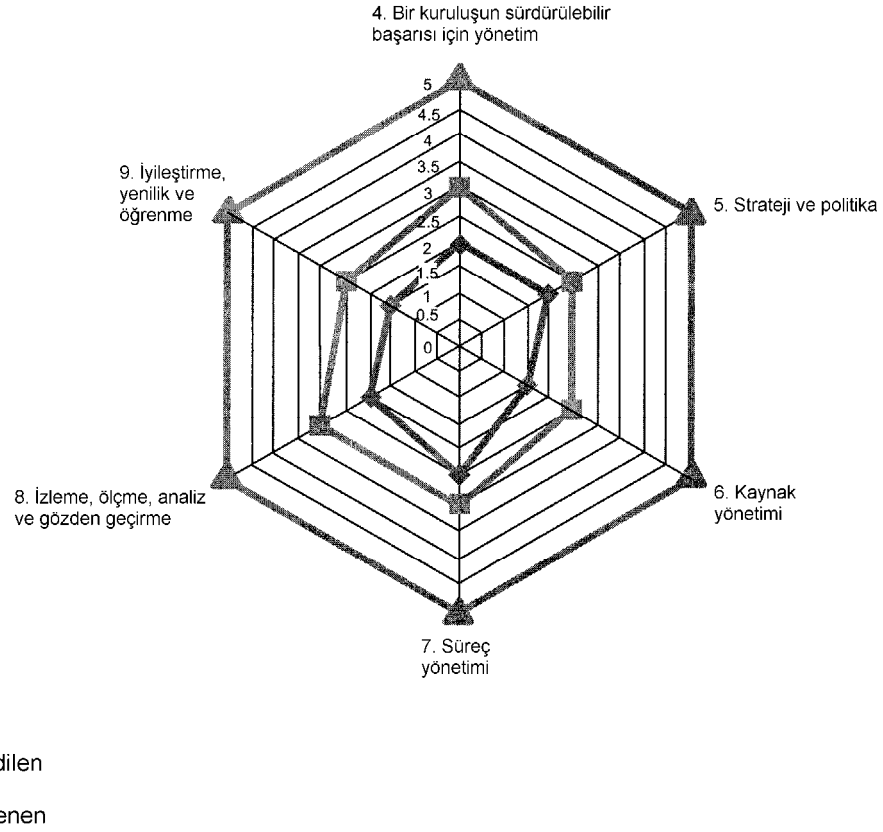
Bu öz değerlendirmenin elemanları Çizelge A.2 ve Çizelge A.7'de gösterilmiştir ve bu standardın maddeleri ile ilişkilidir. Bununla birlikte, kuruluş kendine ait özel ihtiyaçları yerine getirmek için ilave veya farklı kriterler tanımlayabilir. Uygun olması durumunda, öz değerlendirme tek başına çizelgelerden herhangi biri ile sınırlandırılabilir.

A.5 Öz değerlendirme vasıtalarının kullanılması

Bir kuruluşun adım adım öz değerlendirmesi ile ilgili yöntem:

- a) Kuruluşun değerlendirilecek bölümleri ve değerlendirmenin türü cinsinden öz değerlendirmenin kapsamını tanımlamak, örneğin
 - Kilit elemanların öz değerlendirmesi,
 - Bu standardı esas alarak, ayrıntılı elemanların öz değerlendirmesi, veya
 - İlave veya yeni kriterler veya seviyeler ile, bu standardı esas alarak ayrıntılı elemanların öz değerlendirmesi.
- b) Öz değerlendirmeden sorumlu kimin olacağı ve ne zaman yapılacağını belirlemek,
- c) Öz değerlendirmenin bir takımla mı (çapraz fonksiyon veya diğer uygun takım) yoksa bireysel olarak mı yapılacağını belirlemek,
- d) Kuruluşun münferit süreçlerinin her biri için olgunluk seviyesini belirlemek. Bu, çizelgelerde listelenen örneklere göre kuruluş içindeki mevcut durumu kıyaslayarak ve kuruluşun hali hazırda uyguladığı elemanları işaretleyerek yapılmalıdır. Seviye 1'den başlayarak daha yüksek olgunluk seviyelerine ilerlenmelidir. Mevcut olgunluk seviyesi, bu noktaya kadar önünde hiçbir açıklık olmamasıyla elde edilen en yüksek olgunluk seviyesi olacaktır.
- e) Sonuçları bir rapor halinde toplamak. Bu, zaman boyunca bir ilerleme kaydı sağlar ve hem iç hem de dış olarak bilginin iletimini kolaylaştırabilir. Böyle bir raporda grafiklerin kullanımı sonuçların iletimine yardımcı olabilir (Şekil A.2'deki örneğe bakılmalıdır).
- f) Kuruluşun süreçlerinin mevcut performansını değerlendirmek ve iyileştirme ve/veya yenilik ile ilgili alanları belirlemek. Bu fırsatlar süreç yoluyla belirlenmeli ve değerlendirmenin bir sonucu olarak bir faaliyet planı geliştirilmelidir.

Bir kuruluş farklı elemanları için farklı olgunluk seviyelerinde olabilir. Açıklıkların gözden geçirilmesi, üst yönetime münferit elemanların daha yüksek bir seviyeye kaydırılması için gerekli iyileştirme ve/veya yeniliğin planlanmasında ve önceliklendirmesinde yardımcı olabilir.



Şekil A.2 – Bir öz değerlendirme sonuçlarının örnek gösterimi

A.6 Öz değerlendirme sonuçları ile iyileştirme ve yenilik planlaması

Bir öz değerlendirme tamamlanması, bu standardın elemanları esas alınarak, planlama ve gözden geçirme için üst yönetime bir girdi olarak kullanılması gereken iyileştirme ve/veya yenilik için bir faaliyet planına yol açmalıdır.

Öz değerlendirmeden kazanılan bilgi aynı zamanda aşağıdakiler için kullanılabilir:

Çizelge A.1 – Kilit elemanların öz değerlendirmesi – Kilit elemanlar ile olgunluk seviyeleri arasındaki korelasyon

Kilit elemanlar	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
Yönetim odağı nedir? (Yönetme)	Odaklanma, değişimler, problemler ve fırsatlara kendine özgü reaksiyonlarla, ürünler, ortaklar ve bazı müşteriler üzerinedir.	Odaklanma, problemler ve fırsatlara bazı yapısal yaklaşımlarla, müşteriler ve yasal/mevzuat şartları üzerinedir.	Odaklanma, kişiler ve bazı ilave ilgili taraflar üzerinedir. Süreçler, problemlere ve fırsatlara reaksiyon göstermek için tasarımlar ve gerçekleşir.	Odaklanma, belirlenen ilgili tarafların ihtiyaçlarını dengeleme üzerinedir. Kuruluşun odağının bir bölümü olarak devamlı iyileştirme vurgulanır.	Odaklanma, yeni ortaya çıkan ilgili tarafların ihtiyaçlarının dengelenmesi üzerinedir. “Sınıfta en iyi performans” asli hedef olarak ayarlanır.
Önderlik yaklaşımı nedir? (Yönetme)	Yaklaşım reaktiftir ve tepeden aşağıya talimatlara dayanır.	Yaklaşım reaktiftir ve farklı seviyelerdeki yöneticilerin kararlarına dayanır.	Yaklaşım proaktiftir ve kararı alacak yetkili atanır.	Yaklaşım proaktiftir, kuruluşun kişilerinin karar almada yüksek katılımı ile.	Yaklaşım, kişilerin her seviyede güçlendirilmesiyle, proaktiftir ve öğrenme odaklıdır.
Neyin önemli olduğuna nasıl karar verilir? (Strateji & politika)	Kararlar, Pazar ve diğer kaynaklardan gelen bilgi amaçlı girdileri esas alır.	Kararlar, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri esas alır.	Kararlar stratejiyi esas alır ve ilgili tarafların ihtiyaçlarına ve beklentilerine bağlıdır.	Kararlar stratejinin operasyonel ihtiyaçlar ve süreçlerin konuşlanmasını esas alır.	Kararlar, esneklik, çeviklik ve sürdürülebilir performans için ihtiyaçları esas alır.
Sonuç almak için ne gerekir? (Kaynaklar)	Kaynaklar kendine özgü bir biçimde yönetilir.	Kaynaklar etkili bir şekilde yönetilir.	Kaynaklar verimli bir şekilde yönetilir.	Kaynaklar, etkili bir şekilde ve kıtlığı dikkate alınacak bir biçimde yönetilir.	Kaynakların yönetimi ve kullanımı planlanır, etkili bir şekilde ortaya konur ve ilgili tarafları memnun eder.
Faaliyetler nasıl düzenlenir? (Süreçler)	Faaliyetlerin düzenlenmesinde sistematik olmayan bir yaklaşım vardır, yalnızca bazı temel çalışma işlemleri veya talimatları yerindedir.	Faaliyetler, yönetim sisteminin yerinde olmasıyla temel bir kalite, fonksiyonu olarak düzenlenir.	Faaliyetler, etkili ve verimli olan ve esnekliği mümkün kılan bir süreç tabanlı kalite yönetim sistemi biçiminde düzenlenir.	Süreçleri arasında iyi etkileşimleri olan, çevikliği ve iyileştirmeleri destekleyen bir kalite yönetim sistemi vardır. Süreçler belirlenen ilgili tarafların ihtiyaçlarını gösterir.	Yenilik ve ölçme ve değerlendirme desteklenecek şekilde, yeni ortaya çıkan ve aynı zanda tanımlanan ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentileri gösterilecek şekilde bir kalite yönetim sistemi vardır.

Çizelge A.1 (Devam)

Kilit elemanlar	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
Sonuçlar nasıl elde edilir? (İzleme & ölçme)	Sonuçlar rastgele bir biçimde elde edilir Düzeltilici faaliyetler kendine özgüdür.	Önceden tahmin edilen bazı sonuçlar elde edilir. Düzeltilici ve koruyucu faaliyetler sistematik bir biçimde yapılır.	Önceden tahmin edilen bazı sonuçlar özellikle belirlenen ilgili taraflar için elde edilir. İzleme, ölçme ve iyileştirmenin tutarlı kullanımı vardır.	Sürdürülebilir eğilimlerle, tutarlı, pozitif, önceden tahmin edilebilir sonuçlar vardır. İyileştirmeler ve yenilikler sistematik bir biçimde yapılır.	Elde edilen sonuçlar kuruluş için sektör ortalamasının üzerindedir ve uzun dönemde idame ettirilir. Kuruluş çapında iyileştirme ve yenilik gerçekleştirilir.
Sonuçlar nasıl izlenir? (İzleme & ölçme)	Finansal, ticari ve üretilebilirlik göstergeleri yerindedir.	Müşteri memnuniyeti, kilit gerçekleştirme süreçleri ve tedarikçilerin performansı izlenir.	Kuruluşun kişilerinin ve ilgili tarafların memnuniyeti izlenir.	Kilit performans göstergeleri kuruluşun stratejisi ile uyumludur ve izleme için kullanılır.	Kilit performans göstergeleri bütün süreçlerin gerçek zamanlı izlenmesi ile bütünleştirilir ve performans ilgili taraflara etkili bir şekilde iletilir.
İyileştirme önceliklerine nasıl karar verilir? (İyileştirme, yenilik & öğrenme)	İyileştirme öncelikleri hatalara, şikayetlere veya finansal kriterlere bağlıdır.	İyileştirme öncelikleri müşteri memnuniyeti verisine veya düzeltilici ve koruyucu faaliyetlere bağlıdır.	İyileştirme öncelikleri, bazı ilgili tarafların ve aynı zamanda tedarikçilerin ve kuruluşun kişilerinin ihtiyaçları ve beklentilerine bağlıdır.	İyileştirme öncelikleri diğer ilgili taraflar ve aynı zamanda sosyal, analiz, çevresel ve ekonomik değişikliklerden elde edilen eğilimlere ve girdilere bağlıdır.	İyileştirme öncelikleri yeni ortaya çıkan ilgili taraflardan gelen girdilere bağlıdır.
Öğrenme nasıl vukuu bulur? (İyileştirme, yenilik & öğrenme)	Öğrenme münferit bir seviyede, rastgele oluşabilir.	Kuruluşun başarıları ve başarısızlıklarından sistematik öğrenme vardır.	Kuruluş içinde sistematik ve paylaşılan öğrenme süreci gerçekleştirilir.	Devamlı iyileştirme için bağlanan kuruluşta kültürel bir öğrenme ve paylaşım vardır.	Kuruluşun öğrenme süreçleri ilgili taraflar ile paylaşımlı ve yaratıcılık ile yeniliği destekler.
Not – Kuruluşun münferit elemanlarının mevcut olgunluk seviyesi, kriterlerde önde gelen hiçbir boşluk bulunmayan noktaya kadar elde edilen en yüksek seviyedir.					

Çizelge A.2 – Madde 4'ün ayrıntılı elemanlarının öz değerlendirmesi – Bir kuruluşun sürdürülebilir başarısını yönetme.

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
4.1 (Bir kuruluşun sürdürülebilir başarısı için yönetme) Genel	Kalite yönetim sistemi, işlemlere bağlı olarak, fonksiyonel olarak yönlendirilir.	Süreç esaslı bir kalite yönetim sistemi vardır.	Kalite yönetim ilkelerini esas alan kuruluş çapında bir kalite yönetim sistemi vardır.	Kuruluşun yönetim sistemi diğer disiplinleri bütünleştirmek için genişletilmiştir. Örnek olarak, çevresel yönetim, sağlık ve güvenlik yönetimi, vb.	Yönetim sistemi, kuruluşun politikasının tam ortaya konmasını sağlar.
4.2 Sürdürülebilir başarı	Kuruluşun gerçek performansı düzenli olarak yıllık gözden geçirme şeklinde bütçeyle kıyaslanır.	İş planına göre periyodik gözden geçirmeler vardır.	Sonuçlar, geçmiş birkaç yıl için tutarlı performans iyileştirmesini gösterir.	Kısa dönemli gelecek için planlamanın kanıtı olarak, geçmişte performansta sürdürülebilir iyileştirme yapılmıştır (örneğin, bir sonraki iki yıl)	Uzun dönemli gelecek için planlamanın kanıtı olarak, geçmişte performansta sürdürülebilir iyileştirme yapılmıştır (örneğin, bir sonraki beş yıl)
4.3 Kuruluşun ortamı	Kuruluş kendisine etki eden değişikliklere tepki gösterir.	Eski problemlerin yeniden ortaya çıkmasını azaltmak için planlar vardır.	Risk değerlendirmesi, kuruluş üzerindeki muhtemel etkileri dikkate almak için periyodik olarak yapılır.	Kuruluş için belirlenen bütün riskleri azaltmak için ihtimaliyet planları vardır.	Bütün riskleri azaltmak için kuruluş içinde risk değerlendirmesi ve planlaması devamlı süreçlerdir.
4.4 İlgili taraflar, ihtiyaçlar ve beklentiler	Kuruluşun ağır basan amacı yıllık kâr sağlamaktır.	Kuruluş, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri tarafından sürülür.	İlgili tarafların ihtiyaçları ve beklentileri mümkün olan yerlerde sağlanır.	İlgili tarafların ihtiyaçları ve beklentileri üst yönetim için karar almada ana girdilerdir.	İlgili tarafların ihtiyaçları ve beklentileri geçmiş birkaç (örneğin üç) yılda sağlanmıştır.
Not – Kuruluşun münferit elemanlarının mevcut olgunluk seviyesi kriterlerde önde gelen hiçbir boşluk bulunmayan noktaya kadar elde edilen en yüksek seviyedir.					

Çizelge A.3 – Madde 5'in ayrıntılı elemanlarının öz değerlendirmesi – Strateji ve politika

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
<p>5.1 (Strateji ve politika) Genel</p> <p>5.2 Strateji ve politika formülasyon</p>	<p>Planlama süreci kendine özgü biçimde düzenlenir.</p> <p>Strateji, politikalar ve hedefler yalnızca kısmi olarak tanımlıdır.</p> <p>Politika ve strateji formülasyonuna girdiler kendine özgüdür ve yalnızca ürün ve finansal olarak ilgili hususları formüle eder.</p>	<p>Strateji ve politikaların formülasyonu ile ilgili yapılandırılmış bir süreç konulmuştur.</p> <p>Strateji ve politikaların formülasyonu süreci, yasal ve mevzuat ile ilgili şartların analizi ile birlikte, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerinin bir analizini içerir.</p>	<p>Strateji ve politika formülasyonu süreci, daha geniş çaplı ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerinin bir analizini içerecek şekilde gelişmiştir.</p> <p>Planlar, ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerinin değerlendirilmesinden sonra geliştirilir.</p> <p>Planlama süreci, değişen dış eğilimler ve ilgili tarafların ihtiyaçlarının dikkate alınmasını içerir; gerektiğinde yeniden ayarlanmayı mümkün kılar.</p> <p>Çıkar temin eden müşteriler eski stratejik yaklaşımlara bağlanabilir.</p>	<p>Strateji, politikalar ve hedefler yapısal bir biçimde formüle edilir. Strateji ve politikalar ilgili taraflara ilişkin hususları kapsar.</p> <p>Strateji ve politika formülasyonu ile ilgili kuruluş süreçlerinin çıktıları ilgili taraflarının ihtiyaçları ile tutarlıdır.</p> <p>Tehditler, fırsatlar ve kaynakların mevcudiyeti planlar teyid edilmeden önce değerlendirilir ve dikkate alınır.</p> <p>Planlama süreçlerinin yapısal ve periyodik gözden geçirmeleri yerindedir.</p>	<p>Stratejilerin, kuruluş hedeflerinin elde edilmesine ve ilgili tarafların ihtiyaçlarının optimize edilmesine yol açtığı gösterilebilir.</p> <p>İlgili taraflar kuruluşun başarısına müdahil olabilir ve katkıda bulunabilirler; onların katkılarının seviyesinin devamlı olacağına dair güven vardır.</p> <p>Başarının sürdürülebilir olacağına dair güven vardır,</p> <p>Etkili izleme ve raporlama mekanizmaları yerindedir, planlama süreci için ilgili taraflardan geribeslemeyi de içerir.</p>
5.3 Strateji ve politika ortaya koyma	<p>Kısa dönem hedefler günlük işlemlerde kullanılır ve konuşlandırılır.</p> <p>Stratejik planlar ürün gerçekleştirme için tanımlanır.</p>	<p>Strateji ve politikalar, kuruluş içindeki farklı seviyeler için hedeflere dönüştürülür.</p> <p>Planlar, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerinin dengesine göre geliştirilir.</p> <p>Strateji ve politikalar evrimseldir; müşteri ihtiyaçları açık olarak tanımlanmış süreçler ve hedefler halinde ortaya konur. Bunlar performans gözden geçirmeleri ve tetkikler için temel teşkil eder.</p>	<p>Kuruluşun stratejik hedeflerinin elde edilmesine doğru yapılan süreç ölçümlü ele alınır. Planlara göre pozitif ve negatif değişimler analiz edilir ve üzerlerine gidilir.</p>	<p>Ölçülebilir hedefler, her bir süreç ve kuruluş seviyesi için tanımlanır ve bunlar strateji ile tutarlıdır.</p> <p>Yönetim sistemi, stratejideki değişiklikleri takiben gözden geçirilir ve güncellenir.</p> <p>Hedeflerin elde edilmesine doğru ilerlemenin ölçümü pek çok olumlu eğilimin var olduğunu gösterir.</p>	<p>Strateji, planlama ve politika ortaya koyma, kuruluş ortamının izlenmesi ve analizinden elde edilen veri kullanılarak düzenli bir şekilde gözden geçirilir ve güncellenir.</p> <p>Geçmiş performansın analizi, ani ortaya çıkan veya öngörülme zorlukların üstesinden gelmede kuruluşun başarılı olduğunu gösterebilir.</p>

Çizelge A.3 – (Devam)

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
5.4 Strateji ve politika iletişimi	İletişim reaktif bir biçimde gerçekleştirilmelidir.	Dış ve iç iletişim için bir süreç tanımlanır ve gerçekleşir.	Kuruluş içinde ilgili kişilere strateji ve planlardaki değişiklikleri iletmek için etkili sistemler bulunur.	Kuruluşun bütün seviyelerine ve ilgili taraflara politika değişiklikleri iletilir.	İletişim süreçlerinin etkinliği periyodik olarak gözden geçirilir. İletişim süreçlerinin, ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşıladığı kanıtlanır.
Not – Kuruluşun münferit elemanlarının mevcut olgunluk seviyesi kriterlerde önde gelen hiçbir boşluk bulunmayan noktaya kadar elde edilen en yüksek seviyedir.					

Çizelge A.4 – Madde 6'nın ayrıntılı elemanlarının öz değerlendirmesi – kaynak yönetimi.

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
6.1 (Kaynak yönetimi) Genel	Kaynaklar kendine özgü bir biçimde tanımlanır ve tahsis edilir.	Tanımlanmaları, temini ve izlenmesi dahil, kaynakların planlanması için bir süreç tesis edilir.	Kaynakların mevcudiyeti ve uygunluğu için periyodik bir gözden geçirme gerçekleştirilir. Kaynak planlaması kısa ve uzun dönem hedefleri içerir.	Kaynakların muhtemel kıtlığı ile ilgili riskler değerlendirilir. Kaynakların yönetimi için kuruluşun yaklaşımlarının etkin ve verimli olduğu kanıtlanır.	Kaynak planlamasını iyileştirme ile ilgili fırsatlar ölçme ve değerlendirme yoluyla araştırılır.
6.2 Finansal kaynaklar	Kaynaklar kendine özgü bir biçimde tanımlanır ve tahsis edilir. Kısa dönem finansal planlama kullanılır.	Kişiler, kuruluşun stratejisi ile ilgili olarak verilen hedeflerle bir kaynak olarak tanınır. Finansal yönetim sistematik olarak yapılandırılır.	Finansal kaynakların kullanımının etkinliğinin periyodik gözden geçirilmesi söz konusudur. Finansal riskler belirlenir.	Finansal riskler azaltılır. Geleceğe yönelik finansal ihtiyaçlar öngörülür ve planlanır.	Kaynakların finansal tahsisi kuruluş hedeflerinin elde edilmesine katkıda bulunur. Tahsisi yeniden devamlı olarak değerlendirmek için devam eden bir süreç bulunur.
6.3 Kuruluştaki kişiler	Kişiler bir kaynak olarak kabul edilir, ancak kuruluşun stratejisine yalnızca birkaç hedef ilişkilidir. Eğitim, daha çok bireysel çalışanların talebi üzerine, kendine özgü bir biçimde sağlanır. Birkaç durumda yetkinlik gözden geçirmeleri yapılır.	Kişiler, kuruluşun stratejisiyle işkili olarak verilen hedefler ile bir kaynak olarak tanınır. Yetkinlik gözden geçirmesiyle ilgili bir program vardır. Yetkinlikler, kuruluşun stratejisine bağlı olan, toplam planlamanın bir bölümü olarak geliştirilir. İyileştirme ile ilgili fikirler toplanır.	Kişilerin, kuruluş içinde bağlı oldukları net süreç sorumlulukları, hedefleri ve teknoloji transferi (know-how) vardır. Rehberlik ve eğitmenlik ile bir hüner kalite sistemi oluşturulur.	İç ağ genişletilir ve kuruluş için bilgi birikimi sağlanır. Yaratıcılık ve iyileştirme ile ilgili hünerleri geliştirmek için eğitim verilir. Kişiler, kendi personelinin yetkinliğini ve kuruluş ortamında nerede en iyi katkıyı yapabileceğini bilir. Kariyer planlaması iyi bir şekilde geliştirilir.	Dış ağ, tüm kuruluştaki kişileri içine alır. Kuruluş karşısındaki kişiler yeni süreçlerin geliştirilmesinde katılım sağlar. En iyi uygulamalar tanınır.

Çizelge A.4 – (Devam)

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
6.4 İş ortakları ve tedarikçiler	Tedarikçi iletişimi tendering, sipariş yeri ve problem çözümü ile sınırlıdır.	Tedarikçileri seçme, değerlendirme, yeniden değerlendirme, mertebelenendirme ile ilgili süreçler vardır.	Tedarikçiler ve paydaşlar stratejik ihtiyaçlar veya risklere göre belirlenir. Tedarikçiler ve paydaşlar ile ilişkileri geliştirmek ve yönetmek için süreçler bulunur.	Paydaşları ile, ihtiyaçlar ve stratejilerin açık iletişimi olur.	Veriler, paydaşlarının kuruluşun başarısına katıldıkları ve katkıda bulduklarını gösterir.
6.5 Altyapı	Temel altyapılar yerindedir.	Kuruluşun altyapısı planlanır ve yönetilir. Yasal ve mevzuatla ilgili şartlar dikkate alınır.	Altyapı ve ilgili süreçler, gelecek akılda tutularak periyodik olarak gözden geçirilir.	Altyapı ile ilgili riskler belirlenir ve koruyucu önlemler alınır.	Kuruluşun altyapısının performansını ve maliyet tabanı benzer kuruluşlar ile uygun şekilde kıyaslanır. Muhtemel tehditlerin yumuşatılması ve fırsatları keşfetmek için ihtimalat planları kullanılır.
6.6 Çalışma ortamı	Çalışma ortamı ile ilgili temel tesisler yerindedir.	Çalışma ortamının bütün uygulanabilir yasal ve mevzuatla ilgili şartlara uygunluğunu sağlamak için süreç bulunur.	Çalışma ortamının etkinliği ve verimliliği için periyodik gözden geçirmeler yapılır.	Veriler, çalışma ortamının üretkenliği, yaratıcılığı ve kişilerin iyi davranışını cesaretlendirdiğini gösterir.	Çalışma ortamının geliştirilmesi için tesis edilen süreçler rekabetçiliği destekler ve benzer kuruluşları ile iyi bir şekilde kıyaslanır.
6.7 Bilgi birikimi, bilgi ve teknoloji	Temel bilgi birikimi, bilgi ve teknoloji yaklaşımları ve sistemleri yerindedir.	Bilgi, bilgi birikimi ve teknolojiyi belirlemek, elde etmek, korumak, kullanmak ve değerlendirmek için bir süreç tesis edilir. Bilgi paylaşımı için temel iletişim sistemi tesis edilir.	Bilgi, bilgi birikimi ve teknoloji kuruluş içinde paylaşılr ve periyodik gözden geçirmeler yapılır. Kritik teknolojiler paydaşlar yoluyla veya, gerektiğinde, ikincil kaynaklarla kontrol edilir.	Bilgi, bilgi birikimi ve teknoloji paydaşlar ve diğer ilgili taraflar ile paylaşılır.	Bilgi, teknoloji ve bilgi birikimi yönetimi için elde edilen sonuçlar diğer kuruluşları ile iyi bir şekilde kıyaslanır.

Çizelge A.4 – (Devam)

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
6.8 Doğal kaynaklar	Doğal kaynakların kullanımı çok sınırlı bir biçimde yönetilir.	Kuruluş tarafından ihtiyaç duyulan doğal kaynakların tanımlanması ve kullanımının kontrol edilmesi için bir süreç bulunur.	Doğal kaynakların ne kadar etkin kullanılacağını ölçmek için süreçler ortaya konur. Doğal kaynakların kıtlığına ilişkin riskler değerlendirilir ve kaynakların gelecekteki devamlılığını korumak için önlemler alınır.	Doğal kaynakların kullanımını optimize etmek ve alternatif kaynakların kullanımını dikkate almak için süreçler bulunur. Kuruluş, ürünlerinin tüm ömür çevrimi boyunca çevresel koruması ile ilgili ihtiyacı dikkate almak için süreçlere sahiptir.	Kuruluş, toplumun gelecek kuşaklarının ihtiyaçlarını birleştirmeksizin, doğal kaynakların kullanımında kendi yaklaşımının mevcut ihtiyaçları karşıladığını gösterebilir. Doğal kaynakların kullanımı üzerinde dış kuruluşlar ve diğer ilgili taraflar ile işbirliği ve onlara karşı ölçme ve değerlendirme bulunur.
Not – Kuruluşun münferit elemanlarının mevcut olgunluk seviyesi kriterlerde önde gelen hiçbir boşluk bulunmayan noktaya kadar elde edilen en yüksek seviyedir.					

Çizelge A.5 – Madde 7'nin ayrıntılı elemanlarının öz değerlendirmesi – Süreç yönetimi.

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
7.1 (Süreç yönetimi) Genel 7.2 Süreç planlama ve kontrolü	Süreçler gayriresmi, kendine özgü biçimde planlanır ve yönetilir.	Kilit süreçler, örneğin müşteri memnuniyetine ve ürün gerçekleştirilmesine ilişkin olanlar, tanımlanır ve yönetilir. Süreçler arasındaki etkileşimler tanımlanır ve yönetilir. Süreçlerin etkinliği sistematik olarak ölçülür ve üzerine gidilir.	Süreç planlaması strateji ortaya koyma ile bütünleştirilir. Belirlenen ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentileri süreç planlama için girdi olarak kullanılır. Süreç etkinliğindeki iyileştirmeler gösterilebilir. Süreçler öngörülebilir sonuçlar verir. Kuruluş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği gözden geçirilir.	Çeviklik, esneklik ve süreç yeniliğinde iyileştirmeler gösterilebilir. Bütün ilgili taraflar süreç planlamasında dikkate alınır. Süreçler arasındaki etkileşim zıtlıkları belirlenir ve etkili bir biçimde çözülür.	Süreç performansı öncü kuruluşlarla kıyaslanır ve sonuçlar süreç planlamasında kullanılır. Kilit süreçlerin çıktıları kuruluşun sektör ortalamasının üstündedir.
7.3 Süreç sorumluluğu ve yetkisi	Süreç sorumlulukları kendine özgü bir tabanda tanımlanır.	Süreçlerin yönetimi ile ilgili açık sorumluluk ve yetki tahsis edilir (örneğin, "süreç sahipleri"ne)	Süreç yönetiminde muhtemel anlaşmazlıklardan kaçınmak ve çözmek için bir politika bulunur.	Süreç sahibi yetkinlikleri devamlı olarak iyileştirilir.	Öğrenme, süreç sahipleri ve ilgili taraflar arasında paylaşılır.
Not – Kuruluşun münferit elemanlarının mevcut olgunluk seviyesi kriterlerde önde gelen hiçbir boşluk bulunmayan noktaya kadar elde edilen en yüksek seviyedir.					

Çizelge A.6 – Madde 8'in ayrıntılı elemanlarının öz değerlendirilmesi – İzleme, ölçme, analiz ve gözden geçirme

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
<p>8.1 (İzleme, ölçme, analiz ve gözden geçirme) Genel</p> <p>8.2 İzleme</p>	<p>İzleme, hiçbir süreç yerinde olmaksızın, düzensiz bir temelde icra edilir. İzlemenin odağı ürünler üzerindedir. Faaliyet ürün problemleri veya yönetim problemleri ile tetiklenir (yani, kriz durumları). Uygulanabilir yasal ve mevzuat ile ilgili şartlar hakkında bilgi toplanırken, şartlardaki değişiklikler yalnızca kendine özgü bir biçimde belirlenir.</p>	<p>İzleme süreci periyodik olarak yapılır. İzleme odağı müşteriler üzerindedir. Müşteri ihtiyaçları ve beklentileri sistematik olarak izlenir. Yasal ve mevzuatla ilgili şartlardaki değişiklikler resmi olarak tasarılanmış mekanizmalar yoluyla sistematik olarak izlenir.</p>	<p>İzleme süreci etkinliğini iyileştirmek için düzenli olarak değerlendirilir. İzlemenin odağı, tedarikçiler üzerinedir, kişiler ve diğer ilgili taraflar üzerine odaklanma sınırlıdır. Kilit tedarikçiler ve paydaşlarından geribesleme planlı bir şekilde toplanır.</p> <p>Kilit tedarikçiler ve paydaşlarından geribesleme yalnızca hazır olarak toplanır. Mevcut süreç yetenekleri izlenir. Yasal ve mevzuatla ilgili şartları izlemek için süreçler etkin ve verimlidir.</p>	<p>İzleme süreci, sistematik ve planlı bir şekilde yapılır ve dış veri kaynaklarından çapraz kontrolü içerir. Kaynak ihtiyaçları zamanla sistematik ve planlı bir şekilde değerlendirilir. Çalışanlardan ve müşterilerden geribesleme, odak grupları gibi, profesyonel olarak icra edilen incelemeler ve diğer mekanizmalar yoluyla toplanır.</p>	<p>İzleme süreci, güvenilir veri ve eğilimleri verir. İzlemenin odağı, kaynakların kullanımı ve geliştirilmesinin optimizasyonu, kuruluşun faaliyet sektörünün, teknolojilerin ve işçi durumunun üzerindedir. Kuruluşun performansı üzerinde etkisi olabilen, ekonomik politikalar, ürün talepleri, teknolojiler, çevresel korumalar veya sosyal ve kültürel hususlarda vukuu bulan veya beklenen değişiklikler, planlı bir biçimde izlenir.</p>
<p>8.3.1 (Ölçme) Genel</p> <p>8.3.2 Kilit performans göstergeleri</p>	<p>Yönetim kararlarını desteklemek veya alınan önlemlerle ilgili işlemlerin izlenmesi için ölçmeler ve değerlendirmelerden çok sınırlı bir veri kümesi mevcuttur. Temel göstergeler (örneğin, finansal kriterler, zamanında teslimatlar, müşteri şikayetlerinin sayısı, yasal uyarılar ve cezalar) kullanılır. Veri her zaman güvenilir değildir.</p>	<p>Kuruluşun stratejisi ve ana süreçlere ilişkin kilit göstergeler için resmi bir tanımlar kümesi bulunur. Göstergeler, çoğunlukla iç verinin kullanımına dayanır. Yönetim kararları, kalite yönetim sisteminin gözden geçirilmesinden ve ilave kilit performans göstergelerinden çıktılarla desteklenir.</p>	<p>Süreç seviyeli hedefler kilit performans göstergelerine ilişkindir. Kuruluşun performansının diğer kuruluşlarıkiyle nasıl kıyaslanacağını göstermek için veriler mevcuttur. Başarı için ana şartlar, uygun, pratik göstergelerle belirlenir ve izlenir. Yönetim kararları ölçme sistemlerinden elde edilen güvenilir veri ile yeterli bir şekilde desteklenir.</p>	<p>Zaman boyunca kilit performans göstergeleri üzerinde ilerlemeyi göstermek için veriler mevcuttur. Strateji ve hedeflerin ortaya konulması için izlenir. Performans göstergeleri, eğilimlere ve uzun dönem planlamalara bakılarak, stratejik kararlar için oluşturulur, yaygın olarak ortaya konur ve kullanılır. Verilerin stratejik analizi gelecekteki performansın öngörülmesine izin verir.</p>	<p>Kapsamlı verilerin sistematik analizi gelecekteki performansın güvenli bir şekilde öngörülmesine izin verir. KPG'ler, eğilimleri öngörmek ve stratejik kararları almak için güvenilir bilgi sağlayan bir biçimde seçilir ve etkili kılınır. Risk analizi iyileştirmeyi önceliklendirmek için bir vasıta olarak yapılır.</p>
<p>Not – Kuruluşun münferit elemanlarının mevcut olgunluk seviyesi kriterlerde önde gelen hiçbir boşluk bulunmayan noktaya kadar elde edilen en yüksek seviyedir.</p>					

Çizelge A.6 – (Devam)

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
<p>8.3.3 İç tetkik</p> <p>8.3.4 Öz değerlendirme</p>	<p>Bazı veriler toplanır, ancak hiçbir resmi yaklaşım kullanılmaz.</p> <p>Tetkikler, problemlere, müşteriye, şikayetlere, vb., tepki olarak reaktif bir şekilde yapılır.</p> <p>Toplanan veri çoğunlukla ürünlerle ilgili sorunları çözmede kullanılır.</p>	<p>Bazı veriler düzenli bir biçimde kilit süreçlerden toplanır.</p> <p>Tetkik verileri yönetim sisteminin gözden geçirilmesi için sistematik olarak kullanılır.</p> <p>Öz değerlendirme sınırlıdır.</p> <p>Veri ve değerlendirme sonuçları koruyucu bir biçimde kullanılmaya başlanır.</p>	<p>Veri toplama yapısal bir süreç içine gömülür.</p> <p>Gerektiğinde, özellikle de verinin yargılardan, fikirlerden, vb. türetildiğinde, veriyi doğrulamak için, kalite çalışmaları icra edilir.</p> <p>Tetkikler verinin doğruluğunu ve yönetim sisteminin etkinliğini temin eder.</p> <p>Öz değerlendirme icra edilir ve kuruluşun olgunluğunu belirlemek ve toplam performansını iyileştirmek için sonuçlar kullanılır.</p>	<p>Süreçleri toplayan veri devamlı olarak değerlendirilir ve etkinlikleri ve verimlilikleri iyileştirilir.</p> <p>Öz değerlendirme çıktıları stratejik planlama süreci ile bütünleştirilir.</p> <p>Daha yüksek olgunluk seviyelerinden belirlenen boşluklar vizyon ve strateji ile kıyaslanır ve kuruluş onların planlı bir şekilde kapatılması için önlem alır.</p>	<p>Kuruluş, iyileştirme için ilave fırsatları belirlemede yardımcı olmak için, tetkiklerine diğer ilgili tarafları de katar.</p> <p>Öz değerlendirme her seviyede kuruluş tarafından yapılır.</p>
8.3.5 Ölçme ve değerlendirme	<p>Kuruluş içindeki en iyi uygulamaların karşılıklı değişimi anekdotaldır.</p> <p>Bazı ürün kıyaslamaları pazardaki ürünler ile yapılır.</p>	<p>Üst yönetim, en iyi uygulamaların belirlenmesi ve yürürlüğe konmasını destekler.</p> <p>Kilit rekabetçilerden bazı ürünler analiz edilir ve kıyaslanır.</p>	<p>Bazı dış ölçme ve değerlendirme faaliyetleri kuruluşun önderliğinde desteklenir (ürünleri, süreçleri ve operasyonları kapsayan).</p>	<p>Ölçme ve değerlendirme yöntemi oluşturulur.</p> <p>Kilit performans ölçümleri, yapısal bir yöntem kullanan iç ve dış ölçme ve değerlendirme işlemine tabidir.</p>	<p>Ölçme ve değerlendirme, iyileştirme, yenilik ve öğrenme ile ilgili fırsatları belirlemek için bir vasıta olarak kullanılır.</p> <p>Kuruluş, bir ölçme ve değerlendirme ortağı olarak dış kuruluşlar tarafından sık sık istenir.</p>

Çizelge A.6 – (Devam)

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
8.4 Analiz	<p>Anekdotal veri analiz örnekleri kullanılır.</p> <p>Yalnızca ekonomik ve finansal hedefler veri analizi için referans olarak tanımlanmıştır.</p> <p>Müşteri şikayetlerinin sınırlı analizi vardır.</p>	<p>İlgili dış ve iç bilginin analizi periyodik olarak yapılır.</p> <p>Bazı temel istatistik vasıtaları kullanılır.</p> <p>Müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin yerine getirilmesinin seviyesini belirlemek için değerlendirmeler yapılır. Ürün iyileştirmeleri bu analizlere dayanır.</p> <p>Süreçler ve ürünler üzerindeki yasal ve mevzuatla ilgili şartlarda değişikliklerin etkisi periyodik olarak analiz edilir.</p>	<p>İstatistiksel vasıtaların geniş kullanımıyla sistematik bir analiz süreci desteklenir.</p> <p>İlgili tarafların ihtiyaçları ve beklentilerinin belirlenmesi için analizler kullanılır.</p> <p>Etkin kararlar ve önlemler bilgi analizini esas alır.</p>	<p>Bir analiz süreci, yeni kaynaklar, malzemeler ve teknolojilerin değerlendirilmesi için kullanılır.</p> <p>Analiz sürecinin etkinliği analiz sonuçlarının paydaşlar veya diğer bilgi kaynakları ile paylaşımıyla geliştirilir.</p> <p>Ayrırt edici ürün özellikleri belirlenir ve bilginin analizinden elde edilen girdilere bağlı olarak, ilgili taraflar için ürünlere değer katılır.</p>	<p>İlgili politik, çevresel, sosyal, teknolojik ve kıyaslamalı veri analiz edilir ve kullanılır.</p> <p>Kısa ve uzun dönem hedefleri elde etmeyi etkileyebilen riskler ve fırsatlar belirlenir ve analiz edilir.</p> <p>Strateji ve politika kararları, planlı bir şekilde toplanan ve analiz edilen bilgiyi esas alır.</p>
8.5 İzleme, ölçme ve analiz ile elde edilen bilginin gözden geçirilmesi	<p>Gözden geçirmeler için kendine özgü bir yaklaşım vardır.</p> <p>Bir gözden geçirme yapıldığında, bu sıklıkla reaktiftir.</p>	<p>Kalite hedeflerinin elde edilmesinde ilerlemenin değerlendirilmesi için ve kalite yönetim sistemini değerlendirmek için periyodik gözden geçirmeler icra edilir.</p> <p>Planlarına ve hedeflerine göre ilerlemeyi değerlendirmek için, bütün aktif projeler ve iyileştirme faaliyetleri gözden geçirmeler sırasında değerlendirilir.</p>	<p>Kilit performans göstergeleri ve ilgili hedeflerin sistematik gözden geçirilmesi düzenli olarak ele alınır.</p> <p>Ters eğilimlerin belirlendiği yerlerde, bunlar üzerine gidilir.</p> <p>Gözden geçirmeler, yeterli kaynakların sağlanıp sağlanmadığı hakkında bir gösterge verir.</p>	<p>Gözden geçirmelerin çıktıları, işbirliği ve öğrenmeyi kolaylaştırmanın bir yolu olarak, bazı ilgili taraflar ile paylaşılır.</p> <p>İyi uygulamaları belirlemek ve paylaşmak için iç kıyaslamalar yapılır.</p>	<p>Farklı bilgi kaynakları kuruluşun bütün stratejik ve operasyonel alanlarında iyi performansı gösterir.</p> <p>Gözden geçirme çıktıları paydaşlar ile paylaşılır ve performans seviyelerini ve memnuniyeti etkileyebilen ürünlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi için bir girdi olarak kullanılır.</p> <p>Gözden geçirmelerin sonuçları alınan önlemlerin etkili olduğunu gösterir.</p>
Not – Kuruluşun münferit elemanlarının mevcut olgunluk seviyesi kriterlerde önde gelen hiçbir boşluk bulunmayan noktaya kadar elde edilen en yüksek seviyedir.					

Çizelge A.7 – Madde 9'un ayrıntılı elemanlarının öz değerlendirmesi – İyileştirme, yenilik ve öğrenme

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
<p>9.1 (İyileştirme, yenilik ve öğrenme) Genel</p> <p>9.2 İyileştirme</p>	İyileştirme faaliyetleri kendine özgüdür ve müşteri veya mevzuat şikayetlerini esas alır.	Düzeltilici ve koruyucu faaliyetlere bağlı olarak temel iyileştirme yapılır. Kuruluş devamlı iyileştirme için eğitim sağlar.	İyileştirme gayretleri kuruluşun çoğu ürünleri ve kilit süreçlerinde gösterilebilir. İyileştirme sürecinin odağı strateji ve hedefler ile uyumludur. Algılama sistemleri, stratejik olarak iyileştirmeleri üreten takımlar veya bireyler için bulunur. Devamlı iyileştirme süreçleri, kuruluşun bazı seviyelerinde ve onun tedarikçileri ve paydaşlar ile çalışır.	İyileştirme süreçlerinden üretilen sonuçlar kuruluşun performansını artırır. İyileştirme süreçleri sistematik olarak gözden geçirilir. İyileştirme ürünlere, süreçlere, kuruluşa ait yapılara, çalışma modeli ve kuruluşun yönetim sistemine uygulanır.	İyileştirme faaliyetleri ile kuruluş için yukarı ortalama sektör sonuçlarının elde edilmesi arasında kuvvetli bir ilişki kanıtı vardır. İyileştirme, tedarikçileri ve paydaşlarının yanı sıra, tüm kuruluş çapında rutin bir faaliyet olarak oturtulmuştur. Odaklanma, öğrenme ve değiştirme yeteneği dahil, kuruluşun performansını iyileştirme üzerindedir.
9.3 Yenilik	Sınırlı yenilik vardır. Yeni ürünler, yerinde yenilik için hiçbir planlama olmaksızın, kendine özgü bir biçimde ortaya çıkarılır.	Yenilik faaliyetleri müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerini dikkate alan veriyi esas alır.	Yeni ürünler ve süreçler için yenilik süreci, yenilikleri planlamak için, kuruluş ortamındaki değişiklikleri belirleyebilir.	Yenilikler, ivedilikleri, kaynakların mevcudiyeti ile kuruluşun stratejisi arasındaki dengeye bağlı olarak önceliklendirilir. Tedarikçiler ve paydaşlar yenilik süreci içinde yer alırlar. Yenilik süreçlerinin etkinliği ve verimliliği öğrenme sürecinin bir bölümü olarak düzenli bir şekilde değerlendirilir. Yenilik, kuruluşun çalıştığı biçimi iyileştirmede kullanılır.	Yenilik faaliyetleri kuruluş ortamında muhtemel değişiklikleri bekler. Yenilik faaliyetlerine eşlik eden riskleri ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için koruyucu planlar geliştirilir. Yenilik, ürünlere, süreçlere, kuruluşa ait yapılara, çalışma modeli ve kuruluşun yönetim sistemine uygulanır.

Çizelge A.7 – (Devam)

Madde	Olgunluk seviyesi				
	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Seviye 4	Seviye 5
9.4 Öğrenme	Bazı dersler şikayetlerin sonucu olarak öğrenilir. Öğrenme, bilgi birikimi paylaşılmaksızın, bireysel temel üzerindedir.	Öğrenme, problemler ve diğer verilerin sistematik analizinden reaktif bir yolla üretilir. Bilgi ve bilgi birikimini paylaşmak için süreçler mevcuttur.	Bilgi paylaşımı için planlanmış faaliyetler, olaylar ve forumlar bulunur. Önerilerden veya öğrenilen derslerden pozitif sonuçlar algılamak için sistem bulunur. Öğrenme strateji ve politikalarda gösterilir.	Öğrenme kilit husus olarak algılanır. Ağ oluşumu, bağlantı ve karşılıklı etkileşim, bilgi birikiminin paylaşımı için üst yönetim tarafından teşvik edilir. Üst yönetim öğrenme için inisiyatifleri destekler ve örnek ile yol gösterir. Kuruluşun öğrenme yeteneği personel yetkinliği ve kuruluşa ait yetkinliği bütünleştirir. Öğrenme iyileştirme ve yenilik süreçleri için temel teşkil eder.	Öğrenme kültürü, iyileştirme için hatalardan ve fırsatlardan ders alınmasına yol açması durumunda, risklerin alınması ve başarısızlıkların kabulüne izin verir. Öğrenme amacı ile ilgili dış müdahaleler bulunur.
Not – Kuruluşun münferit elemanlarının mevcut olgunluk seviyesi kriterlerde önde gelen hiçbir boşluk bulunmayan noktaya kadar elde edilen en yüksek seviyedir.					

Ek B (Bilgi için)

Kalite yönetim ilkeleri

B.1 Genel

Bu ek, ISO/TC 176 tarafından hazırlanan kalite yönetim standartları için temel teşkil eden sekiz adet kalite yönetim ilkesini açıklar. Bu ilkeler, kuruluşlarını iyileştirilmiş performansa doğru götürmek için bir çerçeve olarak üst yönetim tarafından kullanılabilir.

Bu ek, ilkeler için standardlaştırılmış açıklamaları verir. İlave olarak, kuruluşlarının performansını iyileştirmek için ilkeler uygulayan yöneticiler tarafından tipik olarak kullanımından ve aldıkları önlemlerden türetilen faydaların örneklerini sunar.

B.2 İlke 1: Müşteri odaklılığı

Kuruluşlar müşterilerine bağlıdır ve dolayısıyla müşterilerin şu anki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri gereksinimlerini karşılamalı ve müşteri beklentilerini yönlendirmelidir.

a) Kilit faydalar

- Pazar fırsatlarına esnek ve hızlı tepki yoluyla elde edilen artan gelir ve pazar payı,
- Müşteri memnuniyetini artırmak için kuruluş kaynaklarının kullanımında artan etkinlik,
- İş tekrarına yol açan iyileştirilmiş müşteri sadakati,

b) Müşteri odaklılığı ilkesinin uygulanması tipik olarak aşağıdakilere yol açar:

- Müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin araştırılması ve anlaşılması,
- Kuruluş hedeflerinin müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine bağlanmasının temini,
- Kuruluş çapında müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin iletişimi,
- Müşteri memnuniyetinin ölçümü ve sonuçlar üzerine gidilmesi,
- Müşteri ilişkilerinin sistematik olarak yönetimi,
- Müşteri memnuniyeti ile diğer ilgili tarafların (örneğin, sahipler, çalışanlar, tedarikçiler, finansörler, yerel kurumlar ve bir bütün olarak toplum gibi) memnuniyeti arasında dengeli bir yaklaşım temini.

B.3 İlke 2: Önderlik

Önderler amaç birliği ve kuruluşun yönünü oluşturur. Onlar, içinde kişilerin kuruluşun hedeflerini elde etmede tam katılımının olabildiği iç ortamı yaratmalı ve idame ettirmelidir.

a) Kilit faydalar

- Kişiler kuruluşun amaçları ve hedefleri doğrultusunda anlayışa sahip olmalı ve motive edilmelidir,
- Faaliyetler, bir birlik içinde değerlendirilir, düzenlenir ve gerçekleşir.
- Bir kuruluşun seviyeleri arasında yanlış iletişim en aza indirilmelidir.

b) Önderlik ilkesinin uygulanması tipik olarak aşağıdakilere yol açar:

- Müşteriler, sahipler, çalışanlar, tedarikçiler, finansörler, yerel kurumlar ve bir bütün olarak toplum dahil, bütün ilgili tarafların ihtiyaçlarının dikkate alınmasına,
- Kuruluşun geleceği hakkında açık bir vizyon oluşturulmasına,
- Zorluk çıkaran amaçlar ve hedefleri kurmaya,
- Kuruluşun her seviyesinde paylaşılan değerler, adalet ve ahlaki rol modellerinin yaratılmasına ve sürdürülmesine,
- Güven oluşturulmasına ve korkunun yok edilmesine,
- Sorumluluk ve hesaplılıkla hareket etmek için kişilere gerekli kaynaklar, eğitim ve serbestlik sağlanmasına,
- Kişilerin katkılarının canlandırılmasına, cesaretlendirilmesine ve algılanmasına.

B.4 İlke 3: Kişilerin katılımı

Her seviyedeki kişiler bir kuruluşun değeridir ve onların tam katılımı onların yeteneklerinin kuruluş çıkarları için kullanılmasını mümkün kılar.

a) Kilit faydalar

- Kuruluş içinde motive edilmiş, kendini adanmış ve katılmış kişiler,
- Kuruluş hedeflerini ileri götürmede yenilik ve yaratıcılık,
- Kendi performansını hesaplayabilen kişiler,
- Devamlı iyileştirmeye katılıma ve katkıda bulunmaya hevesli kişiler.

b) Kişilerin katılımı ilkesini uygulama tipik olarak aşağıdakilere yol açar:

- Kuruluş içinde kendi katkıları ve rolünün önemini anlayan kişiler,
- Performansına getirilen kısıtlamaları tanıyan kişiler,
- Problemlerin sahipliğini ve onları çözmek için sorumluluklarını kabul eden kişiler,
- Kendi kişisel amaç ve hedeflerine göre kendi performansını değerlendiren kişiler,
- Kendi yetkinliğini, bilgi birikimini ve tecrübesini artırmak için aktif olarak fırsat kollayan kişiler,
- Bilgi birikimi ve tecrübesini serbest olarak paylaşım yapan kişiler,
- Problemleri ve konuları açık olarak tartışan kişiler.

B.5 İlke 4: Süreç yaklaşımı

Faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiğinde arzu edilen sonuç daha etkin bir şekilde elde edilir.

a) Kilit faydalar

- Kaynakların etkin kullanımı yoluyla daha düşük maliyetler ve daha kısa çevrim süreleri,
- İyileştirilmiş, tutarlı ve öngörülebilir sonuçlar,
- Odaklanmış ve önceliklendirilmiş iyileştirme fırsatları.

b) Süreç yaklaşımı ilkesinin uygulanması tipik olarak aşağıdakilere yol açar:

- Arzu edilen bir sonucu elde etmek için gerekli faaliyetlerin sistematik olarak tanımlanması,
- Kilit faaliyetleri yönetmek için açık sorumluluk ve hesaplanabilirlik oluşturulması,
- Kilit faaliyetlerin yeteneğinin analiz edilmesi ve ölçülmesi,
- Kuruluşun fonksiyonları içinde ve arasında kilit faaliyetlerin arayüzlerinin belirlenmesi,
- Kuruluşun kilit faaliyetlerini iyileştirecek kaynaklar, yöntemler ve malzemeler gibi faktörler üzerinde odaklanması,
- Risklerin, sonuçlarının ve faaliyetlerin müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi.

B.6 İlke 5: Yönetimde sistem yaklaşımı

Karşılıklı ilişkili süreçlerin bir sistem olarak belirlenmesi, anlaşılması ve yönetimi, hedeflerin elde edilmesinde kuruluşun etkinliği ve verimliliğine katkıda bulunur.

a) Kilit faydalar

- Arzu edilen sonuçları en iyi şekilde elde edecek süreçlerin bütünleştirilmesi ve düzenlenmesi,
- Kilit süreçler üzerinde gayreti odaklama yeteneği,
- Kuruluşun tutarlılığı, etkinliği ve verimliliğine ilişkin olarak ilgili taraflara güven sağlama.

b) Yönetimde sistem yaklaşımı ilkesinin uygulanması tipik olarak aşağıdakilere yol açar:

- Kuruluşun hedeflerinin en etkin ve verimli bir yolla elde edilmesi için bir sistem yapılandırma,
- Sistemin süreçleri arasındaki karşılıklı bağımlılıkları anlama,
- Süreçleri harmonize eden ve bütünleştiren yaklaşımları yapılandırma,
- Ortak hedefleri elde etmek için gerekli rollerin ve sorumlulukların daha iyi anlaşılmasını ve böylece çapraz fonksiyonel engellerin azaltılmasının sağlanması,
- Kuruluşa ait yetenekleri anlama ve faaliyet öncesi kaynak kısıtlamalarını tesis etme,
- Bir sistem içinde özel faaliyetlerin nasıl çalıştırılması gerektiğinin hedeflenmesi ve tanımlanması,
- Ölçme ve değerlendirme ile sistemin devamlı olarak iyileştirilmesi.

B.7 İlke 6: Sürekli iyileştirme

Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi kuruluşun kalıcı bir hedefi olmalıdır.

- a) Kilit faydalar
- İyileştirilmiş kuruluş yetenekleri yoluyla performans üstünlüğü,
 - Kuruluşun stratejik niyeti için her seviyede iyileştirme faaliyetlerinin düzenlenmesi,
 - Fırsatlara çabuk reaksiyon esnekliği.
- b) Sürekli iyileştirme ilkesinin uygulanması tipik olarak aşağıdakilere yol açar:
- Kuruluşun performansının sürekli olarak iyileştirme için kuruluş çapında tutarlı bir yaklaşım uygulama,
 - Sürekli iyileştirme yöntem ve vasıtaları hakkında kişilere eğitim verme,
 - Kuruluştaki her kişi için ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesini bir hedef kılma,
 - Yol gösterme için hedefler, izleme için ölçmeler, sürekli iyileştirme tesisi,
 - İyileştirmeleri algılama ve bilgilendirme

B.8 İlke 7: Karar alma için gerçekçi yaklaşım

Etkin karar almalar veri ve bilginin analizine dayanır.

- a) Kilit faydalar
- Bilgilendirilmiş kararlar,
 - Gerçekçi kayıtlara referans yoluyla geçmiş kararların etkinliğini göstermek için artan bir yetenek,
 - Fikirleri ve kararları gözden geçirme, zorlukları giderme ve değiştirme için artan yetenek,
- b) Karar almada gerçekçi yaklaşım ilkesinin uygulanması tipik olarak aşağıdakilere yol açar:
- Veri ve bilginin yeterince doğru ve güvenilir olduğunun temini,
 - İhtiyaç sahibine veriye erişim sağlanması,
 - Geçerli yöntemler kullanılarak veri ve bilginin analizi,
 - Tecrübe ve sezgi ile dengeli, gerçekçi analize dayalı karar ve önlem alma.

B.9 İlke 8: Karşılıklı çıkara dayalı tedarikçi ilişkileri

Bir kuruluş ve onun tedarikçileri karşılıklı olarak bağımlıdır ve karşılıklı çıkar ilişkisi her ikisinin de değer yaratma yeteneğini artırır.

- a) Kilit faydalar
- Her iki taraf için de değer yaratma yeteneğinin artırılması,
 - Değişen pazara veya müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine müşterek esnek ve hızlı tepkiler,
 - Maliyetlerin ve kaynakların optimizasyonu.
- b) Karşılıklı çıkara dayalı tedarikçi ilişkileri ilkesinin uygulanması tipik olarak aşağıdakilere yol açar:
- Kısa dönem kazançları uzun dönem mütalaalar ile dengeleyen ilişkilerin oluşturulması,
 - Paydaşlar ile uzmanlık ve kaynakların birleştirilmesi,
 - Kilit tedarikçilerin belirlenmesi ve seçimi,
 - Temiz ve açık iletişim,
 - Bilginin ve gelecek planlarının paylaşımı,
 - Müşterek geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin oluşturulması,
 - Tedarikçiler ile iyileştirmeler ve başarıları canlandırma, cesaretlendirme ve algılama.

Ek C (Bilgi için)

ISO 9004:2009 ile ISO 9001:2008 arasındaki ilişki

Çizelge C.1, bu Standard ile ISO 9001:2008 arasındaki ilişkiyi verir ve iki standardın nasıl birbirlerini tamamladıklarını gösterir.

ISO 9001 kuruluşlar tarafından iç uygulama veya sertifikasyon için veya sözleşme amaçları için kullanılabilen bir kalite yönetim sistemi ile ilgili şartları belirler ve müşteri gereksinimlerini karşılamada kalite yönetim sisteminin etkinliği üzerinde odaklanır.

Bu Standard, kuruluşun performansının sistematik ve sürekli iyileştirilmesi ile, bütün ilgili tarafların ihtiyaçları ve beklentileri ve onların memnuniyetini göstermek için, üst yönetimleri ISO 9001 şartlarının ötesine geçirmeyi arzu ettikleri kuruluşları için kılavuz sağlar.

Çizelge C.1 - ISO 9004:2009 ile ISO 9001:2008 arasındaki ilişki

ISO 9004:2009 Maddesi	ISO 9001:2008 Maddesi
4.1 (Bir kuruluşun sürdürülebilir başarısının yönetimi) Genel	4.1 (Kalite yönetim sistemi) Genel kurallar
-	5.1 Yönetim taahhüdü
-	4.2 Dokümantasyon şartları
4.2 Sürdürülebilir başarı	-
4.3 Kuruluşun ortamı	7.2 Müşteri ilişkili süreçler
4.4 İlgili taraflar, ihtiyaçları ve beklentileri	5.2 Müşteri odağı
5.1 (Strateji ve politika) Genel	5.3 Kalite politikası
5.2 Strateji ve politika formülasyonu	5.3 Kalite politikası
5.3 Strateji ve politika ortaya koyma	5.4 Planlama
5.4 Strateji ve politika iletişimi	5.5.3 İç iletişim
-	Müşteri iletişimi
6.1 (Kaynak yönetimi) Genel	6.1 Kaynakların temini
6.2 Finansal kaynaklar	-
6.3 Kuruluştaki kişiler	6.2 İnsan kaynakları
6.3.1 Kişilerin yönetimi	-
6.3.2 Kişilerin yetkinliği	6.2.2 Yetkinlik, eğitim ve farkındalık
6.3.3 Kişilerin katılımı ve motivasyonu	-
6.4 Tedarikçiler ve paydaşlar	7.4.1 Satınalma süreci
6.4.1 Genel	-
6.4.2 Tedarikçilerin ve paydaşlarının yeteneklerinin seçimi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi	7.4.1 Satınalma süreci
6.5 Altyapı	6.3 Altyapı
6.6 Çalışma ortamı	6.4 Çalışma ortamı

Çizelge C.1 – (Devam)

ISO 9004:2009 Maddesi	ISO 9001:2008 Maddesi
6.7 Bilgi birikimi, bilgi ve teknoloji	-
6.8 Doğal kaynaklar	-
7.1 (Süreç yönetimi) Genel	4.1 (Kalite yönetim sistemi) Genel kurallar
7.2 Süreç planlama ve kontrolü	7.1 Ürün gerçekleştiriminin planlaması 7.5 Üretim ve hizmet sağlama
7.3 Süreç sorumluluğu ve yetkisi	5.5.1 Sorumluluk, yetki ve iletişim
8.1 (İzleme, ölçme, analiz ve gözden geçirme) Genel	8.1 Genel 7.6 İzleme ve ölçme donanımının kontrolü
8.2 İzleme	8.2.3 Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesi 8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi
8.3.1 (Ölçme) Genel	8.2 İzleme ve ölçme 8.2.1 Müşteri memnuniyeti
8.3.2 Kilit performans göstergeleri	8.2.3 Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesi
8.3.3 İç tetkik	8.2.2 İç tetkik
8.3.4 Öz değerlendirme	-
8.3.5 Ölçme ve değerlendirme	-
8.4 Analiz	8.4 Veri analizi
8.5 İzleme, ölçme ve analizden elde edilen bilginin gözden geçirilmesi	5.6 Yönetim gözden geçirme
9.1 (İyileştirme, yenilik ve öğrenme) Genel	8.5 İyileştirme
9.2 İyileştirme	8.5 İyileştirme
9.3 Yenilik	7.3 Tasarım ve geliştirme
9.4 Öğrenme	-

Kaynaklar

- [1] ISO 9001:2008, *Quality management systems - Requirements*
- [2] ISO 10001, *Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for codes of conduct for organizations*
- [3] ISO 10002, *Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations*
- [4] ISO 10003, *Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for dispute resolution external to organizations*
- [5] ISO/TS 10004¹⁾, *Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for monitoring and measuring*
- [6] ISO 10005, *Quality management systems - Guidelines for quality plans*
- [7] ISO 10006, *Quality management systems - Guidelines for quality management in projects*
- [8] ISO 10007, *Quality management systems - Guidelines for configuration management*
- [9] ISO 10012, *Measurement management systems - Requirements for measurement processes and measuring equipment*
- [10] ISO/TR 10013, *Guidelines for quality management system documentation*
- [11] ISO 10014, *Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits*
- [12] ISO 10015, *Quality management - Guidelines for training*
- [13] ISO/TR 10017, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*
- [14] ISO 10019, *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*
- [15] ISO 14001, *Environmental management systems - Requirements with guidance for use*
- [16] ISO 14040, *Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework*
- [17] ISO 14044, *Environmental management - Life cycle assessment - Requirements and guidelines*
- [18] ISO/TR 14047, *Environmental management - Life cycle impact assessment - Examples of application of ISO 14042²⁾*
- [19] ISO/TS 14048, *Environmental management - Life cycle assessment - Data documentation format*
- [20] ISO/TR 14049, *Environmental management - Life cycle assessment - Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis²⁾* ISO 14044:2006.
- [21] ISO/TR 14062, *Environmental management - Integrating environmental aspects into product design and development*
- [22] ISO 19011, *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*
- [23] ISO 26000, *Guidance on social responsibility¹⁾*
- [24] ISO/IEC 27000, *Information technology - Security techniques - Information security managementsystems - Overview and vocabulary*
- [25] ISO/IEC 27001, *Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements*
- [26] ISO 31000, *Risk management - Principles and guidelines*
- [27] ISO/IEC 90003, *Software engineering - Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software*
- [28] IEC 60300-1, *Dependability management - Part 1: Dependability management systems*
- [29] IEC 61160, *Design review*
- [30] OHSAS 18001, *Occupational health and safety management systems - Requirements*
- [31] OHSAS 18002, *Occupational health and safety management systems - Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*
- [32] *Quality management principles³⁾*, ISO, 2001
- [33] *ISO 9000 - Selection and use³⁾*, ISO, 2008
- [34] *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems⁴⁾*, ISO, 2008
- [35] *ISO 9001 for Small Businesses - What to do; Advice from ISO/TC 176⁵⁾*, ISO, 2002
- [36] *The integrated use of management system standards*, ISO, 2008
- [37] *ISO Management Systems⁶⁾*
- [38] Referans web siteleri:
<http://www.iso.org>
<http://www.tc176.org>
<http://www.iso.org/tc176/sc2>
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

1) Hazırlama aşamasındadır.

2) ISO 14041:1998 and ISO 14042:2000 müştereken iptal edilmiştir ve ISO 14040:2006 ile değiştirilmiştir.

3) Yandaki websitelerinde mevcuttur: <http://www.iso.org> veya <http://www.iso.org/tc176/sc2>

4) Yandaki websitesinde: <http://www.iso.org/tc176/sc2>

5) Güncellenecek ve ISO 9001:2008 ile düzenlenecektir.

6) Dünyada çeşitli kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmeleri hakkında haberler dahil, ISO yönetim sistemi standartları ile ilişkili uluslararası gelişmelerin geniş kapsamını sunan iki aylık bir dergi. ISO Genel Sekreterliğinden temin edilebilir (sales@iso.org).