**VI. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU**

**Prof. Dr. Hüner Şencan**

AS9100 KYS’de yönetimin sorumluluğu 5.0 maddesinde beş alt başlık ile belirlenmiştir. Bunlar “Yönetimin Taahhüdü”, “Müşteri Odaklılık”, “Kalite Politikası”, “Plan­lama”, “Sorumluluk-Yetki ve İletişim” ve “Yönetimin Gözden Geçirilmesi”dir. Bölüm 5.0 maddesini ilgilendiren prosedürler listesi ile sona erer. Aşağıdaki alt başlıklarda Yönetimin Sorumluluğunu ilgilendiren bu alt başlıklar hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

## A. Yönetimin Taahhüdü (5.1)

Bu bölümde yönetimin AS9100 KYS’nin uygulanmasına ve yürürlüğe alınmasına aktif bir şekilde katıldığı vurgulanır. Bunun için işletmenin vizyonuna ve stratejik amaçlarına katkı sağladığı, kalite hedeflerini ve kalite politikasını belirlediği açıklanır.

KYS’nin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için tepe yönetimin uygulamalara liderlik ettiği ve kalite iyileştirme çabaları için aşağıdaki faaliyetlerde bulunduğu belirtilir:

1. Müşterilerle, yasal ve hukuki devlet kuruluşlarıyla yapılan toplantıların ve bilgi paylaşımının önemli olduğunu vurgulaması ve bu tür toplantılara süreklilik kazandırması.
2. Kalite amaç ve hedeflerini belirlemesi.
3. Kalite politikasını belirlemesi.
4. Her üç ayda bir “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantısının yapılması.
5. KYS’nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli kaynakları tahsis etmesi.

## B. Müşteri Odaklılık (5.2)

Bu başlık altında işletmenin müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bir hizmet yapılandırması içinde olduğu ve ayrıca müşterilerin beklenti ve isteklerinin üzerinde ve ötesinde onlara hizmet sunmak için çaba harcandığı vurgulanır.

Tepe yönetim şu konuların garanti altına almak için uğraş vermelidir: Müşteri beklentilerinin iyi anlaşılması ve tam olarak karşılanması. Müşteri “gerekliliklerini” karşılama kabiliyetine sahip olması. Müşteri beklentilerinin “**Müşterilerle İletişim Prosedürü**” çerçevesinde karşılanması ve prosedürün buna göre hazırlanması. Müşteri beklentilerinin belirlenmesi ve onların “iç gereklilikler veya iç şartlar” haline getirilmesi. Bu gerekliliklerin işletmede çalışan personele etkin bir şekilde duyurusunun yapılarak beklentilerin tam olarak karşılanması.

Kalite Elkitabı bu başlık altında müşteri memnuniyetini sağlamayı garanti altına almalıdır. Müşteri “beklentisi” kavramını müşterinin “gerekli gördüğü” hususlar olarak anlamak gerekir. Bu yüzden alanyazında beklentisi sözcüğü yerine “müşteri gereklilikleri” terimi kullanılır. “Müşteri” kavramından sadece kendilerine mal ve hizmet satılan kişiler değil, devletin ilgili yasal ve hukuki kurumlarını, onların getirdiği kuralları ve onların yöneticilerini de anlamak gerekmektedir.

Ürün veya hizmet satın alan müşterilerin beklentileriyle yasal ve hukuki birimlerin getirdiği düzenlemeler arasında bir çelişki varsa yasal ve hukuki kurumların düzenlemeleri ve beklentilerine öncelik verilir veya onlar esas alınır.

### 1. İlgili Belgeler

Kalite Elkitabının bu maddesiyle ilgili prosedürler şunlardır:

**Müşterilerle İletişim Prosedürü**

Söz konusu prosedürler Kalite Yönetim Temsilcisinin, Genel Müdürün, Genel Müdür yardımcılarının ofislerinde “KYS” klasörü olarak belirlenen bir dosyada kolay erişilebilecek şekilde hazır olmalıdır.

### 2. İç Denetim Soruları

İç denetim uygulamalarında “Yönetimin Sorumluluğu” başlığıyla ilgili olarak görevlilere şu sorular sorulur:

1. İşyerinin ilgili mahallerinde müşterilerin istek ve beklentilerini tam ve doğru olarak belirlemeye hizmet edecek bir prosedür, bir süreç haritası var mıdır?
2. Müşteri istek ve beklentilerini işyerinde işletmenin “iç gereklilikleri haline getiren” bir prosedür veya süreç var mıdır?
3. Bu prosedür veya süreçlerin çalıştığına veya işlediğine ilişkin ne tür kanıtlar gösterebilirsiniz. Örneğin müşteri isteği yazılı olarak alınmış mıdır, değerlendirme yapılmış mıdır, karar verilmiş midir, müşterinin beklentileriyle ilgili olarak “iş emri” çıkarılmış mıdır, gerektiğinde müşteriye tekrar danışılmış mıdır?

Başla

Müşteri **ihtiyaçlarını** belirlemek için prosedür oluştur

Müşteri ihtiyaçlarını işletmenin özgün “**gerekliliği**” haline getirmek için prosedür oluştur

Müşteri ihtiyaçlarını işletmenin özgün “**gerekliliği**” haline getirmek için prosedür oluştur

Bu “**gerekliliği**” örgüt çapında duyurmak ve çalışanları bu konuda bilgilendirmek için prosedür oluştur.

Müşterinin memnuniyet düzeyini belirlemek için prosedür oluştur

Bitir

Şekil 1. Müşteri Odaklılık  
 iş akış şeması.

1. Yönetim yapmış olduğu toplantılarda “müşteri beklentilerini” tam olarak karşılamaya yönelik olarak ne tür kararlar almıştır, müşteri şikayetleriyle ilgili konuları toplantı gündemine almakta mıdır, talimatlar yayınlamış mıdır?
2. Yönetim müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini “gerekliliklere” dönüştürmekte midir?
3. Müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde “süreçlerin iyileştirilmesi” konusu üzerinde odaklanmakta mıdır?

### 3. İş Akış Şeması

Müşteri Odaklılık süreci için temel aşamaları gösteren iş akış şeması Şekil 1’de verilmiştir. Aşamaların her biri için ayrı bir prosedür oluşturulabileceği gibi bu aşamalar tek bir prosedürün içinde de toplanabilir (Myhrberg, 2010).

## C. Kalite Politikası (5.3)

Üst yönetimin “kalite politikasını” belirlemesi ve bunu tüm çalışanlarına etkili bir biçimde “duyurmasıdır”. Ayrıca işletmede işe yeni başlayan personele “kalite politikası” hakkında bilgi verilmesi ve onların da kalite politikasını özümsemeleri sağlanır. Etili bir şekilde duyurma şu anlama gelir ki, işletmenin yönetim hollerine, imalat ve üretim yapılan hollere gereği kadar pano yaptırılarak bu panolarda ilan edilir. Bu panoların belli bir mesafeden okunması, kolay görülmesi ve estetik bir biçimde yazılması anlamlı ve önemlidir. Bir A$ kağıdına yazıp asmak yeterli olmayabilir.

İşletme yönetimi Kalite Politikasını bir ölçüde “iddialı” olarak yazabilir, fakat esas olan “gerçekçi” olması ve beyan edilen görüşlerin işletmenin “bağlamına” uygun olmasıdır. Gerçekçi olmayan görüş ve beyanlar çalışanlar tarafından “ciddiye” alınmaz ve bu durum denetim açısından büyük bir sorun oluşturur. Kalite Politikası’nda bir taraftan işletmenin temel “operasyonları” üzerinde ve diğer taraftan kaliteyi güvence altına almak için belirlenen kalite hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin “nasıl ölçüleceği” konusu üzerinde odaklanılır.

Uygulamada işletmelerin Kalite Politikalarını küçük değişiklikler yaparak bir birlerinden ödünç aldıkları görülmektedir. Ancak bu yaklaşım sağlıklı değildir. Kalite Politikasını yazarken “İç Denetim” gereklilikleri göz önünde bulundurularak dikkatli bir çalışma yapmak ve işletmede çalışan personelin eğitim düzeyini de göz önünde bulundurmak gerekir.

Yönetim her üç ayda bir yapılan “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantısında “Kalite Politikasını” gözden geçirir. Bu gözden geçirme işleminde şu konular araştırılır. Vurgulanan fikirler anlamlı mıdır, ifadeler düzgün müdür. İyi anlaşılmakta mıdır. Kalite Politikası müşteriler için anlamlı mıdır, yoksa çok soyut, çok belirsiz midir? Gözden geçirme uygulamalarında üretilen fikirler yazılı hale getirilir ve daha sonra kanıt olarak kullanılmak üzere toplantı kararnamesine yazılır. Her toplantıda bu konuda “değişikliğe gerek duyulmamıştır” gibi bir karar almak çok anlamlı olmayabilir. Kalite politikası istikrarlı, güvenli ve anlamlı bir Kalite Yönetim Sistemi için hayati derecede önemlidir. Bu nedenle bütün çalışanların belirlenen Kalite Politikası’ndan gurur ve onur duymaları gerekir. Hafife alınan ve önemsenmeyen Kalite Politikalarında bir takım problemler var demektir.

AS9100 KYS’de Kalite Politika’sıyla ilgili olarak şu hususlar önem kazanır: Kalite Politikası (KP) uygun mudur? İşletmeyi Kalite Gerekliliklerine tam olarak bağlamakta mıdır? KYS’de sürekli iyileştirmeye vurgu yapmış mıdır? Kalite hedefleri için uygun bir temel oluşturmakta mıdır? Anlaşılır mıdır? İşletmenin her tarafından uygun bir şekilde ilan edilmiş midir? Uygunluğu ve anlamlılığı her üç ayda bir yapılan Yönetimi Gözden Geçirme toplantılarında ele alınmakta ve gerekli değişiklikler yapılmakta mıdır? AS9100 ISO 9001 KYS’ye göre güncelleme ve her Yönetimi Gözden geçirme toplantısında ele alınma konusuna daha fazla önem vermektedir.

### 1. Gerekli Belgeler

İşletme Kalite Politikasıyla ilgili olarak şu belgelere sahip olmalıdır:

***Kalite Politikası***. (Bu belge Kalite Elkitabının içine alınmakla birlikte bu kitaptan bağımsız olarak ayrı bir belge olarak da hazırlanır.)

Kalite Politikası artık “Sürekli İyileştirme” taahhüdün içine alınmıştır ve aynı zamanda “ölçülebilir hedefler” içindedir. Böyle olunca ISO 9001’de olduğu gibi “bir kere yazdıktan sonra” senelerce kullanılacak olan bir ifade veya beyanname değildir. Kalite Yönetim Sorumlusu üç ayda bir yapılacak “Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısının” gündem maddelerine her zaman “Kalite Politikasını gözden geçirme” maddesini ilave edilmeli ve bu konuyla ilgili olarak toplantı tutanaklarına bazı kararlar işlemelidir.

### 2. İç Denetim Soruları

İç denetim uygulamalarında “Kalite Politikası” başlığıyla ilgili olarak mahallindeki görevlilere şu sorular sorulur ve cevap vermesi istenir:

1. Kalite Politikası ayrı yazılı bir belge haline getirilmiş midir?
2. Kalite Politikası “Kalite Hedeflerinin” oluşturulmasına ve belli aralıklarla “gözden geçirilmesine” vurgu yapmakta mıdır?
3. Kalite Politikası, “Yönetimin Gözden Geçirilmesi toplantılarında ele alınacağına” vurgu yapmakta ve “sürekli iyileştirileceği” konusuna değinmekte midir?
4. İşletme yönetim toplantılarında “Kalite Politikasını” gözden geçirme işlemini gündeme almakta, anlam, ifadelendirme, müşteri açısından önem faktörlerine göre değerlendirmekte ve gerekli iyileştirme çalışmalarını “gerçekten” yapmakta mıdır?
5. Yönetim “Kalite Kayıtlarını” sürekli gözden geçirmekte ve bunların Kalite Politikasına yansımalarını takip etmekte midir. Kalite kayıtlarıyla kalite Politikası arasında ilişki kurup gerekli iyileştirmeleri yapmakta mıdır?

Başla

Öyle bir kalite politikası oluştur ki….

İşletmenin amacına uygun olsun

AS9100 kalite gereklilikleriyle uyumlu olsun ve gereklilikleri karşılasın

KYS’de “Sürekli İyileştirme” kalemleri veya maddeleri arasında yerini alsın.

Belirlenecek olan Kalite Hedefleri için bir çerçeve oluştursun

Bitir

Örgüt çapında Kalite Politikasını ilan et ve çalışanları bilinçlendir. Anlaşılır olmasını garanti altına al.

Sürekli uygun olması için her Yön. Göz. Geç. Toplantısında Kalite Politikasını Revize Et.

Şekil 2. Kalite Politikası İş Akış Şeması

1. Kalite hedefleri “ölçülebilir” ve “kanıtlanabilir” nitelikte midir? Böylece Kalite Politikasının gerçekten çalıştığı ve işe yaradığı kanıtlanabilir mi?
2. İşletmede çalışan personel Kalite Politikasının gerçekten ne anlama geldiğini biliyor mu? Kalite Politikasının gereklerini yerine getirmek için kendi üzerlerine düşen “rollerin” farkındalar mı? Günlük çalışma davranışlarını “Kalite Politikasına” göre ayarlıyorlar mı? Bu konuda bilinç geliştirmişler ve duyarlılık kazanmışlar mı, yoksa genel bir “önemsemezlik” içindeler mi?

### 3. İş Akış Şeması

Örnek bir iş akış şeması Şekil 2’de verilmiştir (Myhrberg, 2010). İşletmeler kendileri için anlamlı olacak daha başka türde bir şema çizebilirler.

## D. Planlama (5.4)

### 1. Kalite Amaçları (5.4.1)

İşletmenin “Kalite Amaçlarını” belirlemesi, “Kalite Politikasını” destekleyecek şekilde bu amaçları gerçekleştirmek için yoğun bir çaba içinde bulunmasıdır. Kalite Politikasında olduğu gibi Kalite Amaçları da üç aylık Yönetimi Gözden Geçirme toplantılarında ele alınır ve işletmenin gerçeklerine “uygun olup olmadığı” açısından değerlendirilir. Kalite amaçları (a) tüm işletme düzeyi için ve uygun olduğu durumda (b) departmanlar için ayrı ayrı belirlenir. Kalite amaçlarının “ölçülebilir” olmasına dikkat edilir ve işletmenin “Performans Hedeflerinin” kalite Amaçlarına hizmet edip etmediği her yönetim toplantısında veya “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantısında değerlendirmeye alınır. Bu değerlendirme sonucuna göre Kalite Amaçlarında iyileştirmelere gidilir ve daha anlamlı olması sağlanır.

Kalite amaçları ürün/hizmet gerekliliklerini karşılayacak nitelikte olmadır ve temelini gerekçesini “Kalite Politikasından” almalıdır. Kalite amaçlarıyla Kalite Politikası arasında bir ilişki bulunmalıdır.

“Kalite amaç ve hedefleri” etkili bir şekilde duyurulmalı ve çalışan personelin bu amaç ve hedeflere katkı yapması, hataları, anlaşılmayan noktaları, tutarsızlıkları, yanlış anlaşılmaları düzeltmesi için fırsat sağlanması gerekir. “Kalite amaç ve Hedefleri” sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu değildir. İşletmede çalışan tüm personel bu konunu farkında olmalı bu amaç ve hedefleri benimsemeli ve gerçekleşmesi için çaba harcamalıdır. Kalite Amaç ve Hedefleri eğer “*Hoshin Planıyla*”[[1]](#footnote-1) çalışılıyorsa bu planda da yer almalıdır.

### 2. KYS Planlaması

İşletme KYS’nin nasıl çalışacağını önceden planlar ve AS9100 standardının 4.1 maddesinin kalite gerekliliklerini karşılayacak şekilde Kalite Amaçlarının gerçekleşmesini garanti altına alır. Kalite Planlaması KYS’de yapılacak değişikliklerin planlı olmasını ve planlara göre gerçekleşmesini temin eder.

### 3. Gerekli Belgeler

İşletme Kalite Planlamasıyla ilgili olarak şu belgelere sahip olmalıdır:

***Kalite Politikası Amaç ve Hedefleri***

Belirlenen amaçların sayısallaştırılabilir olması artık mutlak bir gereklilik haline getirilmiştir.

### 4. İç Denetim Soruları

İç denetim uygulamalarında “Kalite Planları” alt başlığıyla ilgili olarak mahallindeki görevlilere şu sorular sorulur ve cevap vermesi istenir:

1. İlgili fonksiyonlarda veya örgütün bütünde “Ölçülebilir nitelikte” kalite amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?
2. Kalite amaç ve hedefleri nasıl dokümante edilmiştir?
3. Ürün ve hizmetlerle ilgili “kalite amaç ve hedefleri” yapılacak toplantılarda ele alınma gerekliliğini dile getirmiş midir? Bu toplantılar genel yönetim toplantıları şeklindedir veya “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantıları şeklindedir.

Başla

Öyle bir **Kalite Amaç ve Hedefleri** oluştur ki….

İşletmenin hem performansını hem de müşterilerin memnuniyetini göstersin

Ürün veya hizmete ilişkin kalite   
 “gerekliliklerini” karşılasın

İlgili fonksiyonları (departmanları) ve örgütün bütününü kapsasın

Ölçülebilir – test edilebilir olsun,   
kanıtlansın – ispat edilebilsin

Bitir

**Kalite Politikasını** desteklesin.

Şekil 3. Kalite Amaç ve Hedefleri iş akış şeması.

1. İşletme belirlenen “kalite amaç ve hedeflerini” gerçekleştirmek için yapılacak faaliyetleri ve süreçleri belirlemiş midir? (Kalite yönetim sistem şeması, ürün veya hizmet gerçekleştirme şeması, doğrulama süreci (verification process).

### 5. İş Akış Şeması

Örnek bir iş akış Şekil 3’te verilmiştir (Myhrberg, 2010).

## E. Yetki, Sorumluluk ve İletişim (5.5)

### 1. Yetki ve Sorumluluk (5.5.1)

Bu başlık altında işletmedeki değişik bölümler[[2]](#footnote-2) ve birimler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri açıklanır. Yetki ve sorumluluklar genelde Örgüt Şemalarıyla gösterilir. “İmza Yetkisi Listesi” (approved signatory list) her bir bölümde veya pozisyonda “imza yetkisine” sahip olan kişileri ve hangi tür belgelere imza atmaya yetkili ve sorumlu olduklarını gösterir. “İmza Yetkisi Listesi” (Bakınız Şekil 4) ve “örgüt Şeması” uygun olup olmadığı yönünden üst yönetim tarafından incelenir, kontrol edilir ve onaylanır. Bu belgeler erişim açısından herkesin kolaylıkla görebileceği şifreli İntranet ortamlarında tutulur ve böylece çalışanların hangi görevlilerin ne tür belgelere imza atabilecekleri konusunda bilgi sahibi olmuş olurlar. Türkçede daha çok “İmza Sirküleri” sözcüğü geçerlidir. Bu belge noterden yapılan resmi işlemi tanımlar. İmza Yetki Listesi ise AS9100 gerekliliklerine göre bir tablo halinde hazırlanan listedir ve bu listede ilgili kişilerin imza örnekleri de bulunur. İmza Yetki Listesi Kalite El Kitabının ekine alınırken Örgüt Şeması Kalite Elkitabının başlangıç sayfalarında yer alır.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| İmza Yetkilendirmesi | | | |
| Adı soyadı |  | | |
| Tarih |  | | |
| Nüfus cüzdan no |  | | |
| Bölümü veya birimi |  | | |
| Unvanı (designation) |  | | |
| İmza atma yetkisi verilen belgeler |  | | |
| Uzmanlık alanı ve konuya hakimiyeti |  | | |
| Çalıştığı alanda kaç yıllık tecrübesi var |  | | |
| Kritik değerlendirme yapma kabiliyeti |  | | |
| İmza attığı konusuyla ilgili aldığı eğitimler |  | | |
| AS 9100 KYS hakkındaki bilgisi |  | | |
| İmza yetkisi verilen alanlar ve konular |  | | |
| İmza örnekleri |  |  |  |
| Hazırlayan: | Onaylayan Yönetici: | | |

Şekil 4. Yetkili İmza Kartı Örneği.

### 2. Yönetim Temsilcisi (5.5.2)

SA 9100 KYS, işletmenin kalite faaliyetlerinden sorumlu olacak bir “Yönetim Temsilcisi” atamasını öngörür. Yönetim Temsilcisi örgüt şemasında özellikle belirtilir. Yönetim temsilcileri genellikle Genel Müdür yardımcıları arasından seçilirler, fakat bu bir kural değildir. Kalite Yönetim Müdürleri de Kalite Yönetim Temsilcisi olabilirler. “Yöneticilik” görevi bulunmayan kişiler Yönetim Temsilcisi olarak atanamazlar. Bu kişilerin kendilerine güvenilen ve belirli sorunları çözebilecek yetkilerle donatılmış kişiler olması önemlidir. ISO 9001:2015 sürümünde artık bir Yönetim Temsilcisi teriminden söz edilmemekle birlikte işletmeler süreci daha etkin bir şekilde yönetmek için Yönetim Temsilcisi atayabilirler. ISO yorumcuları işletmelerin KYS etkin bir şekilde yönetmek için birden fazla kişiye de görev verebileceklerini belirtmektedir. Fakat küçük işletmeler yine de tek bir yönetim temsilcisi atamayı kendileri için daha uygun bulabilirler. SA 9100 KY sistemi, ISO 9001:2015’in tersine “Yönetim Temsilcisi” olgusunu önemsemeye devam etmektedir.

Atanması halinde “Yönetim Temsilcisi” aşağıdaki yetki ve sorumluluklara sahiptir:

1. AS 9100 KYS’nin kurulması, hayata geçirilmesi, uygulanması, korunması, izlenmesi ve denetlenmesi faaliyetlerinin organizasyonu ve yönetilmesi.
2. AS 9100 KYS’nin başarısı hakkında tepe yönetime rapor verilmesi ve sistemde iyileştirme yapılması için öneri getirilmesi.
3. İşletme çapında “müşteri şartları veya gereklilikleri” hakkında duyarlılık geliştirilmesi ve bu şartların yerine getirilmesi hususunda ekstra çaba harcanması.
4. AS 9100 KYS’nin karşılaştığı sorunların çözümü için çalışanlara “özgürlük getirmesi” ve onların sistemi serbestçe iyileştirmeleri için konuşma, fikir üretme ve denemeler yapmalarına imkan sağlaması.

### 3. İç Haberleşme (5.5.3)

İşletmede oluşturulan KYS ve onunla ilgili süreçler “İç Haberleşme” yöntemleriyle bütün çalışanlara duyurulur ve bu süreçlerden haberdar olmaları sağlanır. KYS etkinliğini sağlamak için şu haberleşme yöntemlerinden yararlanılır: Bölüm toplantıları, yönetim toplantıları, Yönetimi Gözden Geçirme toplantı tutanaklarının çalışanlara dağıtılması, iç denetim değerlendirme toplantı tutanaklarının dağıtılması ve diğer işletme bilgilendirme yöntemlerinin kullanılması (**ISO 9001-Clause 5.5.3)**.

İç denetim uygulamalarında ilgili görevlilere 5.5.3 maddesiyle ilgili olarak şu sorular yöneltilir:

1. KYS süreçleri ve bu süreçlerin etkinliği işletmenin bütünde ve çeşitli bölümlerinde etkin bir şekilde duyurulmakta ve çalışanlar tam olarak bilgilendirilmekte midir?
2. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanlardaki başarısı çalışanlara hangi araçlar ve yöntemler kullanılarak duyurulmakta ve kendilerine bilgilendirme yapılmaktadır.
3. Bilgilendirme sistematik midir, düzenli toplantılar yapılmakta mıdır?
4. Rapor dağıtım listesi var mıdır? Görebilir miyiz. Kaç belge dağıtılmıştır, kimlere dağıtılmıştır, dağıtım sıklığı nedir? Kişiler raporları aldıklarını imza atarak belirlemişler midir?

**5.5.3 alt başlığında zorunlu “prosedür” ve “kalite kaydı” bulunmamaktadır.**

## F. Yönetimin Gözden Geçirilmesi (5.6)

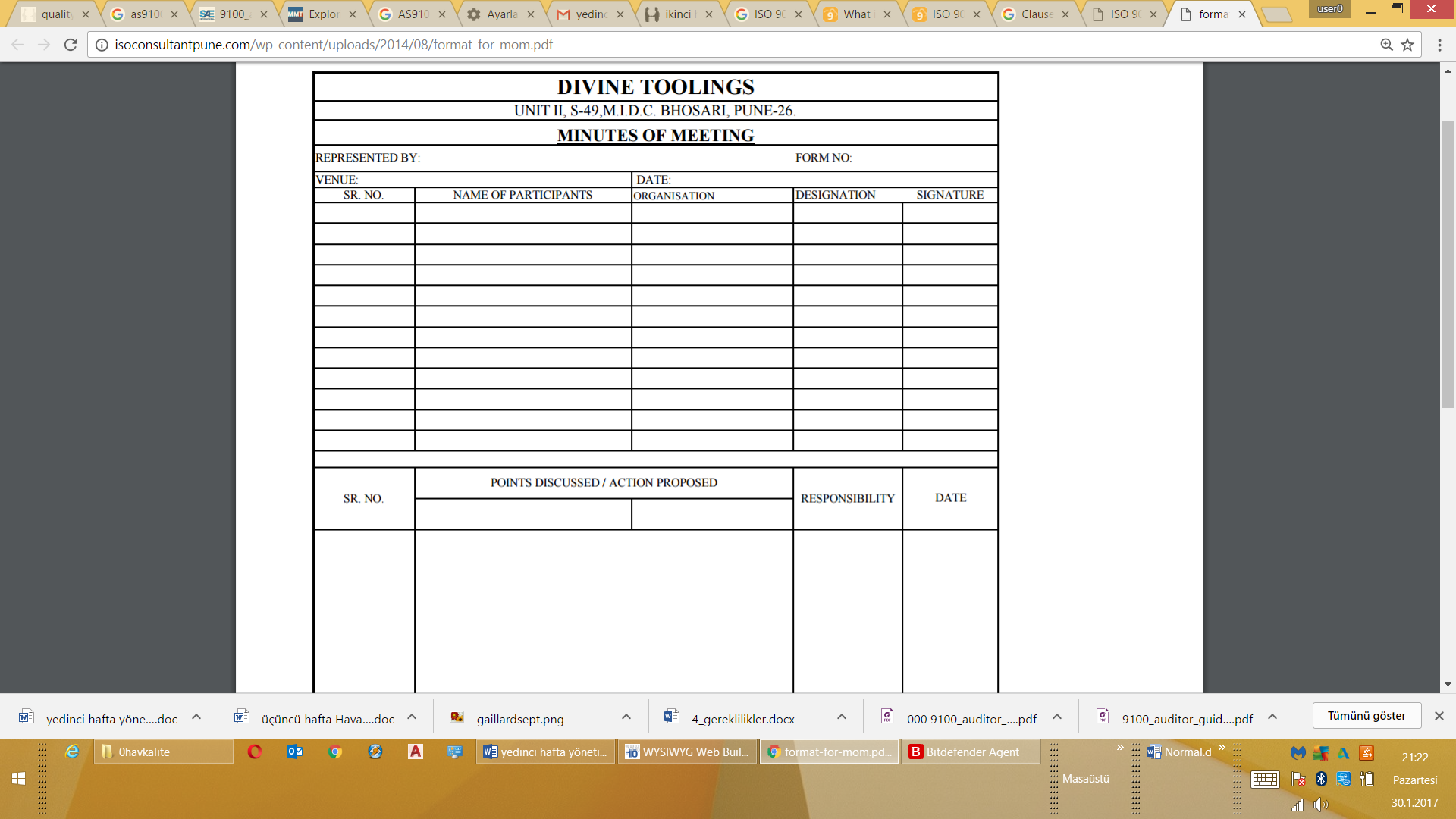
### 1. Genel (5.6.1)

Tepe yönetim AS 9100 KYS’yi her üç ayda bir yapacağı “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantılarıyla ele alır ve değerlendirmeye tabi tutar. Toplantılar Ocak, Nisan, Ağustos ve Ekim ayalı içinde yapılır. Yönetimi gözden geçirme toplantılarında kurulan AS 9100 Kalite Yönetim Sisteminin uygunluğu, yeterliliği, etkinliği, geliştirilmesi ve değiştirilmesi gereken yönleri incelenir, tartışılır ve bu konularda belirli kararlar alınır. Her “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantısının tutanakları kalite kaydı olarak değerlendirilir ve koruma altına alınır.

### 2. Girdilerin Gözden Geçirilmesi (5.6.2)

KYS’nin gözden geçirilmesi “girdilerin” gözden geçirilmesiyle başlar. Değerlendirmeye konu olan girdiler aşağıdaki gibidir:

1. İç ve dış denetim faaliyetlerinin sonuçları ve raporları.
2. Müşterilerden gelen geri beslemeler.
3. Süreç performans raporları.
4. Ürün ve hizmetlerin uygunluk raporları.
5. İşletme düzeyindeki kaliteyle ilgili veriler.
6. Önleyici ve düzeltici faaliyet formlarına ilişkin raporlar.
7. Önceki yönetimi gözden geçirme toplantılarında alınan izleme kararlarının sonuçları.
8. KYS’yi etkileyecek planlanmış değişiklikler.
9. İyileştirme konusuyla ilgili öneriler.



Şekil 5. Toplantı tutanak formu.

### 3. Çıktıların Gözden Geçirilmesi (5.6.3)

KYS’nin gözden geçirilmesi sırasında yönetim aşağıdaki konularda tedbirlerin alınmasını isteyebilir:

1. KYS’nin ve kalite süreçlerinin etkinliğinin artırılması.
2. Müşteri şartnamesine uygun olarak ürün ve hizmetlerle ilgili konuların iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması.
3. Daha fazla kaynak tahsis edilmesi, kaynak yetersizliklerinin giderilmesi.

### 4. İlgili Prosedür ve Kayıtlar

Zorunlu olarak hazırlanması gereken prosedür: *Yönetimi Gözden Geçirme Prosedürü.* Zorunlu olarak hazırlanması gereken “kalite kaydı: *Yönetimi Gözden Geçirme Toplantı Tutanakları.*

### 5. İç Denetim Soruları

İç denetim uygulaması sırasında 5.6 maddesiyle ilgili olarak görevlilere aşağıdaki sorular sorulur:

1. KYS tepe yönetim tarafından düzenli aralıklarla yapılan toplantılar çerçevesinde sürekliliği, uygunluğu ve etkinliği açısından değerlendirmeye alınıyor ve gözden geçiriliyor mu?
2. Bir yılda kaç tane “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantısı yapılmıştır. Bu toplantılara kimler katılmıştır, toplantı tutanakları düzenli olarak tutuluyor mu? Kalite kaydı haline getiriliyor mu?
3. Toplantıda KYS’nin ve süreçlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi için fırsatlar değerlendiriliyor mu?
4. Toplantılarda müşteri şartlarıyla ilgili ürünlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesiyle ilgili tavsiyeler ve öneriler tartışılıyor, görüşler dikkate alınıyor mu?
5. Toplantılarda KYS’de değişiklik yapılması konusu gündeme geliyor mu, Kalite Politikası, Kalite Amaç ve Hedefleri her defasında yeniden değerlendirmeye alınıyor ve bazı değişiklikler yapılıyor mu?
6. Toplantılarda denetim sonuçları ve müşterilerden gelen geri beslemeler dikkate alınıyor mu?
7. Toplantılarda süreç performansı ve ürünlerin/hizmetlerin uygunluğu değerlendirmeye alınıyor mu?
8. Toplantılarda önleyici ve düzeltici faaliyet uygulamalarının etkinliği değerlendirmeye alınıyor ve bunlarla ilgili iyileştirme önerileri dikkate alınıyor mu?
9. Önceki toplantılarda alınan “izleme” kararlarının gereğinin yerine getirilip getirilmediği takip ediliyor mu?
10. Toplantılarda KYS’yi etkileyecek önemli değişiklik kararları da alınabiliyor mu?
11. KYS’yi uygulama ve iyileştirme konusunda kaynak ihtiyaçları tartışılıyor ve bu konularda belli kararlar alınıyor mu?
12. Toplantılarda Yönetimi Gözden geçirme toplantılarının tutanakları inceleniyor ve bir değerlendirme yapılıyor mu?

1. *Hoshin Plan*. Kritik stratejileri ele alan bir stratejik planlama yöntemidir. [↑](#footnote-ref-1)
2. “Bölüm” Müdürlükler anlamındadır. “Birim” sözcüğü ise müdürlüklerin altında yer alan “şeflikler” anlamında kullanılmıştır. Normal olarak “birim” sözcüğü genel bir terim olarak kullanılmasına karşılık bu kitapta bölüm altındaki yapılanmalar için “birim” sözcüğünü kullanmaktayız. [↑](#footnote-ref-2)