

**TKY ve
GIDA SANAYİNDE GÜVENLİK
SİSTEMLERİ**

**Prof. Dr. Artemis Karaali
İTÜ Gıda Mühendisliği Bölümü**

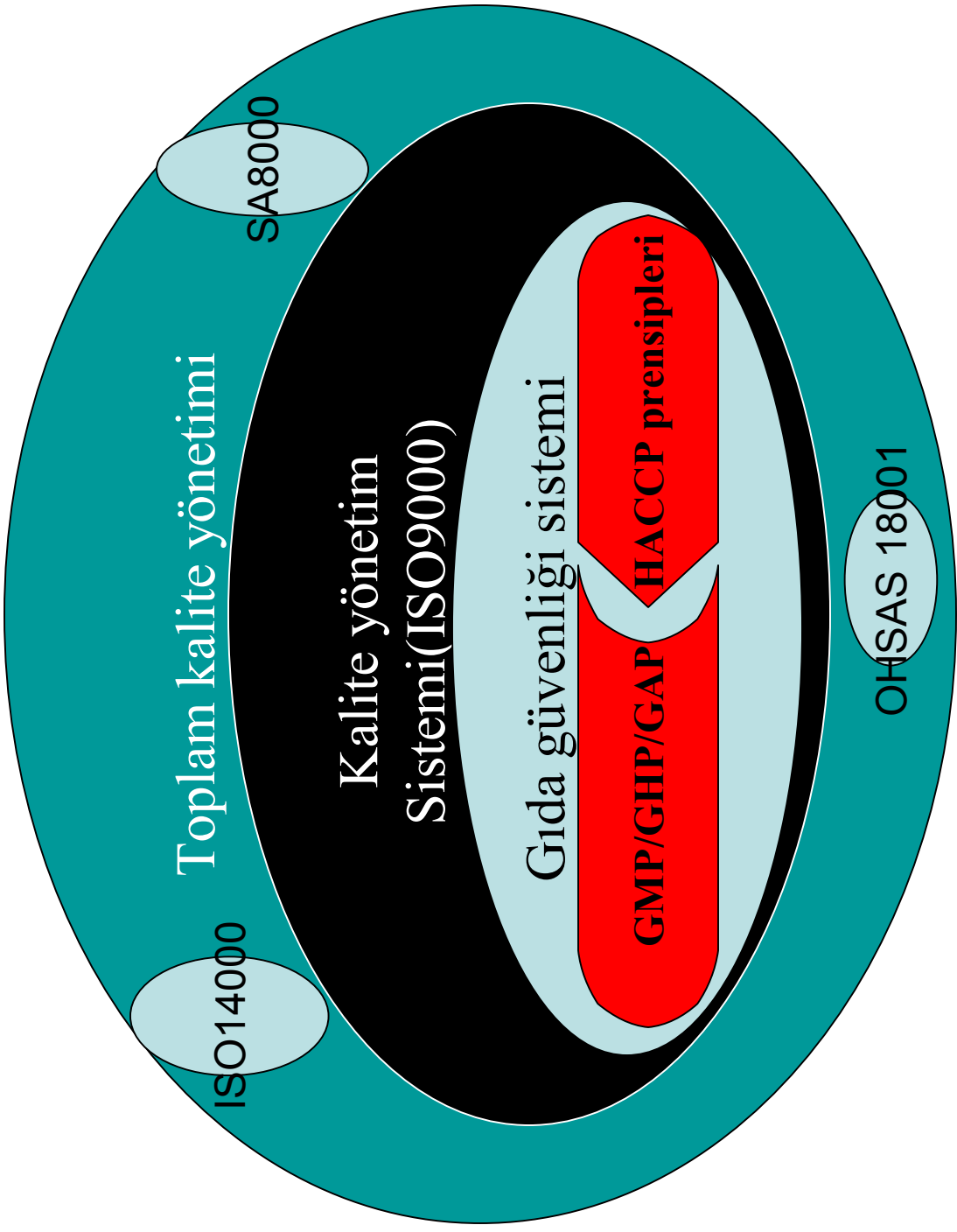
“Sistem”

- Sistem:
 - Fonksiyonları birbirine bağımlı olan, birbirini etkileyen ve sürekli interaksiyona giren
 - Kendine özgü kurulu mekanizmaları bulunan
 - İzlenebilen, denetlenebilen
 - Organize
- ağyapıdır.

Sistem Örnekleri

- Biyolojik:
 - Sindirim Sistemi
 - Dolaşım Sistemi
- Sosyal:
 - Eğitim sistemi
 - Çokpartili demokratik sistem
- Ekonomik:
 - Kapitalist sistem
 - Sosyalist sistem
- Sanayi:
 - Kalite Güvence sistemi
 - Atık Yönetim Sistemi
 - TKY Sistemi

Gıda güvenliği için sanayi kuruluşlarda “sistem” yaklaşımı: “TKY”



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ve KALİTENİN TANIMLARI:

İhtiyaçlara uygunluk (*Crosby*)

Amaca uygunluk (*Juran*)

Talebe en uygun ve en düşük maliyette standartlık ve güvenilirlik derecesi (*Deming*)

Müşteri ihtiyaçlarının tatmininin bir ölçüsü

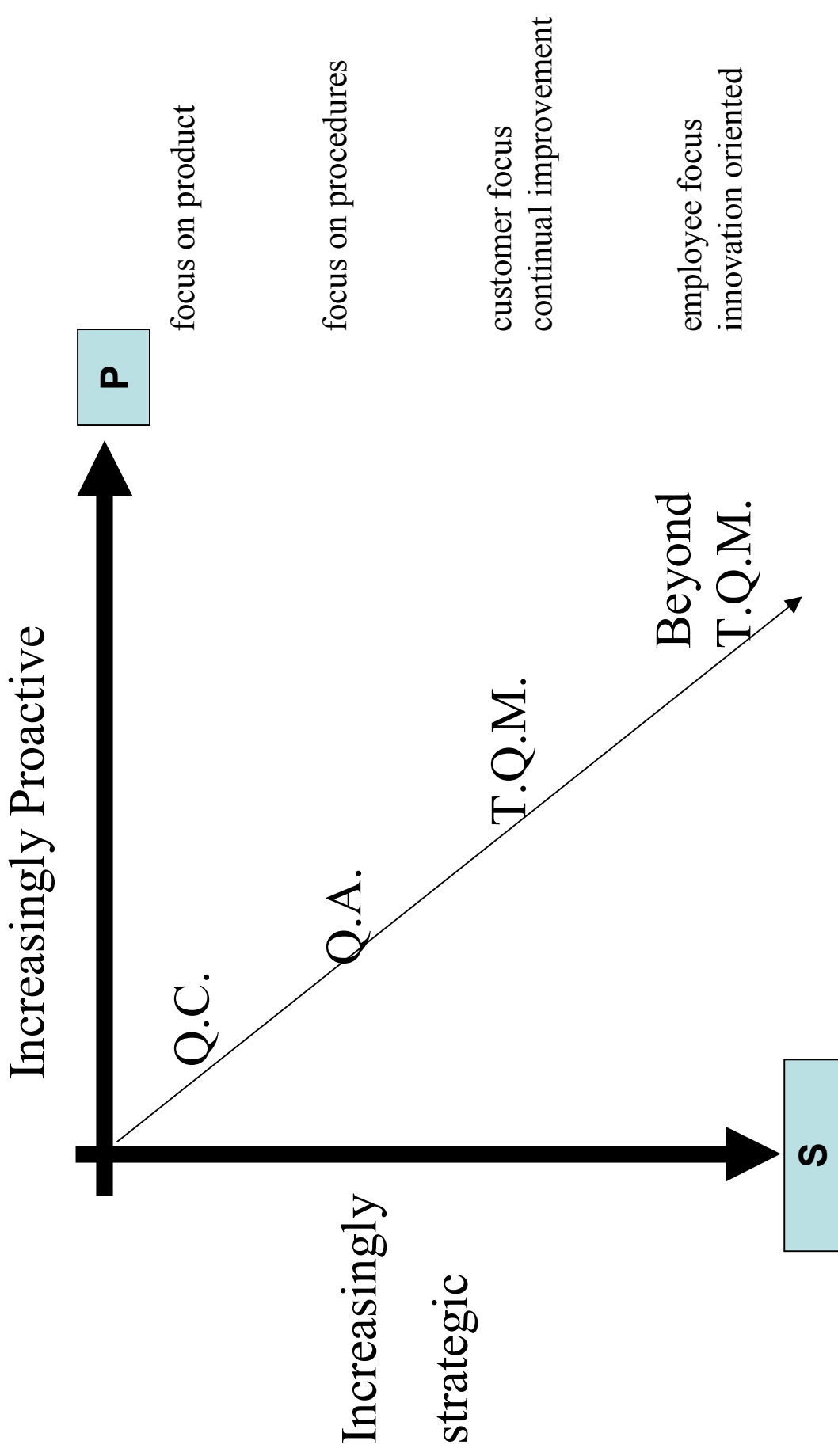
KALİTE

MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI
TAM VE SÜREKLİ
KARŞILAYABİLECEK
ÜRÜN VE HİZMETİN
EN EKONOMİK ŞEKİLDE
SAĞLANMASIDIR

SANAYİDE KALİTENİN EVRİMİ



Developments in Quality Systems



KALİTE SİSTEMİ'ne Dair Diğer Bazı Tanımlar:

- **Kalite güvencesi:** “bir ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla, tüketicisinde yeterli güveni sağlaması için gereken planlar ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür”
- **Toplam kalite :** “ bir organizasyonda çalışanların tümünün, tam müşteri tatminini göz önünde tutarak, tasarım, üretim, mühendislik, pazarlama gibi faaliyetlerine, mevcut kaliteyi devam ettirme ve kaliteyi iyileştirme çabalarını entegre eden etkin bir sistemdir. Bir diğer deyişle de "Toplam kalite yönetimi" , bir organizasyondaki herkesin ve her fonksiyonun katıldığı ortak bir çabadır” .

- **"Kalite Sistem Tetkiki":** Kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan kuruluş yapısının, sorumluluk ve yetkilerin, prosedürlerin, kaynakların sistematik ve tarafsız olarak eğitimi ve bağımsız tetkikilerce incelenmesi

KALİTENİN MALİYETİ

- Kalite maliyetleri üç grupta toplanabilir:
 1. Kalitesiz mal ve hizmet üretimini **önleme maliyeti**,
 2. Kaliteyi oluşturan **uygunluk maliyeti**,
 3. Yanlış yapılan işlerin getirdiği **uygunsuzluk maliyetidir**.
- 1. Kalitesiz hizmet üretimini **önleme maliyeti**, kalitesiz mal ve hizmetlerin üretimini daha başında önleyecek, süreç aşamasında alınacak önlemlerin maliyetidir. Bunlar kalitenin planlanması, süreçlerin gözden geçirilmesi, kalitesiz üretimi engelleyecek tedbirlerin alınması olarak sınıflandırılabilirler.

KALİTE MALİYETLERİ

- **2. Uygunluk Maliyetlerini**, üretilen hizmetin ya da mamulün uygun olup olmadığının kontrolü, gerekirse laboratuvar testleri, iş gücünün kontrolü, test aletlerinin kontrolü için gereken harcamaları içerir.
- **3. Uygunsuzluk Maliyetleri**, kalite standartlarına uymayan hatalı ürün yada hizmetler için gerekli olan hata kontrol maliyetleridir. Bunlar:
 - 3a. İşletme içi hata maliyetleri** (firma içinde yanlış kullanma, bozulma, kırılma gibi olaylardan kaynaklanan maliyetlerdir)
 - 3b. İşletme dışı hata maliyetleri** (ürün hataları ve müşteri şikayetleri ile ortaya çıkan maliyetlerdir)olarak ikiye ayrılır.

Toplam Kalite Yönetiminde AMAÇ:

İyileştirilebilecek her kavramın daha da iyileştirilmesi ile uzun vadeli-sürekli-kalıcı başarıların hedeflenmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların mutlaka ve aktif katılımıyla çalışanlar-müşteriler-toplum memnun edilirken, karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

GIDA SEKTÖRÜNDE KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMLERİ

Gerek uluslararası modern ticaret kuralları gerek yeni oluşturulmakta olan gıda yasaları, gıda üreten firmaları, ürettikleri gıdada güvenliğin etkin yönetim sistemleri ile sağlanmasından mesul tutmaktadırlar.

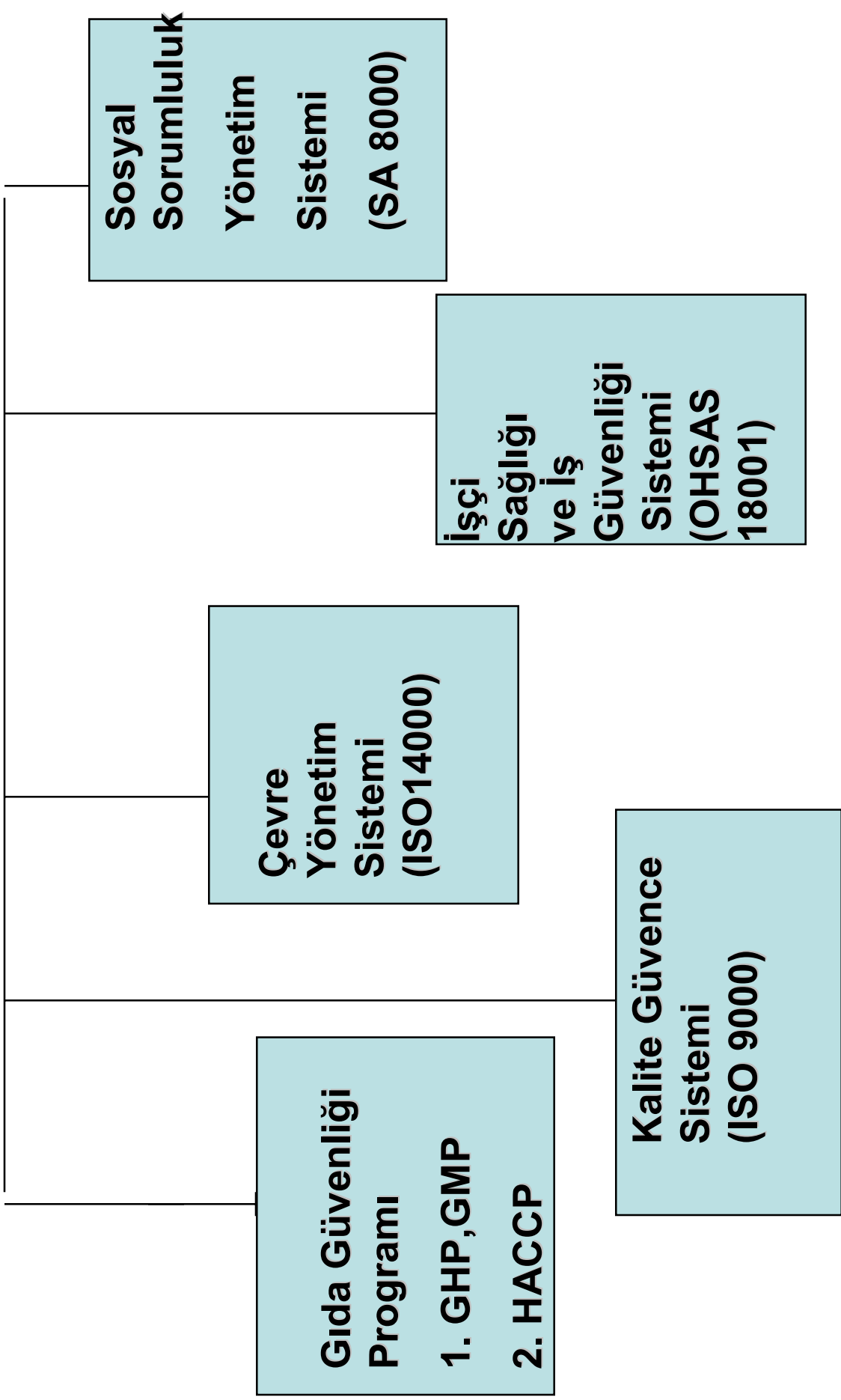
Bu amaçla, uluslararası platformda, gıda güvenliği için modern stratejiler geliştirilmekte ve gıda üreten firmalar, kendi kuruluşlarına has özel bir "Gıda Güvenlik Programı" oluşturmak zorunluluğu duymaktadırlar.

Herhangi bir "Gıda Güvenliği Programı"nın başarısı, bu amaçla oluşturulacak entegre sisteme ve bu sistemde kullanılacak "araçlar"ın veya alt-sistemlerin etkinliğine bağlıdır. Bu alt sistemlerin koordineli bir şekilde yürürlüğünün sağlanmasına günümüzde

"ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ"

denilmektedir.

GIDA SANAYİNDE ENTEGRE YÖNETİM STRATEJİSİ:TKY



Gıda Sanayiinde

TKY ARAÇLARI-ALT SİSTEMLERİ:

- 1. Gıda Güvenliği Sistemi (GHP, GMP, HACCP)**
- 2. Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000)**
- 3. Çevre Yönetim Sistemi (ISO 14000) Çevreye verilen zararların en aza indirilmesi ve su-enerji-hammadde kaynaklarında azami tasarrufun sağlanması amaçlı proaktif bir sistemdir.**

4. İşçi sağliğı ve iş güvenliği standardı (OHSAS 18001): İnsan ve çalışma haklarının düzeyini, sendikal hakları, ayrımcılık, sağlık ve güvenliğik konularını iğileştirmek amaçlıdır.

**5. Sosyal Sorumluluk Standardı (SA 8000)
Uluslararası kabul edilebilir ahlaklı çalışma koşullarını ,
“etik” kuralları, sosyal adalet gibi soyut kavramları
standardize etmek ve mevcut koşulları küresel olarak
ve bütün sektörlerde iyileştirmek amaçlıdır.**

Toplam Kalite Yönetimi (TQM=TKY)

1960'lı yıllarda kalite kontrol bilim dalının kurucusu *Feigenbaum* tarafından ortaya konan bir kavramdır. Herhangi bir ekonomik kuruluşun kalitesi sadece ürettiği nihai ürünün kalitesi ile ölçülemez. Bütün bölümlerin fonksiyonu kaliteyi etkiler. Eski usuller kullanılıyorsa, yönetim kaliteli değilse, ortam hijyenik değilse, hammadde kalitesiz ise, vasıfsız elemanlar çalışıyorsa o kuruluşta kaliteden söz edilemez. Kalite bir bütündür, her unsur, kalite zincirinin bir parçasını oluşturur..

Kalite nihai bir kavram değildir, sürekli geliştirilebilir.

Kayzen = Japonca'da sürekli geliştirme, iyileştirme anlamındadır.

Kalitenin geliştirilmesi sürekli teşvik edilmelidir. Her zaman daha yüksek kalite hedeflenmelidir. Bu amaçla şirkette her konuda, 'kalite çemberleri' denilen 7-8 kişilik küçük gruplar oluşturulur. Geliştirilecek hususu saptayıp bunu nasıl geliştireceklerini planlarlar. '*Deming Dönüşümü*' (Çevrimi) 'nde, hemen her kalite çemberinin sürekli toplanarak kaliteyi ıslah amaçlı planlar yapması beklenir.

TOPLAM KALİTE ÖNCÜLERİ

- *W. Edward Deming*
- *Joseph M. Juran,*
- *Philip B. Crosby*
- *W. A. Shewart,*
- *Armand V. Feigenbaum,*
- *Shigeo Shingo,*
- *Kaoru Ishikawa ve*
- *Genichi Taguchi*

DEMİNG DÖNGÜSÜ

- Planla (Müşteri anketi yap ve buna göre hizmet planla)
↓
- Yap (Hizmeti gerçekleştir)
↓
- Kontrol et (Sunulan hizmetin “ilk plan”a uygunluğunu denetle)
↓
- Uygula (Hizmeti pazarla)
↓
- Analiz et (Ürünün nasıl kabul gördüğünü, kalite, maliyet ve diğer kriterler açısından analiz et, değerlendir)

DEMİNG'İN 14 KURALI

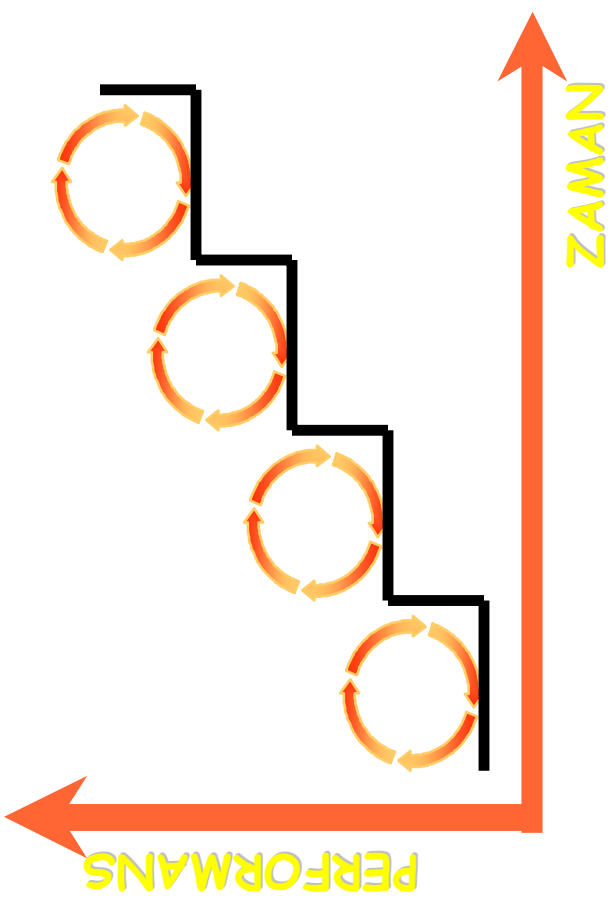
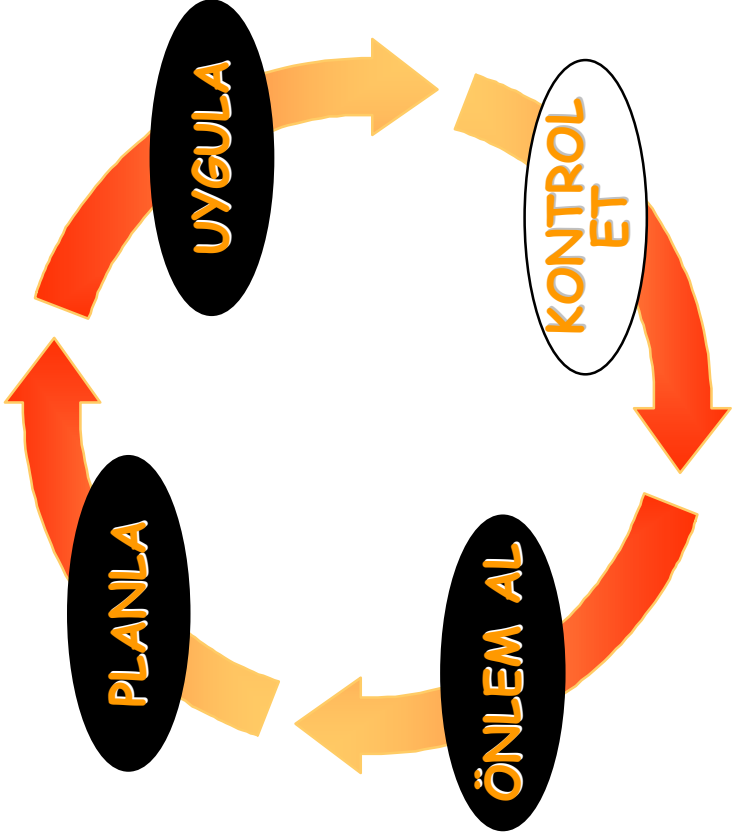
1. Ürün ve hizmet geliştirme sürecini sürekli bir hale getir.
2. Kaliteye ilişkin yeni bir felsefe benimse.
3. Sistemin performansının kontrole bağımlılığını azalt.
4. Tedarikçi seçiminde sadece fiyata göre karar verme alışkanlığından vaz geç.
5. Problemi belirle ve sistemi sürekli iyileştirmeye yönelik çalış.
6. Hizmet içi eğitimi yaygınlaştıracak modern yöntemler uygula.
7. Yönetimde sayılardan (kantiteden) daha çok kaliteye odaklan.

DEMİNG'İN 14 KURALI

8. Kurumda korkuyu yok et.
9. Departmanlar arasındaki engelleri kaldır.
10. Hizmetteki verimliliği arttırmayı istemeden önce verimliliği arttırıcı yöntemler geliştir ve uygula.
11. Nümerik kotalar içeren iş standartlarını değiştir.
12. Çalışanın kurumda çalışmaktan gurur duymasının önündeki engelleri kaldır.
13. Hizmet içi eğitimi ve becerileri yenileme programlarını sürekli hale getir.
14. Yukarıdaki 13 kuralı sürekli olarak uygulamaya kararlı bir üst yönetim yapılanmasını gerçekleştir.

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Deming Döngüsü

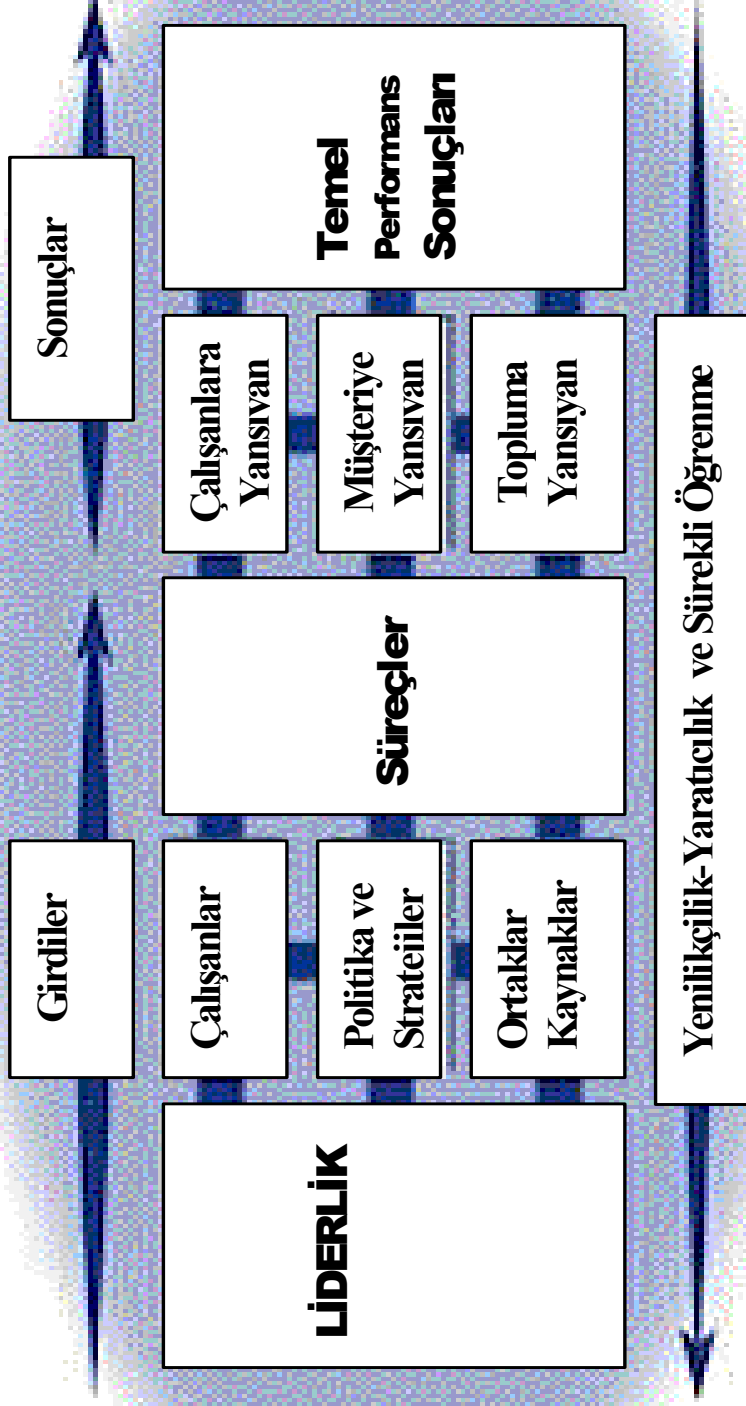


Sürekli iyileştirme
uygulaması

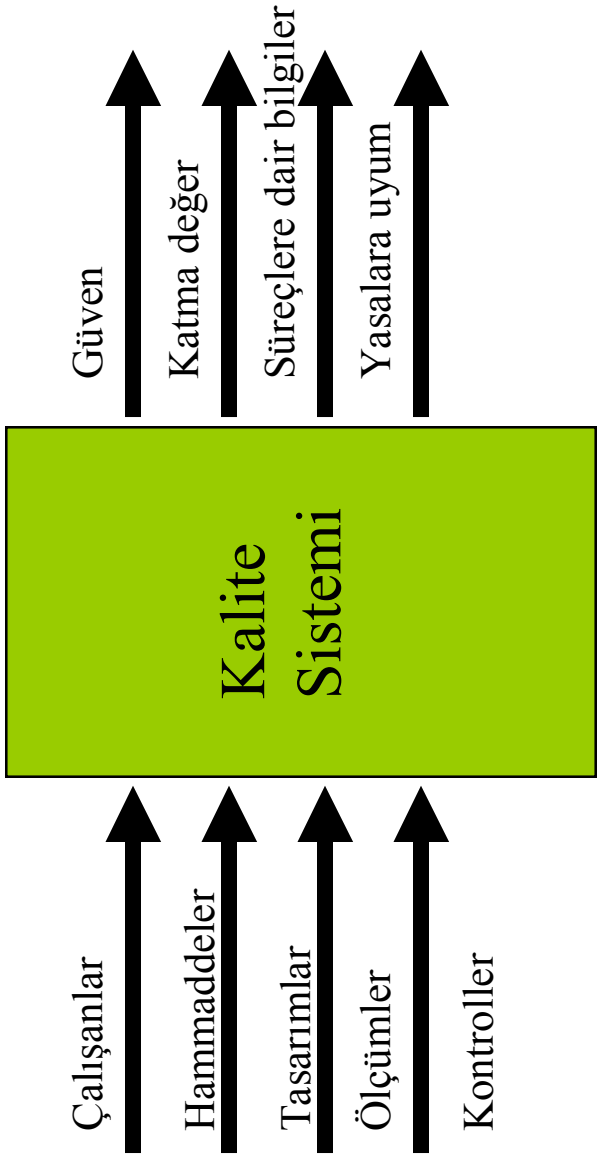
1. **Planlama:** İslah edilecek konu, kalite kriteri, hedef belirlenir.
2. **Uygulama**
3. **Kontrol:** Hedefe ne düzeyde erişildiği, başlangıçla şimdikininkinin farkının ne olduğu kontrol edilir.
4. **Gereğini yap:** Hedefe ulaşamazsa plan değiştirilir. Böylece kalitenin sürekli ıslahı gerçekleştirilir. Hedefe ulaşırsa yeni konu seçilir.

Bu kalite çemberlerinin sürekli çalıştırılması kayzen felsefesidir. Böylelikle şirket çalışanları kalite yönetimine katılır.

EFQM İş Mükemmelliyeti Modeli



Girdi - Çıktı Diyagramı



Őekilden ve anlatılanlardan da görüleceği gibi, yönetim sistemlerinin entegrasyonunun ve , **"TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ"** olarak adlandırılan Őerĥeve bir yönetim sisteminin nihai hedefi, iş mkemmeliyetidir.

Bu konuda standartları belirleyen uluslararası ve ŐeŐitli lkeelerde ulusal kuruluşlar mevcuttur.

Türkiye iĥin önemlileri; EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) ve lkemizde KALDER'dir.

TKY'nin Temel Kavramları

1. Müşteri odaklılık: Tüm faaliyetleri müşteri talepleri doğrultusunda yönlendirme
2. Tedarikçilerle işbirliği
3. Çalışanların sürekli gelişiminin ve TKY'ne katılımlarının sağlanması
4. Süreçler ve verilerle yönetim: İyi anlaşılmiş, sorumluları belirlenmiş, sistematize edilmiş süreçler ve bunlara ait ölçüm, veri ve bilgi sistemlerine dayalı yönetim
5. Sürekli gelişim ve yaratıcılık
6. Liderlik ve amaçların tutarlılığı
7. Sonuçlara yönlendirme
8. Toplumsal Sorumluluk

TKY SÜREÇLERİ

- Liderlik Yaklaşımı
- Stratejik Planlama
- Müşteri ve Pazar Odaklanması
- Bilgi Sistemi ve Analizi
- İnsan Kaynakları Yaklaşımı
- Süreç Yönetimi
- Kurumsal Sonuçların Değerlendirilmesi

LİDERLİK

- Üst düzey yöneticilerin liderlik vasıfları
- Kurumdaki Liderlik anlayışı ve liderlerin; kurumun değerleri, istikameti, beklentileri, müşterilerle ilişkiler ve sistemin sosyal paydaşlar, eğitim ve yeni buluşlara yaklaşımı.
- Burada iki husus öne çıkmaktadır;
 - Kurumsal liderlik
 - Kamusal sorumluluk ve vatandaşlık bilinci.

LİDERLİK

Yönetim takımı ve diğer liderler, faaliyetleri ve davranışlarıyla TKY kültürünü nasıl oluşturmakta, desteklemekte ve geliştirmektedirler

1a Liderler TKY kültürünü sahiplendiklerini nasıl sergiliyorlar?

1b Liderler uygun kaynak ve yardım sağlayarak iyileştirme çalışmaları ve katılımı nasıl destekliyorlar?

1c Liderler müşteriler, tedarikçiler ve dış kuruluşlar ile ilişkileri nasıl yürütüyorlar?

1d Liderler birey ve grupların çaba ve başarılarını zamanında ve uygun şekilde nasıl tanıyor ve takdir ediyorlar?

STRATEJİK PLANLAMA

- Kurumun stratejik yönünün belirlenmesi
- Bu yöne yönelmek için gerekli olan kritik stratejilerin saptanması
- Bu stratejiler doğrultusunda aksiyon planlarının belirlenmesi
- Bu planların uygulamaya geçirilmesi ve kurumun performansının izlenmesi
- Burada da iki ana husus öne çıkmaktadır:
 - Strateji geliştirme
 - Strateji uygulama

STRATEJİK PLANLAMA

Kuruluş politika ve stratejilerini nasıl oluşturmakta, yaygınlaştırmakta, gözden geçirmekte, planlara ve faaliyetlere dönüştürmektedir

2a Politika ve stratejinin oluşturulmasında Toplam Kalite yaklaşımına uygun ve kapsamlı bilgi nasıl temel alınmaktadır

2b Politika ve strateji nasıl geliştirilmektedir

2c Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir

2d Politika ve strateji düzenli olarak nasıl güncelleştirilmekte ve iyileştirilmektedir

ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

Kuruluş çalışanlarının potansiyelinin tamamını nasıl ortaya çıkarmaktadır

3a İnsan kaynakları nasıl planlanmakta ve iyileştirilmektedir

3b Çalışanların yeterlilikleri nasıl artırılmakta ve geliştirilmektedir

3c Çalışanlar ile hedefler nasıl karşılaştırılmakta ve performansları sürekli olarak nasıl gözden geçirilmektedir

3d Çalışanlar nasıl katılımcı olmakta, yetkelendirilmekte ve tanınmaktadır

3e Çalışanlar ve kuruluş arasında etkin bir diyalog nasıl kurulmaktadır

3f Çalışanlara önem verilmesi ve gözetilmeleri nasıl sağlanmaktadır

İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI

- **Çalışma Sistemleri**
Çalışanların kurumun performansına ve öğretim amaçlarına kurulacak çalışma sistemleri vasıtasıyla sağlayacakları katkının önceden belirlenmesi gerekir.
- **Çalışanların Eğitimi, Öğretimi ve Gelişimi**
Çalışanların eğitim, öğretim ve gelişmelerinin kurumun planlarını ve hedeflerini geliştirmesindeki katkısı kabul edilmelidir. Bu nedenle kurum çalışanların gelişimine yönelik yöntemler geliştirmelidir.
- **Çalışanların Mutluluk ve Tatmini**
Kurumun çalışanların mutluluğunu, ve tatminini sağlayacak ve motivasyonunu arttıracak çalışma ortamı ve iklimi oluşturması gerekir.

DİĞER KAYNAKLAR

Kuruluş, kaynaklarını etkin ve verimli olarak nasıl yönetmektedir

4a Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir

4b Bilgi kaynakları nasıl yönetilmektedir

4c Tedarikçi ilişkileri ve malzemeler nasıl yönetilmektedir

4d Binalar, donanım ve diğer aktifler nasıl yönetilmektedir

4e Teknoloji ve entellektüel mülkiyet nasıl yönetilmektedir

BİLGİ SİSTEMİ VE ANALİZİ

- ***Bilgi ve Verinin Seçimi ve Kullanımı***
Kurumun işleyişini destekleyecek, hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirecek, performansını iyileştirecek **Bilgi Sisteminin Seçimi, İşletimi ve Kullanımı** şarttır.
- ***Karşılaştırmalı Bilgi ve Verinin Kullanımı***
Kurumun rekabetçi pozisyonunu koruması için ihtiyaç duyabileceği her türlü bilginin (genel ve rakiplere ilişkin bilgiler) temin edilmesi ve kullanımı
- ***Kurumsal Performansın Analizi ve Değerlendirilmesi***
Kurumun performansının periyodik olarak ölçülmesi gerekir bu ölçümede kurumun çeşitli kriterler açısından değerlendirilmesi yapılır.

SÜREÇLER

Kuruluş, süreçlerini nasıl tanımlamakta, yönetmekte, gözden geçirmekte ve iyileştirilmektedir

5a Kuruluşun başarısına etkisi büyük olan süreçler nasıl tanımlanmaktadır?

5b Süreçler sistematik olarak nasıl yönetilmektedir?

5c Süreçler nasıl gözden geçirilmekte ve iyileştirmeye yönelik hedefler nasıl belirlenmektedir?

5d Buluşlar ve yaratıcılık kullanılarak süreçler nasıl iyileştirilmektedir?

5e Süreçler nasıl değiştirilmekte ve yararları nasıl değerlendirilmektedir?

SÜREÇ YÖNETİMİ

- Süreç bir kurumda yürütülen her bir işlemin yapılış biçimine denir. Örneğin bir gıda işletmesinde “hammadde kabul” bir süreçtir, “ambalajlama” bir diğer süreçtir.
- Süreç yönetiminin iki temel alanı vardır.
- **Hizmet ve Mal Süreçlerinin Yönetimi**
 - Kurumun mal ve hizmet üretimi süreçlerinin tasarlanması, yönetimi denetlenmesi ve iyileştirmesinin nasıl yapılacağı önemli bir konudur.
 - Bu etkin bir koordinasyonu ve süreçler arasındaki ilişkilerin iyi bir biçimde tanımlanmasını gerektirir.

SÜREÇ YÖNETİMİ

- ***Destek Birimlerine Ait Süreçlerin Yönetimi***
 - Destek birimlerine (gıda işletmesindeki asli süreç olan üretimin dışında kalan muhasebe, finansman, bilgi işlem, tedarik vsden sorumlu birimler) ait süreçlerin tasarımı, uygulamaya konulması, iyileştirilmesi ve etkin bir biçimde yönetilmesi de en az asli süreçler kadar önemlidir.
 - Destek birimleri müşteriden daha çok iç birimleri ilgilendirdiği için performansları ve verimlilikleri ön plana çıkmaktadır.

SÜREÇ YÖNETİMİ

- Süreç Yönetiminde en önemli unsurlardan birisi **sürecin işleyişinin öngörülebilir** olması diğeri ise işleyiş sırasında çıkan problemlerin sistemin çıktısını etkilemeden **doğru ve hızlı bir biçimde tanımlanması ve çözümlüdür.**
- **Sürecin öngörülebilirliği** normal çalışma koşulları altında o sürecin işleyişinden elde edilen çıktının performans değerlerinin sürekli olarak belirli limitler dahilinde olması demektir. Bunun kontrolü ise **istatistiksel süreç kontrolü** adı verilen matematiksel yöntemlerle(SPC) kontrol edilir.

SÜREÇ YÖNETİMİ

- Sürecin kontrol dışına çıktığı belirlendikten sonra buna neden olan problemi araştırmak ve belirlemek için **problem analiz yöntemleri** kullanılır.
- **Problem Analiz Yöntemleri**
 1. Pareto Şemaları
 2. Sebep Sonuç Diyagramları
 3. Çetele Formları
 4. Histogramlar
 5. Dağılım Şemaları
 6. Süreç Yeterlik Analizi
 7. Neden- Neden Diyagramları kullanılır.

MÜŞTERİ VE PAZARA ODAKLANMA

- **Müşteriyi ve Pazarı Tanıma**
 - Kurumun potansiyel müşteri ve pazarın arzularını, beklentilerini ve tercihlerini belirlemesi.
 - Bu bilgiyi kullanarak ihtiyaçların belirlenerek bu ihtiyaçlara göre sunulması gereken hizmetlerin planlanması.
- **Müşteri Tatmini ve İlişkilerin Zenginleştirilmesi**
 - Müşteri tatmininin belirlenmesi ve zenginleştirilmesi öncelikle iyi ilişkiler kurulmasını sağlayarak geleceğe yönelik planlamaları destekleyecektir. Bu amaçla
 - Müşteri şikayetleri Yönetimi
 - Müşteri Memnuniyetinin Ölçümlemesi
 - İlişkilerin Kurulması gerekir.

MÜŞTERİ TATMİNİ

Kuruluşun dış müşterilerini tatmin etme derecesi nedir

6a Dış müşterilerin, kuruluşun ürün, hizmet ve müşteri ilişkilerine ilişkin algılamaları

6b Dış müşterilerin tatmini için kuruluşun izlediği diğer göstergeler

ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

Kuruluşun çalışanlarını tatmin etme derecesi nedir?

7a Çalışanların kuruluşu algılaması nasıl?

7b Çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği diğer göstergeler nelerdir?

TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ

Kuruluşun, yerel, ulusal ve uluslararası toplumun (uygun olduğu durumlarda) gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesi nedir

8a Toplumun kuruluşu algılaması

8b Toplum üzerinde etkiye yönelik olarak kuruluşun izlediği diğer göstergeler

KURUMSAL SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

- Kurumun performansının ölçülmesi ve önemli alanlarda sağladığı iyileştirmeler ölçülmelidir. Bu alanlar;
 - Müşteri memnuniyeti,
 - Finansal ve pazardaki konumu,
 - İnsan kaynaklarındaki durumu,
 - Tedarikçiler ve sosyal paydaşlar karşısındaki durumu,
 - Organizasyon yapısındaki etkinliğinin durumu olarak belirlenebilir.
- Bu alanlarda göstereceği başarılar ve iyileştirmeler kurumun başarısını doğrudan etkileyecektir.

İŞ SONUÇLARI

Kuruluşun, planlı iş hedeflerini karşılama, finansal veya diğer paydaşların gereksinim ve beklentisini tatmin etme derecesi nedir

9a Kuruluşun finansal performansını gösteren ölçütler

9b Kuruluşun performansını gösteren diğer ölçütler

TKY
ORGANİZASYON-YÖNETİM TEORİSİNDE SON
GELİŞMELER

- **Yalın Yönetim ve Organizasyon (Lean Management and Organization),**
- **İşletmelerde Süreç Yenileme (Değişim Mühendisliği, Proses Yenileme, Business Process Reengineering, Reengineering);**
- **Ekip (Takım) Organizasyonu (Team-Based Organization);**
- **Öğrenen Organizasyon (Learning Organization);**
- **Kademe Azaltma (Delaying);**
- **Temel (Öz) Uzmanlık (Core Competence);**

ORGANİZASYON-YÖNETİM TEORİSİNDE SON GELİŞMELER(devam)

- İşletmelerarası Karşılaştırma veya Kıyaslama (Benchmarking);
- Personel Güçlendirme (Empowerment);
- Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing);
- Stratejik Birlikler Oluşturma (Strategic Alliances);
- Küçülme (Örgütsel Küçülme, Downsizing);
- Uygun Büyüklüğü Bulma (Rightsizing);
- Şebeke Türü Organizasyon Yapıları (Network Organizations);
- Melez Organizasyon Yapıları (Hybrid Organizations);
- Yığışım Organizasyonları (Cluster Organizations);
- Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy)...

TS-ISO-EN14001'in içeriği

- 1. Çevre politikası/yürütükteki çevre yasalarıyla uyumlu,sürekli gelişmeye açık olmalıdır
- 2. Planlama:Çevre yönetim programı
- 3. Uygulama ve işlem: Yönetim temsilcisi-sorumlular, teknoloji, finans, insan gücü kaynakları, acil hal planları
- 4. Kontrol ve düzeltici faaliyetler: Çevre yönetim sisteminin kontrol altında tutulması, aksaklıklar için düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması

SA8000:Sosyal Sorumluluk Standardı

- Bu yeni standart, firmanın çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmekte olduğunun belgelendirilebilmesi için gerekli ölçütleri tanımlamaktadır. Temel amacı, çalışma koşullarını küresel olarak iyileştirmektir ve ILO(Uluslararası ÇalışmaÖrgütü)anlaşmaları, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Konvansiyonuna dayanmaktadır. Sosyal açıdan kabul edilebilir çalışma koşullarını destekleyen yönetim sistemleri oluşturulmasını ve yürütülmesini zorunlu kılar; sağlık, güvenlik, sendikal haklar, disiplin uygulamaları,ayrımçılık, çalışma saatleri, ücretlendirme , çocuk işçiler gibi çok sayıda konuyu kapsar. Standartın gerekleri yerine getirilirken diğer iki koşul da yerel kanunlara uyum ve yürütülen faaliyetler konusunda ,ilgili tarafları ve toplumu bilgilendirmektir.

ENTEĞRE SİSTEM İÇİN VAZGEÇİLEMEZ KOŞULLAR

- **Güncellik:** Sistem mutlaka dinamik özellikte olmalıdır. Bu amaçla da, asla tamamlanmış kabul edilmemeli, sürekli ve düzenli gözden geçirilmeli, özdenetimlere tabi tutulmalı, ve yeni ürün, yeni proses, yeni tedarikçi vb. değişiklikler sistemin ilgili ögelerine hemen yansıtılmalıdır.
- **Eğitimler:** Tüm çalışanların olayı bir bütün olarak görmelerinin sağlanması yanısıra, sistem araçlarının her ogesi üzerinde de bilgilendirilmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir. Entegre sistemin güncelleştirilmeleri de sürekli olarak çalışanlara yansıtılmalı, her bireyin kendi alanında bilim ve teknolojiyi takip ederek kendilerini geliştirmelerine periyodik olarak planlanacak sürekli eğitim olanakları yaratılmalıdır.