

**EGE ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
(DOKTORA TEZİ)**

**DENİZ BALIKLARI ÜRETİMİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Elif TERZİOĞLU

Su Ürünleri Yetiştiricilik Anabilim Dalı

Bilim Dalı Kodu: 504.04.01

Sunuş Tarihi:06.03.2008

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şahin SAKA

Bornova-İZMİR

KABUL VE ONAY SAYFASI

Elif TERZİOĞLU tarafından **Doktora Tezi** olarak sunulan “**Deniz Bahkları Üretiminde Toplam Kalite Yönetimi**” başlıklı bu çalışma E.Ü. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile E.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Eğitim ve Öğretim Yönergesi'nin ilgili hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve 06.03.2008 tarihinde yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri

İmza

Jüri Başkanı

: Doç. Dr. Şahin SAKA

Raportör Üye

: Prof. Dr. Osman ÖZDEN

Üye

: Doç. Dr. Ali TÜRKER

Üye

: Yrd. Doç Dr. Selma KATALAY

Üye

: Prof. Dr. Kürşat FIRAT

ÖZET**“DENİZ BALIKLARI ÜRETİMİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ”**

TERZIOĞLU, Elif

Doktora Tezi, Su Ürünleri Yetiştiricilik Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şahin SAKA
Mart, 2008, .173 Sayfa

Toplam Kalite Yönetimi günümüzde giderek vazgeçilmez bir unsura dönüşmektedir. Uluslararası niteliklerde büyük şirketlerden, küçük yerel işletmelere kadar, kalite yönetimi üzerinde konuşulmakta ve düşünülmektedir. Bu kadar yaygın bir paradigmaya dönüşen Toplam Kalite Yönetimindeki en büyük rol, uygulayıcı firmalara ve firmalarda çalışan kişilere düşmektedir. Günümüzde kalite yaklaşımları, ürünün belli şartları karşılama yanısıra, müşteri istek ve beklentilerinin her geçen gün değiştiğini dikkate alan bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla kaliteli ürün sağlamak için faaliyetler belirlenerek bunlara dayalı bir sistem oluşturulduğunda, bu sistemden çıkan ürünün de kaliteli olması sağlanabilir. Bu şekilde bir sistem oluşturabilmek için firmalar, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi kalite geliştirme sistemlerini benimsemektedirler.

Bu çalışmada, işletmelerde üretim için vazgeçilmez olan ve gün geçtikçe önemi ve gerekliliği daha çok hissedilen, kalite, kalitenin planlanması ve kontrolü faaliyetlerinin yerine getirilmesinde çok önemli bir yeri olan kalite ve gıda yönetim sistemleri ve diğer çevre ile ilgili yönetim sistemlerinin kurulması amaçlanmıştır. Böylece bu sistemlerin işletmeye olan olumlu ve olumsuz tüm katkıları tespit edilerek diğer işletmelere öncü ve rehber olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kalite, Gıda Güvenliği, Çevre, Yönetim Sistemleri

ABSTRACT

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT
IN THE AQUACULTURE OF SEA FISHES**

TERZIOĞLU, Elif

Ph.D. in Faculty of Fisheries, Aquaculture Department

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Şahin SAKA

March, 2008, 173 pages

Nowadays, total quality management transforms an indispensable element day by day, Quality management is being thought and talked by international qualified companies and also by small local managements. The biggest part of total quality management which is a very extensive paradigm; is under responsibility of application companies and the people working for those companies. Nowadays approach of quality is a management conception that considers the changing of customer's demands and expectations, besides the quality of product. Consequently, to get the qualified product, a system can be constituted base on an action and can provide the product to be qualified. To create that kind of a system, companies assimilate quality development systems like total quality management. (TQM)

In this study; to set up the quality and food safety management and other environmental management systems, which are indispensable, very important and necessary for quality, the plan and control of quality is aimed. In this way, to find out those system's positive and negative all effects, can be avant garde and guide to all the other companies.

Key words: Quality, Food Safety, Environment, Management Systems

IX

TEŞEKKÜR

Tüm eğitim ve öğretim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini gördüğüm sevgili aileme sonsuz teşekkürler ederim.

Bu çalışmanın uygulamasında bana kucak açan ve çalışmalarını yürütmemde sonsuz katkıları olan Sayın Orhan KILIÇ ve Kılıç Holding Üst Yönetimi'ne teşekkürü bir borç bilirim.

Sistemlerin kurulumunda ve uygulamasında bana yol gösteren kalite danışmanımız İ. Halil KIRMACI'ya; değerli eleştiri ve katkıları için Antalya TSE Kalite Müdürü S. Kaya KARS ve TSE Genel Sekreteri Dr. Servet ATAYETER'e,

Her türlü bilgi ve deneyimiyle bana yüksek lisans ve doktora çalışmalarında yol gösteren her zaman, her konuda yardımcı olan başta danışman hocam Doç. Dr. Şahin SAKA'ya ve değerli hocam Prof. Dr. M. Kürşat FIRAT'a; akademik kariyerim boyunca desteklerini gördüğüm Prof. Dr. Osman ÖZDEN ve tüm hocalarıma,

Üniversite hayatım boyunca bütün çalışmalarda her türlü desteği veren değerli hocalarım ve ağabeylerim, Yrd. Doç. Dr. Cüneyt SÜZER'e, Araş. Gör. Dr. H. Okan KAMACI'ya, Araş. Gör. Dr. Fatih BAŞARAN'a, Araş. Gör. Dr. Halil ŞEN'e ve Araş. Gör. Dr. Deniz ÇOBAN'a,

Tezimin çeşitli aşamalarında bana yardımcı olan tüm arkadaşlarıma değerli destek ve yardımlarını benden esirgemedikleri için çok teşekkür ederim.

Elif TERZİOĞLU

Mart, 2008

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VII
TEŞEKKÜR.....	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
ÇİZELGELER DİZİNİ	XIII
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR BİLDİRİŞLERİ	6
2.1. Toplam Kalite Yönetimin Tarihçesi	13
2.2. Geleneksel Kalite Yönetimi ve Çağdaş Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması.....	16
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	24
4. BULGULAR.....	31
4.1. Toplam Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001	31
4.2. Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları Yönetim Sistemi HACCP 13001	69
4.3. Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ISO 22000	75
4.4. Çevre Yönetim Sistemi TS EN ISO 14001	113
4.5. Üç Yönetim Sisteminin Entegrasyonu	142
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	145
5.1. Toplam Kalite Yönetiminde Görülen Eksiklikler, İşletmelere Sağladığı Yararlar ve Karşılaşılan Zorluklar	145
5.2. Türkiye ve Dünyada Toplam Kalite Yönetimi	148
6. KAYNAKLAR DİZİNİ	171
7. ÖZGEÇMİŞ	173

XII

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
4.1. Yönetimin Gözden Geçirme Girdi ve Çıktıları	85
4.2. Başlangıç Mahiyetinde Gözden Geçirmenin İşleyişi	118
4.3. Arıtma Sistemi.....	123
4.4. Katı Atık Toplama Tankları	124
4.5. Tehlikeli, Ambalaj ve Metal Atık Kutuları	125
4.6. Atık Yağ Aracı	126
4.7. Gemilerden Atıkların Taşınması	126
4.8. Yönetimin Gözden Geçirme Hususları	141

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge	Sayfa
2.1. Klasik ve Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Kıyaslanması.....	18
3.1. Yönetim Sistemi Belgelerine Sahip Olabilmek İçin İzlenecek Yol	29
3.2. Yasal Mevzuatlar	30
4.1. TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standartı Maddeleri.....	33
4.2. Ana Proses Tablosu	34
4.3. Performans Kriterleri Tablosu	36
4.4. Dokümantasyon Formatı.....	37
4.5. Kalite ve Gıda Politikası	38
4.6. Kalite Hedefleri Planı	39
4.7. Kalite El Kitabının İlk Sayfası Olan İçindekiler Bölümü.....	40
4.8. Prosedürler (Örn: Doküman Kontrolü Prosedürü).....	42
4.9. İletişim Tablosu	46
4.10. Yönetimin Gözden Geçirme Toplantı Tutanağı	47
4.11. Personel Yetkinlik Formu	48
4.12. Personel Eğitim Takip Formu.....	49
4.13. Genel Temizlik ve Hijyen Planı.....	51
4.14. Bakım Planı.....	52
4.15. Ürün Şartnameleri.....	54
4.16. İş Akış Şeması	55
4.17. Kalite Planı (Ürün ile ilgili).....	56
4.18. Müşteri Şikayet Formu	58
4.19. Müşteri Memnuniyeti Anketi.....	59

XIV

ÇİZELGELER DİZİNİ (devamı)

Çizelge	Sayfa
4.20. Anket Sonuçlarını Değerlendirme Formu.....	60
4.21. Girdi Ürün Tanımları	62
4.22. Aday Tedarikçi Belirleme Listesi	63
4.23. Tedarikçi Değerlendirme Listesi.....	64
4.24. Onaylı Tedarikçi Değerlendirme Formu.....	65
4.25. Kalite Planı (Prosesler ile ilgili).....	66
4.26. Uygun Olmayan Ürün Kontrolü Formu.....	67
4.27. Düzeltici Önleyici Faaliyet Formu.....	68
4.28. HACCP 13001 Maddeleri.....	71
4.29. TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetimi Standartı Maddeleri	78
4.30. Dış Kaynaklı Doküman Listesi	80
4.31. Kayıtların Kontrolü	81
4.32. Acil Hal ve Kaza Planı.....	84
4.33. OGP Planı (Ön Gereksinim Programı)	90
4.34. Kalite Planı (Kontrol Noktası Planı).....	97
4.35. Tehlike Analizleri Tablosu.....	98
4.36. Operasyonel OGP Planı	100
4.37. HACCP Planı	103
4.38. Doğrulama Planı.....	105
4.39. Geri Çekme Formu.....	108
4.40. İzleme Ölçme Cihazları Kontrol Planı.....	111
4.41. TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Standartı Maddeleri	115

ÇİZELGELER DİZİNİ (devamı)

Çizelge	Sayfa
4.42. Başlangıç Mahiyetinde Gözden Geçirme	116
4.43. Çevre Politikası.....	120
4.44. Çevre Boyutları Tespit Planı.....	122
4.45. Yasal ve Diğer Şartlar Planı.....	127
4.46. Amaçlar, Hedefler ve İşlem Planı.....	129
4.47. Acil Hal ve Kaza Planı.....	135
4.48. İzleme ve Ölçme Planı.....	136
4.49. İzleme Ölçme Talimatı	137
4.50. İç Tetkik Planı.....	140
4.51. Standartların Karşılaştırılması	144
5.1. Sistemlerin Uygulanmasında Karşılaşılan Zorluklar.....	147
5.2. Dünya çapında Toplam ISO 9000 Sertifikası (Eylül 1993 – Aralık 2000).....	151
5.3. Dünya çapında Toplam ISO 9001:2000 Belgesi (Aralık 2001 – Aralık 2005)	151
5.4. ISO 9001:2000 Belgesinde Türkiye'nin Durumu.....	152

1. GİRİŞ

1950'li yıllarda Japonya'da, 1980'lerin başında ABD'de, ikinci yarısında Avrupa ülkelerinde ve 1990'lı yılların hemen başında da Türkiye'deki işletmelerin büyük bir kısmı Toplam Kalite Yönetimi felsefesine ilgi duymuştur; çünkü günümüz işletmelerine uluslar arası üretim yapamadıkları takdirde ihracat, en az rakiplerinin sahip olduğu kalite düzeyinde mamul ve hizmetler sunamadıkları takdirde de yerli pazar kapılarının kapanacağı hemen her seviyedeki yönetici tarafından değerlendirilebilmektedir.

Klasik yönetim şekilleri artık yavaş yavaş terk edilmeye başladığından küreselleşen dünyada rekabet zorlukları, hızla gelişen kuruluşların değişimini zorunlu kılmaktadır (Kovancı, 2001).

Kuruluşlar, müşterilerin isteklerini karşılayabildikleri sürece ayakta durabilirler. Müşteri taleplerine cevap verebilmek, toplumun değişik ihtiyaçlarını kaliteli bir üretimle en uygun ve en kısa zamanda karşılayabilmektir. Kalite anlayışını, işletmenin bütün birimleri ve çalışanlarına yayarak toplam kalite anlayışını gerçekleştirmek mümkün olacaktır. Bunun içinde işletme kendi açısından kaliteli üretimin ne kadar önemli olduğunu bilecek ve uygulayacaktır.

Bu arada ISO 9000 kalite güvence belgesi alma konusunda şirketlerde bir gelişme yaşanmakta bu da beraberinde kalite olgusunun yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi anlayışı sürekli gelişmeyi amaçlayan ve bunu işletme kültürü biçimine getirmeye çalışan bir felsefedir.

Toplam kalite yönetimi bir yönetim sistemi olarak şu ayırt edici özelliklere sahiptir. Kaliteye öncelik verir, tüketiciye yönelir, işletme bölümleri birbirlerini tüketici olarak değerlendirir, sürekli gelişmeyi hedefler, insana saygı duyar ve katılımcı yönetime önem verir, veriler ve istatistiksel yöntemlerle çalışır, hataları önlemeye dönük bir yaklaşım izlenir, üst yönetimin önderliğini gerektirir, örgütsel yapıya ve iletişime önem verir. İşletmeler, pazardaki konumlarını korumak ve varlıklarını sürdürebilmek için daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmek gerektiğini kavramışlardır. Bu gereklilikle birlikte, pazarlama toplam kalite yönetiminde önemli bir yer edinmiş ve başarının anahtarı olarak toplam kalite yönetimi işletmeler için kurtarıcı olarak görülmeye başlanmıştır.

Kalite: Bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.

Yönetim: Bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim konusunda az çok görüş birliğine varılmış diğer tanım: “*Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmektir*”. Yönetimle ilgili tüm tanımların işlediği husus yönetimin süreç odaklı olduğudur. Yönetim bir süreçtir ve süreç odaklıdır.

Süreç: Girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımına denir (Türk Standardı, 2001). Müşteri için bir değer oluşturmak üzere, bir grup girdiyi kullanarak, bunlardan çıktılar elde

etmeyi amaçlayan, tekrarlanabilen, ölçülebilir, bir sahibi ve sorumluları olan, organizasyonel hiyerarşi gerektirmeyen, fonksiyonlar (birimler) arası eylemler ve işlemler dizisidir (Kırmacı, 2003).

Sistem: Birbiriyle ilgili veya etkileşimli elemanlar kümesi.

Kalite Yönetim Sistemi: Bir organizasyonu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemi.

Yönetim Temsilcisi: Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını, sürdürülmesini sağlamak, kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç hakkında üst yönetime rapor vermek, kuruluş da müşteri şartlarının yerine getirilmesini sağlamak.

Standard: Çeşit, büyüklük ve ürün kategorisine bakılmaksızın bütün organizasyonlara uygulanabilmesi için hazırlanmış doküman.

Politika: Organizasyonun üst yönetimi tarafından resmi olarak ifade edilen kalite ile ilgili amaçlar ve yönleri.

Hedef: Kalite ile ilgili aranan veya amaçlanan bir ulaşmadır.

Tehlike: İnsan ve ürün sağlığını olumsuz etkileyebilecek potansiyel riskler

İzleme: Kritik Noktalarda yapılan planlı ölçüm ve gözlemler.

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) Planı: Belirli bir prosesin kontrolü için izlenmesi gereken yolu içeren plandır.

Akış Şeması: Ürün ile ilgili işlem basamaklarının detaylı biçimde şemasal gösterimi.

CCP (Critical Control Point): Kontrol altında tutulması halinde tehlikelerin kabul edilebilir seviyeye indirildiği veya tamamen ortadan kaldırıldığı işlem noktaları.

Doğrulama: HACCP Planlarının HACCP sistemi ile uyum içinde olup olmadığını saptamak amacıyla kullanılan metot ve prosedürler (Türk Standardı, 2006).

Karar Ağacı: Kritik noktaların belirlenmesi için kullanılan soru dizisi.

Tolerans: Dışına çıkıldığında güvenliğin kaybolduğu aralık.

Çevre: Bir kuruluşun faaliyetlerini içinde yürüttüğü; hava, su, toprak, tabii kaynaklar, belirli bir ortamdaki bitki ve hayvan topluluğu (flora ve fauna), insan ve bunlar arasındaki faaliyetleri içine alan ortamdır.

Çevre Boyutu: Kuruluşun faaliyetlerinin, ürünlerinin veya hizmetlerinin çevre ile etkileşime giren unsurlarıdır.

Çevre Etkisi: Çevrede kısmen veya tamamen kuruluşun faaliyet, ürün ve hizmetleri dolayısıyla ortaya çıkan, olumlu veya olumsuz her türlü değişikliktir.

Çevre Hedefi: Kuruluşun çevre yönetim sisteminin-kendi çevre politikasına, amaç ve hedeflerine bağlı bir şekilde; faaliyet, mal ve

hizmetlerinin çevre boyutlarını kontrol konusunda sağladığı ölçülebilir sonuçlardır.

İlgili Taraf: Kuruluşun çevre icraatıyla ve bu konudaki başarı derecesi ile ilgilenen veya bundan etkilenen kişi/lerdir (Tedarikçiler, müşteri, tüketiciler, devlet yönetici ve müfettişleri, yatırımcılar (bankalar, pay sahipleri), sigorta şirketleri, çalışanlar, devlet dışı kuruluşlar, çevreci ve yerel gruplar, halk) (Kırmacı, 2002).

2. LİTERATÜR BİLDİRİŞLERİ

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

Toplam Kalite Yönetimi'nin bir başka tanımı ise:

“Her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir.”

Toplam Kalite Yönetimi'nin daha yalın bir tanımı ise **“bilimsel aklın demokrasi ile evliliği”** şeklinde yapılabilir.

Literatürde “Toplam kalite”, “toplam kalite kontrol” kavramları ile de adlandırılan TKY, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş yönetim anlayışıdır. Temeli insana dayanan müşteri odaklı bu anlayışın iki temel unsuru vardır:

- Kurum çalışanlarının tam katılımı
- Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesidir.

İlk ortaya çıktığı dönemde sadece imalatçı özel sektör işletmelerinde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi, zamanla önce hizmet işletmelerinde daha sonra ise kamu sektöründe uygulanmaya başlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi; iş, ev, özel ve sosyal yaşamdaki iyileştirme faaliyetinin sürekliliğini savunur. Dolayısıyla uygulama sahası sadece iş hayatıyla kısıtlı olmayıp sosyal yaşantıya da aktarılması mümkün olan bir felsefedir (Karyağdı, 2000).

Şüphesiz bu kavramın tek bir karşılığı yoktur. Toplumun dinamik yapısı sayesinde bu tanım sürekli değişmektedir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir. Kalitenin ne olduğu veya ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma sağlanamamıştır. Fakat günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi, “isteklere uygunluk” olarak tanımlamaktadır. Kalite kavramını açıklamakta şu tanımlar da kullanılmaktadır (Kayan, 1996).

- ❖ Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.
- ❖ Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.
- ❖ Kalite, bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesidir.
- ❖ Kalite’yi “isteklere uygunluk” olarak tanımlamalıyız. İstekler, imkansız olacak şekilde açıklanmalı, ölçümler bunlara

uygunluğu sürekli denetler Şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. B6ylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir őrünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.

- ❖ Kalite, kullanıma uygunluktur.
- ❖ Kalite, őrünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.
- ❖ Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak geręekleŐtirebilmeleridir.
- ❖ Kalite, doğru tanıtıdır.
- ❖ Kalite, m6Őteri parasının karŐılıđını almasıdır.
- ❖ Kalite, her t6r hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- ❖ Kalite, sorunların belirlenmesi ve ę6z6lmesi için doğru veridir.
- ❖ Kalite, sürekli başarı demektir.
- ❖ Kalite, m6Őterinin Şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.
- ❖ Kalite, bir őr6n veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan 6zelliklerin toplamıdır.

- ❖ Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- ❖ Kalite, esnekliktir.
- ❖ Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.
- ❖ Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.
- ❖ En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımlar ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir (İmai, 1994).
- ❖ Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

Yukarıda yapılan tüm tanımlar kalite kavramının gelişimi süreci sırasında ortaya atıldığından, aralarında çok küçük farklılıklar içermektedirler. Fakat hepsinin ortak paydası “müşteri mutluluğu” dur (Özevren, 1996).

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliğin maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Çoğu şirketin bu konuda başarısız olması bu iki yaklaşım arasında bocalaması sebebiyledir. Toplam Kalite Anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. Yüzyılların Kapitalist ve Marksist anlayışları değişmeye başlamış Materyalist temelli beyinler "insana değer veren" yaklaşıma muhtaç olur hale gelmişlerdir. Bu yaklaşım bizim kültürümüzde asırlardır zaten mevcut idi. İnsan, insan ve insan... Onlar olmadan hiçbir yönetim anlayışı ve ideoloji varlığını uzun süre sürdüremez (Kalder, 2000).

Geleceğin başarılı şirketleri kuruluşların insana (tüketici, müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi, toplum) hizmet için var olduğunu unutmuyarak insan beklentilerini dengeleyerek karşılayan kuruluşlar olacaklardır. Toplam Kalite Yönetimini uygulayabilmek için insanları bu işin gerekliliğine inandıracak gruplara ihtiyaç vardır. İşletmelerde tebliğci gibi çalışan, yani misyonları insanları etkilemek olan, kültürel ve etik temaları arkasına alarak onların beyinlerini "Toplam Kalite Ruhu"na kanalize eden gruplara... Bu sebeple şirketlerde tam katılım ve ekip çalışması bütün çalışanların temel anlayışı haline getirilmelidir. Takım çalışması ve bütünleşik yaklaşımın ise ancak bireysel, bölümsel ve şirketsel hedeflerin çakıştırılması ile mümkün olabileceği bilinmektedir (Bozkurt, 1998). Bütün bunları gerçekleştiren şirket yönetiminin güçlü

desteğinin olması gerekir. Üst yönetimden destek gelmezse hiç başlamak daha doğru olur. Çünkü yarım kalacak bir çalışma yanlış veya henüz olgunlaşmamış bir çok yeni uygulamanın iyileştirmeye fırsat kalmadan şirkette kökleşmesine sebep olacaktır. Ayrıca, büyük miktarlarda para ve zamanda boşuna kaybedilmiş olacaktır. Yönetim hem tam destek olmalı hem de performansını ölçmek için şirket içinde bir öz değerlendirme sistemi kurmalıdır. Toplam Kalite değişim demektir. Bu sebeple sadece mevcut sistemler gözden geçirilmekle kalınmamalı, değişim de öz değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. İşletme uzun dönem planlarını yapmalı, vizyon, misyon ve değerlerini belirlemeli ve bu konudaki kararlılığını ortaya koymalıdır. Daha sonra, şirket toplam kalite çalışmalarını kendi belirlediği vizyonuna ulaşmak için bir araç olarak kullanacaktır (Dalbay, 1999).

Günümüzde, toplumsal hayatın her aşamasında en geçerli yönetim felsefesi Toplam Kalite Yönetimidir. Dünyada son yıllardaki bilgi, iletişim, ulaşım ve uzay teknolojisindeki olağanüstü gelişmeler neticesinde, sınır ve mesafe kavramı adeta yok olmuş, üretilen mal ve hizmetler tüm dünya tüketicilerine hitap eder hale gelmiştir.

Rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi için, üretilen malzeme ve hizmetler içerisinde, muayene ve ayıklama yoluyla, kaliteli malzeme ve hizmetin seçilmesi yerine, başlangıçtan itibaren hatasız üretimin gerçekleştirilmesi, artan kalite ve kolaylıkların etkin kullanılması yöntemiyle maliyetlerin düşürülmesi, Toplam Kalite Yönetiminin ana hedefidir (Kavrakoğlu, 1998).

Toplam Kalite Yönetiminde; mevcut potansiyellerin değerlendirilmesi, onların yönetilmesi ve iyi bir şekilde organize edilmesi için uygun koşullar belirlenerek sonuca varmaya çalışmalıdır.

Bütün yönetim tanımlarının, istisnasız hepsinde “belirlenmiş amaçlar” ibaresi yer alır. Günümüzün, çağdaş yönetim anlayışında amaçların tümünde kalite, kalitenin sağlanması ağırlıklı önem taşır. Toplam Kalite Yönetimi’nde, hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve “kalite” ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında, yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile “Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir”. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır.

İşletmelerdeki, her birey, grup, departman, proses kendinden bir sonraki aşamayı, prosesi müşteri kabul etmeli ve üretimini müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin birbiriyle ilişkili ve iletişimli birçok birimden (grup, departman, proses) oluştuğu göz önüne alınırsa bu faaliyetlerin sinerjisi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme temelde yönetimin görevidir. Elbette ki böyle bir yönetim anlayışı klasik anlayıştan farklıdır ve farklı bir yaklaşım olarak “**Toplam Kalite Yönetimi**” ismini almaktadır.

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi

Çağdaş kalite kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol 1930'larda Belle Telefon şirketinde çalışan istatistikçi W.A. Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı. Bu dönemde adı geçen şirkette bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrolünü Muayene Mühendisliği bölümünü kurmakla başlattı (Karyağdı, 2001).

İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD'de birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolden yararlanarak ABD, askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretebiliyordu.

Bu dönemin en önemli özelliği kalite kontrol konusundaki, çalışmaların artması ve kalite konusundaki bilgilerin toplumla paylaşılmaya başlanmış olmasıdır. Ancak savaş bitince kalite kontrolüne olan ilgi azalmaya başladı. Kuruluşların çoğu, kalite kontrolünü sadece savaş sırasında gerekli olarak algıladıkları için, bu konuda yapılacak çalışmaları gereksiz bulmaya başlamışlardı.

Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izledi. Bugün dünya literatürü incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babaları olarak bu kişilerin yer aldığı görülmektedir (Karyağdı, 2001).

Amerika'da savaş yıllarındaki üretim, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolün kullanıma girmesinin etkisiyle, hacim, nitelik ve ekonomik yönden etkilenmiştir.

1950'li yıllarda TKY'nin fikir babalarından olan Deming ve Juran, Japonya'nın önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet edilmiştir. J.Juran ve A.Feigenbaum'un yönetim üzerine düşünceleri, 1960'larda, Japonya'da Ishikawa'nın Kalite Çemberleri faaliyetleriyle birleşince Toplam Kalite anlayışının oluşmasını sağladı. Böylece Toplam Kalite'nin uygulamada başarıya ulaşmasında Japonya'daki grup dayanışmasının rol oynadığı gibi; Japonya'nın savaştan sonraki kalkınma devresinde sağladığı yüksek başarıda, kendi kültürlerindeki değerlerle, sınıksız sarıldıkları Kalite anlayışına bağlıdır (Ishikawa, 1995). Buradan yola çıkarak Toplam Kalite Kontrol anlayışının günümüzün rekabet unsurlarına cevap veren, verimliliği artıran ve başarılı bir yönetim tarzı olmasını sağlayan özelliklerini Japonların kültürel özelliklerinde de aramak gerekir. İş adamlarının amacı savaş sonrası, Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirebilmektir (Karyağdı, 2001).

Deming, Japonları, kendi geliştirdikleri yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır. Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babalarından olan Deming, 1950'li yıllarda bu konferansları pek çok ülkede vermiştir. Bu ülkelerin arasında Türkiye'de bulunmaktaydı. Türkiye'deki konferansa davet eden kişiye konferansı nasıl değerlendirdiği sorulduğunda; *“İki metre boyunda uzun bir adamdı. Alaburus kesilmiş saçları vardı. İlginç şeyler söyledi...”* diye

yorumda bulunmuştur. Japonlar ise aynı konuşmayı dinledikten sonra “*Önemli şeyler söylüyor, biz bunları uygulayacağız*” demişler ve savaş sonrasında çıkmış olan Japon Endüstrisinin kalkınmasında bu yöntemi kullanmışlardır (Karyağdı, 2001).

Deming’in Japonya’daki konferanslarda sarfettiği şu cümleler oldukça anlamlıdır: “Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır.” O tarihlerde ülkemizin böyle bir fırsatı değerlendirme olanağını bulamamış olmasını doğal karşılamak gerekir. Çünkü Japonya dışında o dönemde hiç bir ülkede Juran’ın ya da Deming’in konferansları değerlendirilememiştir (Karyağdı, 2001).

Son yirmi yıl içinde başta Japonya ve onu takiben Güney Kore ve Tayvan yüksek rekabet gücüne sahip ülkeler olarak ortaya çıkmışlardır. Özellikle Japon’ların bu başarısının sırlarını açıklayan binlerce kitap yazılmıştır. Yazılanların önemli bir bölümünde, bu başarının arkasında korumacılığın, makro ekonomik politikaların, Japonların özelliklerinin, sosyal ve kültürel değerlerinin, hatta alfabelerinin, ömür boyu istihdam uygulamalarının, eğitim düzeylerinin, çalışkanlıklarının vb. nedenlerin bulunduğu öne sürülmüştür. Oysa, bu ilerlemenin Japonların öteden beri sahip oldukları özelliklerden değil batıdan öğrendikleri bir takım yaklaşımlarla yepyeni ve klasik yönetim modelini hemen hemen tümüyle reddeden bir yönetim modeli geliştirmiş olmalarında görülmektedir (Karyağdı, 2001).

2.2. Geleneksel Kalite Yönetimi Ve Çağdaş Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde kurumlar yönetilmekte, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler.

Halbuki, Toplam Kalite Yönetimi'nde ise, amaç müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tam olarak müşterinin tatmininin sağlanmasıdır. Bütün bu sayılanları gerçekleştirmek ise temelde yönetimin sorumluluğundadır. Her şeyden önce, ana gayenin “müşterilere hizmet” olduğu yönetim tarafından içtenlikle benimsetilmelidir. Bu doğrultuda yönlendirilen bir kuruluşta yönetim piramidi de tersine dönmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, kurumsal etkinlik ve sürekli gelişim felsefesi açısından modern bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite kavramı, kalite güvencesi kavramının bütün üretim birimlerine işletmenin tamamına mal edilmesine dayanır. Üretim işletmesinin bütün servisleri müşteri ihtiyaçlarından yola çıkarak müşteriye en fazla tatmin edecek çözümü bulmaya çalışırlar. İşletmenin, pazarlama, araştırma geliştirme, satın alma, üretim, satış ve müşteri hizmetleri servisleri tam bir koordinasyon ve uyum içinde müşteriye tatmin edecek sürekli kaliteyi sağlamak için çaba gösterirler.

İlk zamanlarda, günümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol gözü ile bakılıyordu.

Modern kalite anlayışının klasik kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine doğru geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir (Çizelge 2.1).

Toplam Kalite Yönetiminde “Müşteri Odaklılığı”, “Müşteri Tatmini” ve “Müşteri Memnuniyeti” kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan “Müşteri Tatmini”, Toplam Kalite Yönetimi’nin ana felsefesinde yerini almıştır. Kısaca Toplam Kalite Yönetimi; tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir.

Tüketici, zevk ve ihtiyaçlarına bağlı olarak ortaya koyduğu talepteki çeşitlilikte işletmelerin ürün ve hizmet sunumunda da farklılıklara neden olmuştur. Bu nedenle işletmelerin, müşteriye odaklanarak; müşteriye, çalışanlarını, ortakları ve toplumu memnun edecek biçimde tüm örgüt sistemini yeniden kurması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi işletmelerin rekabet gücünü arttırmak için sürekli eğitim ve iyileştirmeyi esas alarak işletmelerin çevrelerinde meydana gelen her türlü yenilik ve gelişmeleri izleyip, bunlara uyum sağlanması görüşünü temel almaktadır.

Çizelge 2.1. Klasik ve Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Kıyaslanması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI
1. Muayeneye dayalı kalite	1. Önlemeye dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile artan maliyet	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet
3. Optimum stok	3. Sıfır stok
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim	4. Hedefe uygun üretim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştirme	5. Olası sorunları önleyen yönetim
6. Uzmanlaşma ile sistem geliştirme	6. İşbirliği ile sistem geliştirme
7. Kabul edilebilir hatayla üretim	7. "Sıfır Hata"yı hedefleyen üretim
8. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	8. Takdire dayalı motivasyon
9. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	9. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
10. Rekabete dayalı tedarik sistem	10. Güvene dayalı tedarik sistem
11. Kar maksimizasyonunu hedefleme	11. Kaliteye dayalı güdüleme
12. Standartlara göre ürün kalitesi	12. Müşteriye cevap veren ürün kalitesi
13. Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı.	13. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
14. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	14. Tüm üretim ve satış fonksiyonunda katkısı olan ürün geliştirme
15. Optimum fire ve yeniden işleme	15. Sıfır fire veya yeniden işleme
16. Evrimsel hızla gelişme	16. Devrimsel hızla gelişme
17. Yüksek verimi proseslerle sağlama	17. Ürün tasarımıyla sağlanan randıman artışı
18. Fayda-Maliyet analizine dayalı yatırım / işletme kararları	18. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırım benimseyen yönetim anlayışı
19. İşi en iyi bilen, o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	19. İşe en yakın olanın, o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
20. Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	20. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
21. Performansa göre ücret	21. Performansın takdir edilmesi

2.2.1. Geleneksel Kalite Yönetimi

Frederick Taylor ile başlayan bilimsel yönetim yaklaşımının yönetim ve organizasyon yaklaşımı değişimlere uğrayarak değişik şartlar ve durumlar altında yeni yönetim anlayışını ortaya çıkararak günümüze kadar gelmiştir.

Klasik yönetim anlayışı bilimsel yönetim, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımından oluşmaktadır. Daha sonra ortaya çıkan neoklasik yaklaşım ise, çalışanların davranışlarını inceleyen sosyal ve psikolojik yönü fazla olan bir yönetim yaklaşımıdır. Sonraları modern yaklaşım adı altında sistem, durumsallık ve stratejik yönetim yaklaşımının uygulandığı 1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygın ve geniş uygulama alanı bulan ve modern sonrası görüşler olarak adlandırılan yeni yönetim düşüncesinin oluşmasına şu faktörlerin sebep olduğu söylenebilir.

- Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler
- Uluslar arası rekabet, sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme
- İnsana verilen değerin artması, insan hakları insani değerler, kişilik kavramının önem kazanması

Bilgisayarın icadı ile bilgilerin toplanması, depolanması ve kullanılması kolaylaşmış internet ile bilgilerin paylaşılması mümkün olmuştur. Teknoloji gelişmesi; sosyal, ekonomik ve politik yaşamda önemli değişmelere sebep olmuştur.

Teknoloji geliştikçe iletişim artmış, üretim artışı toplumların yaşam seviyelerinin yükselmesine neden olmuştur. Teknolojinin gelişmesinin diğer bir sonucu da insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Bu ihtiyaçların artması da insanları bunları tatmin yolları aramaya sevk etmiştir. Ayrıca teknoloji; haberleşme ve ulaşımın gelişmesinde etkili olmuştur. Globalleşme rekabetin artması sonucunu doğurmuştur. Rekabet işletmelerin yapılarının ve yönetimlerinin üzerinde etkili olmuştur. “Sıkı rekabet karşısında ülkeler ve işletmeler kendi şartlarını tekrar gözden geçirmişler, işletme içinde ve dışında başka tedbirler alma gereğini duymuşlardır”. İşletmeler bu önemli gelişmeler karşısında bazı değişimler uğramışlardır. Bunların bazıları:

Büyüklikten	→	Küçülmeye
Bürokratik yapıdan	→	Girişimciliğe
Pazar payını artırmaktan	→	Yeni pazarlar bulmaya
Toplu pazarlardan	→	Niş pazarlamaya
Dikey bütünleşmeden	→	Taşeronla çalışmaya
Karmaşık organizasyondan	→	Yalın organizasyonlar
Kantiteden	→	Kaliteye

Sürekli değişen şartlar işletmeleri değişime sevk etmiştir. Bu değişimler 21.yy’da yeni bir yönetim anlayışı getirmiştir. Yönetim literatüründe Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılan çağdaş bir yönetim tekniği olup, yönetim faaliyetlerine ve sistemsal bir yaklaşımla her türlü organizasyona uygulanabilir.

2.2.2.Çağdaş Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimi

Kalite: "Amaca uygunluk derecesidir. Burada amaç, malı kullanacak olan kişinin ihtiyaçlarını ve ödeme olanaklarına göre belirlenir."

Çok dar olan bu tanım günümüzde; "Kalite, müşterilerinin mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması hatta daha fazlasının verilmesi şeklinde içerik kazanarak genişlemiştir."

İşletmenin kar etmesi ve büyüyerek yaşamlarını devam ettirebilmesi müşterilerinin tatmini ile mümkündür. Müşterilerin tatmini ise, onların ihtiyaçlarına uygun ve zamanında temin edebildikleri kaliteli ürün ve hizmet ile mümkündür.

Toplam Kalite Yönetimi açısından kalite ise; topyekün ve eksiksiz olarak işletme çapında ve tedarikçilerle bağlantılı şekilde uygulanacak hareket noktası müşteri olan bir süreçtir.

Toplam kalite yönetimi, "kalite geliştirme süreci" veya "toplam kalite kontrolü" olarak da adlandırılır (Eren, 2001).

Toplam kalite yönetimi, ürünün elde edilmesinden işletme personelinin tümünün katılımının sağlanması temeline dayandığından, en azından uzun dönemde sıfır hata ile ürünün kalitesinin yükseltilmesini ve maliyetlerin düşürülerek israfın önlenmesini, ürünün tüketicilere zamanında ve yerinde teslimini, satış sonrasında kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve ürüne ilişkin hizmetlerin sağlanarak tüketicilerin yüzde

yüz doyuma ulaşmasını temel ilke olarak kabul eder. Toplam kalite yönetimi anlayışı sürekli gelişmeyi amaçlayan ve bunu işletme kültürü biçimine getirmeye çalışan bir felsefedir. Bu felsefede iki tane öge vardır. Birincisi insan öbürü bilimselliktir (Berthod, 1994).

Sürekli iyileştirme geliştirme müşteri ihtiyaçlarını ve bunlardaki değişimleri devamlı incelemeyi bunları hem işletmede çalışanlarla (iç müşteriler) ve hem de tedarikçilerle paylaşmayı zorunlu kılar. Böylece sürekli iyileştirme dinamik olarak hiç bitmeksizin devam eder. Bu niteliği ile ani ve birdenbire yapılan büyük bir yenilik çabasından farklıdır. Uzun bir zaman süresi içinden sürekli yapılan bu iyileştirme çabalarına Japonlarca KAİZEN felsefesi adı verilir. Kaizen ile sağlanacak sürekli iyileştirme ve gelişme, kuruluş içinde çalışan herkesin tepe yönetiminden işçilere kadar katılımı ve bunlardan oluşacak kendi kendini yöneten ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır. Kaizen batı ülkeleri ve ABD'nin klasik yönetim düşüncesindeki teknolojik buluş ve yeniliklerden farklı olarak herkesin katılımı ve günlük, haftalık, aylık her türlü küçük iyileştirmelerin sürekliliği ile devamlı atılım ve gelişme sağlanmaktadır (<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html>).

Toplam kalite yönetiminde amaç tüketici talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tüketici doyumunun sağlanması olduğundan en alt basamaktaki işçiden en tepedeki yöneticiye, tüketicilerden tedarikçilere kadar herkesin sorumluluğunu kapsamaktadır. Bu açıdan toplam kalite yönetimi insana değer vermeyi gerektirir. Bu anlayışa göre kalite, tüketici beklentilerinin saptanması için önce pazarlama ve pazarlama araştırmasıyla başlar, işletme politikasına

uygun olarak pazara sunulacak ürünün kalitesi ve tasarımı belirlenir, hedeflenen kaliteyi gerçekleştirecek planlar yapılır, planlama yöntemleri ve araçları seçilir, gerekli hammadde ya da yardımcı maddeler sağlanır, personel seçilip eğitilir, tüketici yakınmaları, satış sonrası hizmetlere önem verilerek geri bildirim yoluyla sürecin sürekli kendini geliştirmesine çalışılır (Karabulut, 1995). Bu aşamalarda yöneticiler çalışanlara öncülük ederler, hedefler belirtirler, yol gösterirler ve olanaklar sunarlar. Toplam kalite yönetiminde amaç, oluşan kaliteyi denetlemek değil, kaliteyi üretmektir.

Toplam kalite yönetiminin işletme yönetiminde önem kazanması aşağıdaki etmenlerden dolayıdır:

- Günümüzde işletmeler yalnızca ulusal rakiplerle değil, uluslararası düzeydeki rakiplerle de rekabet etmek durumundadırlar.
- Günümüzde tüketici geçmişe göre kaliteye daha çok önem vermektedir.
- Günümüzde tüketiciler işletmeleri birbiriyle karşılaştırarak almak istediği ürünü ya da hizmeti uygun bir fiyatla almaktan da öte daha öte daha iyi satış sonrası hizmet, güvenilirlik, dayanıklılık gibi nitelikler aramaktadır (Özevren, 1993).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmanın içeriği, işletmelerde üretim için vazgeçilmez olan ve gün geçtikçe önemi ve gerekliliği daha çok hissedilen, kalite, kalitenin planlanması ve kontrolü faaliyetlerinin yerine getirilmesinde çok önemli bir yeri olan kalite ve gıda yönetim sistemleri ve diğer çevre ile ilgili yönetim sistemlerinin tanıtılmasıdır.

Bu amaçla tezimin uygulama bölümünde, Türk Gıda Sanayisinde çok önemli bir yere sahip olan, Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. İth. Ve Tic. A.Ş. de Kalite, Gıda ve Çevre Yönetim Sistemlerinin kurulması, uygulanması ve bu sistemlerin işletmeye olan katkıları araştırılmıştır.

Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. İth. Ve Tic. A.Ş., 1991 yılında Orhan Kılıç tarafından Güvercinlik Köyü Salih Adası'nda kurulmuş ve 50 tonluk Çipura üretimi kapasitesiyle Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. İth. Ve Tic. A.Ş. olarak kültür balıkçılığına adım atmıştır. 2004 yılı Ocak ayı itibariyle Kılıç Şirketler Grubuna bağlı toplam 11 adet kafes işletmesi, 3 kuluçkahane, 1 adaptasyon tesisi, 1 yem fabrikası, 1 balık işleme ve paketlenme tesisi ve 1 EPS ambalaj fabrikası bulunmaktadır. Grubun kendine ait frigofrik tır ve kamyonları ile nakliye yapılmaktadır.

Kılıç Şirketler Grubuna bağlı balık üretim tesislerinde yıllık toplam 10000 ton/yıl Levrek, Çipura, Mercan ve karides üretilmektedir. 2006 yılında ön izinleri alınmış ve projeleri hazırlanmakta olan yeni işletmelerde üretime dahil edildiğinde toplam üretim kapasitesi 12.000

ton/yıl olacaktır. Ayrıca Lahoz, Sivriburun, Karagöz, Sinagrit, Fangri, Mırmır ve Granyöz balığı deneme üretimleri sürmektedir.

Şirketler Grubuna bağlı ilk olarak Ören Kuluçkahanesi kurulmuştur. Üretilen yavru balık kalitesi ve artan pazar talepleri nedeniyle 2001 yılında şirket 2. bir kuluçkahane olan Bafa Yavru Balık Üretim ve Adaptasyon Tesisini devreye sokmuştur. Kafes işletmelerinin kapasitelerinin ve yurtdışı talep miktarlarının artması nedeniyle 2005 yılında 3. bir kuluçkahane olan Güvercinlik Tesisi devreye girmiştir. Bafa, Ören ve Güvercinlik kuluçkahaneleri yılda toplam 120 milyon yavru üretim kapasitesine sahiptir.

Milas-Kemikler Köyü Kaleboğazı mevkiinde 2000 yılında faaliyete geçen, Kılıç Paketleme ve İşleme Tesisinde;

- Yetiştiricilik yoluyla elde edilmiş balıkların taze soğutulmuş olarak paketlenmesi,
- Yetiştiricilik yoluyla elde edilmiş balıkların taze temizlenmiş (pulları ve iç organları alınmış) olarak paketlenmesi
- Yetiştiricilik yoluyla elde edilmiş balıkların filetoalarının çıkarılarak dondurulması ve paketlenmesi
- Avcılık yoluyla elde edilmiş Ahtapot, Kalamar, Sübye ve Karidesin naturel ve/veya iç organlarının çıkarılarak dondurulması ve paketlenmesi faaliyetleri Avrupa standartlarında gerçekleştirilmektedir.

Paketleme ve İşleme Tesisinde bulunan HACCP Programı Codex Alimentaris Commission direktifleri doğrultusunda geliştirilmiş ve

Avrupa Birliği tarafından verilen dahili işlem numarasını almıştır. Tesislerde üretilen ve işlenen balıklar çeşitli ülkelere ihraç edilmektedir.

Kılıç Şirketler Grubuna bağlı EPS Ambalaj Fabrikası 2004 Nisan ayında hizmete girmiş olup 2005 Aralık ayında 2.000.000 adet/yıl kapasite ile 6 – 10 kg.lık EPS kutular üretilmiştir.

Milas- Suum Mevkii'nde kurulan karma yem fabrikası 2003 yılı Őubat ayından itibaren balık yemi üretimine başlamış olup ipura, Levrek, Mercan ve Alabalık türleri için AQUA- K pelet ve ekstruder teknolojisi ile üstün kalitede üretim yapılan tesisimizin kapasitesi 20 ton/saat olup, yıllık 50.000 ton kapasite ile grup firmalarının ve müşterilerin ihtiyaını karşılamaktadır.

Kılıç Şirketler Grubunda, belgelendirme çalışmalarına 2004 yılında başlanmış, 2005 yılında kuluçkahane, yem fabrikası ve paketleme işleme tesislerinde ISO 9001:2001; HACCP 13001 belgelendirme faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra 2005 Haziran ayında çevreye verdiği önemi; çevresel etkileşimlerini kontrol altında tutmayı sağlayacak ve aynı zamanda faaliyetlerini de daha verimli şekilde sürdürmeye yarayacak birtakım yönetim ve kontrol sistemleri kurmaya başlamış ve kendi bünyesindeki 5 firma adına TS EN ISO 14001 belgesini almaya hak kazanmıştır. 2007 yılında HACCP belgelendirme çalışmalarının iptal edilmesiyle yerine ISO 22000 alışmaları başlatılmış ve belgelendirme işlemleri gerçekleştirilmiştir.

2008 yılında holdingleşme çalışmaları tamamlanarak KILIÇ HOLDİNG olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

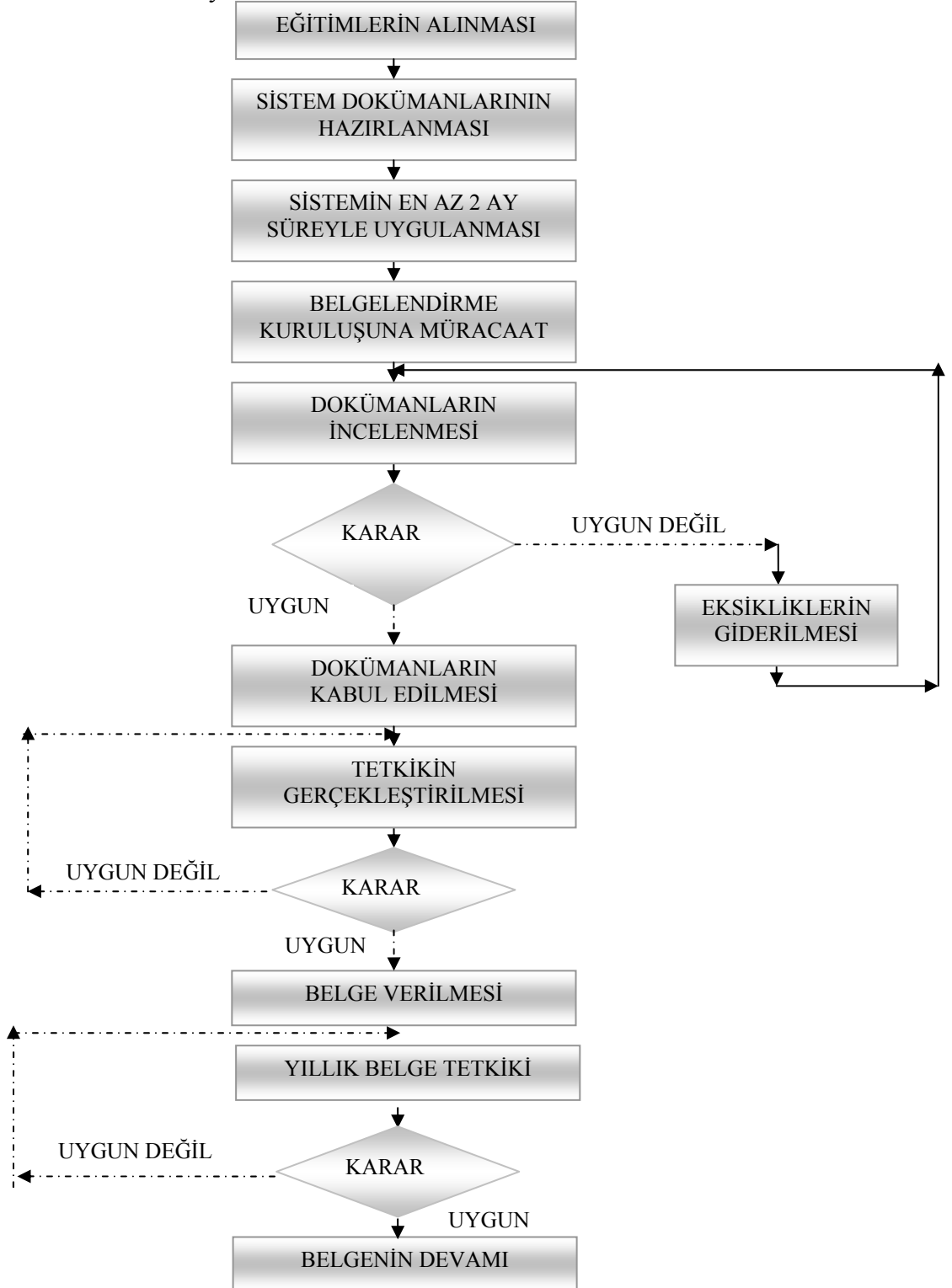
Yönetim Sistemlerinin kurulması öncelikle sistemlerin kurulması sırasında gecikmeler oluşmaması için üst yönetimin, yönetim sistem(ler)ini (ISO 9000 – HACCP 13001– ISO 14001 – ISO 22000 – OHSAS 18000 vb.) sahiplenmesi ve sistemler konusunda temel bilgileri almaları ile başlar.

Sonrasında kalite yönetim sistemi anlayışını kavramış yöneticiler olarak sistem(ler)in hedef ve gereklilikleri tüm personele açıklanmalıdır. Hayata geçirilmesi ile ilgili gerekli süre belirlenmeli ve çalışmalarını yürütmek üzere “Yönetim Temsilcisi” ve “Ekip” atanmalı ve ileri düzeyde ilgili standart(ların) eğitimi ve diğer yardımcı eğitimler verilmelidir (Çizelge 3.1). Çalışanlara bilgilendirme toplantıları düzenlenmeli ve gerekli eğitimler verilerek sistem çalışmalarının sadece kalite kontrol biriminin görevi olmadığı, herkesin kalite çemberi içerisinde yer aldığı ve sorumlu olduğu anlatılmalıdır. Çalışanlara ilgili standartlar, iç tetkikler ve düzeltici - önleyici faaliyetler yoluyla iyileştirme süreci hakkında genel bilgiler verilmelidir.

Sistemlerin uygulanması ve sürekliliği, aynı zamanda işin güvenliği ve kalitesi için ilgili sorumluluklar, işin başında bulunan personele verilmeli ve personelin ve araçların yeterliliği gözden geçirilmelidir. Standart çerçevesinde firmanın uymak zorunda olduğu yasal şartlar (kanuni ve diğer şartlar) ve mevzuat şartlarının yanı sıra müşteri şartları da araştırılmalıdır (Çizelge 3.2).

Çalışmaların yarım kalmaması ve planlanan hedeflere ulaşılabilmesi için sistem çalışmalarına başlamadan öncelikle tüm mevzuatın ve müşteri şartlarının araştırılması gerçekleştirilmeli ve sonrasında sistem kurma maliyeti kabaca gözden geçirilmelidir. Maliyeti tahmin ederken sistem dokümanlarının oluşturulması için gerekli ilave personelin maliyeti, iç – dış eğitimler, kullanılacak malzemeler – makineler, yasal mevzuat bakımından gerekli analiz bedelleri, belgelendirme ücretleri ve eğer danışmanla çalışılacak ise danışman ücretleri bu maliyete dahil edilmelidir. Tüm bu ön fizibilite ve veya alt yapı çalışmaları gözden geçirildikten sonra standartta yer alan genel şartlar yerine getirilmelidir.

Çizelge 3.1. Yönetim sistemleri belgelerine sahip olabilmek için izlenecek yol



Çizelge 3.2. Yasal Mevzuatlar

1	1380 sayılı Su Ürünleri Kanunu ve bu kanuna dayanılarak çıkartılan Yönetmelikler, Genelgeler	ISO 22000
2	Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği	
3	Codex Alimentarius Commission (<i>Twenty-ninth Session International Conference Centre, Switzerland, 3-7 July 2006</i>)	
4	Balıkçılık ve yetiştiricilik ürünlerinde piyasaların ortak örgütlenmesi konusunda, 17 Aralık 1999 tarihli, 104/2000 sayılı Konsey Yön.(AT)	
5	Su Ürünleri İşleme ve Değerlendirme Tesisi Denetimi Talimatı	
6	2872 sayılı Çevre Kanunu	ISO 14001
7	Su Kirliliği Kontrol Yönetmeliği	
8	ÇED Yönetmeliği	
9	Hava Kalitesinin Korunması Yönetmeliği	
10	Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi Yönetmeliği	
11	Katı Atıkların Kontrolü Yönetmeliği,	
12	Tehlikeli Atıkların Kontrolü Yönetmeliği	
13	Tehlikeli Kimyasallar Yönetmeliği	
14	Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliği	
15	Atık Yağların Kontrolü Yönetmeliği	
16	Ambalaj ve Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği	
17	Atık Pil ve Akümülatörlerin Kontrolü Yönetmeliği	
18	Gemilerden Atık Alınması ve Atıkların Kontrolü Yönetmeliği	
19	Toprak Kirliliğinin Korunması Yönetmeliği	
20	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği	OHSAS 18001
21	İş güvenliği ile görevli müh. veya teknik elemanların görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları hakkında yönetmelik	
22	İşyeri sağlık birimleri ve işyeri hekimlerinin görevleri ile çalışma usul ve esasları hakkında yönetmelik	
23	Güvenlik ve sağlık işaretleri yönetmeliği	
24	Ekranlı araçlarla çalışmalarda sağlık ve güvenlik önlemleri hakk. yön.	
25	Gürültü yönetmeliği	
26	İş ekipmanlarının kullanımında sağlık ve güvenlik şartları yönetmeliği	
27	Kişisel koruyucu donanımların işyerlerinde kullanılması hakk. yön.	

4. BULGULAR

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliğin maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve %100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır.

4.1. Toplam Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001

Dünya nüfusunun giderek arttığı ve beslenme sorunlarının çoğaldığı günümüzde yeterli gıda temin etmenin yanı sıra kaliteli ve güvenli gıda üretimi de büyük önem taşımaktadır. Daha kaliteli bir üretim için, işletmeler adeta bir seferberlik başlatmışlar ve bu amaca erişmek için eski alışılmış yöntemleri terk ederek yeni düşünce ve yöntemler benimsemişlerdir.

Su ürünlerinde birincil amaç; ürünleri bozulmadan ve tazeliğini yitirmeden tüketicilerin kullanımına sunmak olduğundan su ürünleri pazarlamasında dağıtım zincirinin iyi organize edilmesi gerekmektedir. Su ürünleri pazarlaması, gelişmekte olan ülkeler için, gelişmiş ülkelerden çok daha fazla önem göstermektedir. Üretilen ürünlerin hem yurt içi hem de yurtdışında yeni pazarlara ihtiyacı vardır. Ayrıca ülkemizde dengesiz ve yetersiz beslenme olduğundan su ürünlerinin insan gıdası olarak tüketilmesinin özendirilmesi ve sağlanması konusu da önemlidir. Bunun için yeni pazarlama stratejileri ile toplam kalite yönetim sistemlerinin birlikte yürütülmesi gerekmektedir.

Günümüzde kalite yönetim sistemleri konusunda, ISO 9000 Kalite Sistem Standartları en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan

milletlerarası bir standart haline gelmiştir. Artık tüm dünyada ve Türkiye’de firmalar kalite güvencesi sistemlerine önem göstermekte ve bunu ISO 9000 sertifikalarıyla belgelemektedir. ISO 9000 sertifikası dünyanın her tarafında ticari işlemler esnasında aranmaya başlandığı gibi firmanın gelişmesinde ve kalite güvencesinin devamlılığında etkin rol oynamaktadır. Kaliteye önem veren ve bu önemi sisteme döken firmaların, yerine getirmesi önemli olan bir görevleri de; sistemlerini belgelendirmektir. Çünkü kaliteyi ve sistemi, müşteriye anlatmanın en kolay ve güçlü yolu sistem belgelendirmesidir. Bir firma veya kurum kalite sistem çalışmalarını ISO 9000 Standartları doğrultusunda yapmak zorundadır (Çizelge 4.1).

TS – EN ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dokümante edilebileceğini ve sürdürülebileceğini göstermektedir. (ISO, International Organization for Standardization, Uluslar arası Standart Organizasyonudur. EN, European Norm, Avrupa Standartları. TS, ISO’nun üyesi ve Türkiye’deki tek temsilcisi olan TSE’nin yürütmekte olduğu Türk standartlarıdır). Standartın firmalara uygun hale getirilmesi, tamamen personel veya sistemi kuran kişinin konuya ve standarda hakim olmalarına ve üst yönetimin kuracağı sisteme inanmasına bağlıdır. Diğer çalışan personelin desteği de unutulmamalıdır.

Firmaların ISO 9001’i tercih etmelerinin nedenleri; üst yönetimin katılımıyla etkin bir yönetim sağlanması, müşteri odaklı bir sistem olduğundan ve özellikle Katma Değer sağlamak ana hedef olduğundan firmada karlılık ve verimlilik artışına neden olması, firma içerisinde tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrol sağlaması, müşterinin talep etmesi ve toplam kalite yönetimine basamak teşkil etmesidir.

ISO 9001, bir kalite sistemi için firma tarafından içerdeki uygulamalarda kullanılmak üzere, şartları belirler ve müşteri şartlarının karşılanmasında kalite yönetim sisteminin etkinliğine odaklanır.

Çizelge 4.1. TS-EN-ISO 9001 : 2000 kalite yönetim sistemi standardı maddeleri

1.Kapsam	
2.Atıf Yapılan Standardlar	
3.Terimler Ve Tarifler	
4.Kalite Yönetim Sistemi	4.1 Genel Şartlar 4.2 Dokümantasyon Şartları
5.Yönetim Sorumluluğu	5.1 Yönetimin Taahhüdü 5.2 Müşteri Odaklılık 5.3 Kalite Politikası 5.4 Planlama 5.5 Sorumluluk, Yetki Ve İletişim 5.6 Yönetimin Gözden Geçirmesi
6.Kaynak Yönetimi	6.1 Kaynakların Sağlanması 6.2 İnsan Kaynakları 6.3 Alt Yapı 6.4 Çalışma Ortamı
7.Ürün Gerçekleştirme	7.1 Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması 7.2 Müşteri İle İlişkili Prosesler 7.3 Tasarım Ve Geliştirme 7.4 Satın Alma 7.5 Üretim Ve Hizmetin Sağlanması 7.6 İzleme Ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü
8.Ölçme, Analiz Ve İyileştirme	8.1 Genel 8.2 İzleme Ve Ölçme 8.3 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü 8.4 Veri Analizi 8.5 İyileştirme

TS-EN-ISO 9001 : 2000 Standartı Bölümleri

Kalite Yönetim Sistemi (Madde 4): Firma, sistemin gerektirdiği bütün prosesleri (kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyetleri) ve uygulamalarını tanımlamalıdır. Firma,

- Proseslerin sırasını ve etkileşimini belirlemeli
- Proses izlemelerini yapmalı, ölçüm ve analizleri gerçekleştirmelidir.

Firmada oluşturulacak olan prosesler: yönetim faaliyetleri, kaynak temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili prosesleri içermelidir. Şirket insiyatifi dahilinde şirket profiline uygun yeni prosesler belirleyebilir (Çizelge 4.2).

Çizelge 4.2. Ana Proses Tablosu

NO	PROSES ADI
1.	PAKETLEME İŞLEME PROSESİ (Ürün gerçekleştirme ile ilgili proses)
2.	PAZARLAMA PROSESİ (Yönetim faaliyetleri ile ilgili proses)
3.	ÖLÇME – İZLEME PROSESİ (Ölçmeler ile ilgili proses)
4.	SATIN ALMA PROSESİ (Kaynak temini ile ilgili proses)
5.	İNSAN KAYNAKLARI PROSESİ (Kaynak temini ile ilgili proses)
6.	ALT YAPI VE ÇALIŞMA ORTAMI PROSESİ (Ürün gerçekleştirme ile ilgili proses)
7.	GENEL YÖNETİM FAALİYETLERİ PROSESİ (Yönetim faaliyetleri ile ilgili proses)

Kalite Yönetim sistemi maddesinde Kalite Yönetimi prensiplerinden Yönetimde Sistem Yaklaşımı, Proses Yaklaşımı ve Sürekli İyileştirme vurgulanmıştır. Firma, standartın şartlarına uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dokümanete etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bu da kuruluşun kendi yönetimiyle örtüşen proseslerinin belirlenmesi, prosesler arası ilişki ve etkileşimin belirlenmesi ve prosesler ile ilgili performans kriterlerinin belirlenmesiyle gerçekleştirilmektedir.

Prosesler arası etkileşimler belirlenirken bir prosesin etkilediği ve etkilendiği diğer prosesler tespit edilir. Örneğin; Ürün gerçekleştirme ile ilgili olan paketleme işleme prosesinin etkilendiği prosesler öncelikli olarak pazarlama, alt yapı ve çalışma ortamı, insan kaynakları, ölçme-izleme, satın alma ve genel yönetim faaliyetleri prosesidir. Bu sıra belirlenirken ürün işlenmesi olmazsa ilk etkilenecek birim pazarlama olacaktır çünkü pazarlanacak ürün olmayacaktır. Daha sonra ürün olmazsa çalışma ortamına ve dolayısıyla çalışacak personele ihtiyaç duyulmayacağı ortaya çıkacaktır. Prosesin etkilediği prosesler de yine bu yolla belirlenecektir.

Proseslerin performans kriterleri üst yönetim tarafından belirlenir. Performans kriterleri oluşturulurken üst yönetimin proses sorumlularından beklentileri de ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak proses sorumluları bu kriterleri yerine getirebilmek için hedeflerini ve bu doğrultuda oluşacak katma değeri belirlerler (Çizelge 4.3).

Çizelge 4.3. Performans Kriterleri Tablosu

NO	PROSES ADI	PERFORMANS KRİTERİ	HEDEF	BEKLENEN KATMA DEĞER
1	PAZARLAMA	Müşteriye her zaman en iyi kalitede ürünü şirket plan ve bütçesi çerçevesinde sunmak.	1. Yurtdışı müşteri sayısını ..., kapasiteyi ... arttırmak, 2. Hasatlık balık satışını yükseltmek	1. Verimliliği arttırarak maliyetleri aşağıya çekmek 2. Genel Yönetimin belirlediği yıllık ciroya ulaşılması ve Su Ürünleri tüketiminin arttırılması sağlanacak.
2	ÖLÇME İZLEME	İzlenebilirlik Çerçevesinde planlı hareket için kayıtların ciddi ve aralıksız tutulması, verilerin ilerisi için de biriktirilmesi.	1. Kalite planındaki kayıtların % 100 olarak tutulması. 2. Kayıtların kontrolü prosedürü ile veri takibini ve kontrolünü % 100 sağlamak. 3. Ürün izlenebilirliği açısından taze soğutulmuş ürünlerin en az 3 ay, dondurulmuş ürünlerin en az 18 ay saklanabilirliğini saklamak.	1. Ürünün izlenebilirliği sağlanacaktır. 2. Şirket içi izlenebilirlik sağlanacaktır. 3. Ürün garanti süresi içerisinde ürün saklama süresi belirlenecek, dolayısıyla rekabet gücü artacaktır.
3	İNSAN KAYNAKLARI	İşe en uygun personel istihdamının temini ile iş gücünün doğru kullanılması için gerekli deneyime sahip personel .	1. İnsan kaynakları konusunda departman personelleri eğitilecek ve bu konuda deneyimli departman müdürü atanacaktır. 2. Tüm Şirket Personeli konusyla ilgili olarak en az ortama 2 saat eğitimlere gönderilecektir	1. Şirket bünyesinde daha verimli çalışan personele sahip olunacaktır 2. Daha az ama kaliteli iş gücü sağlanacak 3. Kurumsal Yönetim İlkelerinin tamamen yönetime geçirilmesi sağlanacaktır.

Bu madde ayrıca sistemin dokümantasyon şartlarını içermektedir. Sistem dokümantasyon şartları ve kullanılacak olan dokümantasyon formatı (Çizelge 4.4) kalite el kitabında ve dokümantasyon prosedüründe ayrıntılı bir şekilde tanımlanmalıdır. Dokümantasyon formatı, kuruluştan

kuruluşa farklılık gösterebilir fakat her dokümanda mutlaka doküman adı, kodu, yayın tarihi, revizyon no, revizyon tarihi, sayfa no, dokümanı hazırlayan ve onaylayan bölümleri bulunmalıdır. Kalite Yönetim Sistemi dokümanları; Kalite Politikasını (Çizelge 4.5), Kalite hedeflerini (Çizelge 4.6), Kalite El Kitabını (Çizelge 4.7), sistemin istediği dokümante edilmiş prosedürleri (Standartta “dokümante edilmiş prosedür” ifadesi görülen yerlerde, firma prosedür oluşturmalı, dokümante etmeli, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır) (Çizelge 4.8) ve standartın gerektirdiği kayıtları (formlar, tutanaklar, vb.) içermektedir.

Çizelge 4.4. Dokümantasyon Formatı

	ADI: PROSES PERFORMANS KRİTERLERİ	Doküman Kod	TBYT006
		Sayfa No	2/2
		Yayın Tarihi	27.10.04
Hazırlayan: Yönetim Temsilcisi	Onay: Genel Müdür	Rev. No	1
		Rev. Tarihi	28.03.2006

Form No: 0.4.001

Kalite Politikası, standartın 5.3. maddesinde de açıkça görüleceği üzere;

- Kuruluşun amacına uygunluğunu
- KYS' nin şartlarına uyma ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi taahhüdünü,
- Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturulmasını,
- Kuruluş içerisinde iletilmesi ve anlaşılmasını,
- Sürekli uygunluk için gözden geçirilmesini içermelidir (Çizelge 7).

**KALİTE VE GIDA POLİTİKASI**

**KILIÇ ŞİRKETLER GURUBU OLARAK
SU ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE
YUMURTADAN HASATLIK BOYA KADAR BALIKLARIN
ÜRETİM, İŞLEME VE PAKETLEMESİNDE
KALİTELİ YEM VE AMBALAJ ÜRETİMİ İLE BİRLİKTE
İNSAN SAĞLIĞI, ÇEVRE VE MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİ İLKESİ İLE
YASAL VE DİĞER ŞARTLARI YERİNE GETİREREK,
ÜLKE KAYNAKLARINI İÇ VE DIŞ PAZARDA
EN İYİ ŞEKİLDE DEĞERLENDİRMEK,
EKONOMİMİZE KATMA DEĞER SAĞLAMAK,
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE EN SON TEKNOLOJİ İLE
ÜRETTİĞİMİZ ÜRÜNLERİN KALİTESİYLE
BİR DÜNYA LİDERİ OLMAK
TAAHHÜDÜMÜZDÜR.**

Çizelge 4.6. Kalite Hedefleri Planı

PROSES ADI	PERFORMANS KRİTERİ	HEDEF	ARA İZLEME	İLGİLİ DOKUMAN	İLGİLİ KAYIT	SORUMLULAR
PAZARLAMA	Müşteriye her zaman en iyi kalitede ürünü şirket plan ve bütçesi çerçevesinde sunmak.	1. Yurtdışı müşteri sayısını ..., kapasiteyi ... arttırmak, 2. Hasatlık balık satışını Yükseltmek	Ağustos 06 Aralık 06	Sevk Emri Fatura-İrsaliye Veri analizi	0.4.011- 0.4.023- 0.4.035- CMR Kayıtları	-Tesis Müdürü -Satış Destek Elemanı -İhracat Şefi -Paketleme Elemanı
ÖLÇME İZLEME	İzlenebilirlik Çerçevesinde planlı hareket için kayıtların ciddi ve aralıksız tutulması, verilerin ilerisi için de biriktirilmesi.	1. Kalite planındaki kayıtların % 100 olarak tutulması. 2. Kayıtların kontrolü prosedürü ile veri takibini ve kontrolünü % 100 sağlamak. 3. Ürün izlenebilirliği açısından taze soğutulmuş ürünlerin en az 3 ay, dondurulmuş ürünlerin en az 18 ay saklanabilirliğini saklamak.	Ağustos 06 Aralık 06	PLYT001 PLHL002 PLHL003 PLHE001 PLHE004 CPÖS001 Veri Analizi	-	-Departman Sorumluları -Yönetim Temsilcisi
İNSAN KAYNAKLARI	İşe en uygun personel istihdamının temini ile iş gücünün doğru kullanılması için gerekli deneyime sahip personel .	1. İnsan kaynakları konusunda departman personelleri eğitilecek ve bu konuda deneyimli departman müdürü atanacaktır. 2. Tüm Şirket Personeli konusyla ilgili olarak en az ortama 2 saat eğitimlere gönderilecektir	Ağustos 06 Aralık 06	PLIU001 Veri Analizi	1.4.007 - 0.4.009- 0.4.010	- Şef - Uzman - Eleman

Kalite El Kitabı, Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dokümanite edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları, kapsamı ve proseslerin tarifini içermelidir. Kalite el kitabı standartta yer alan genel şartlar çerçevesinde firmadaki uygulamaları anlatmalı, ve firmada uygulanan doküman ve kayıtlara atıflarda bulunmalıdır. Kalite El Kitabının ilk sayfası olan İçindekiler Bölümü başlangıç olarak verilmiştir (Çizelge 4.7). El Kitabının diğere bölümleri içindekiler sayfasında yer alan başlıkların firmadaki uygulamalarını kapsamaktadır.

Çizelge 4.7. Kalite El Kitabının ilk sayfası olan içindekiler bölümü

ISO 9001 Maddeleri	ISO 22000 Maddeleri	Madde Başlıkları	Sayfa No
		İçindekiler	1
		Dağıtım Listesi	4
		Revizyon Sayfası	5
		Kılıç Kuruluş Tanımı	7
		Neden Kalite?	10
		Neden Gıda Güvenliğı?	11
4.	4.	Kalite yönetim sistemi / Gıda güvenliğı yönetim sistemi	12
4.1.	4.1.	Genel şartlar	12
4.2.	4.2.	Dokümantasyon Şartları	15
4.2.1.	4.2.1.	Genel	15
4.2.2.		Kalite ve Gıda Güvenliğı El Kitabı	22
4.2.3.	4.2.2.	Dokümanların Kontrolü	23
4.2.4.	4.2.3.	Kayıtların Kontrolü	24
5.	5.	Yönetim sorumluluğı	25
5.1.	5.1.	Yönetimin taahhüdü	25
5.2.		Müşteri odaklılık	27
5.3.	5.2.	Kalite Politikası / Gıda	28

Çizelge 4.7'nin devamı

ISO 9001 Maddeleri	ISO 22000 Maddeleri	Madde Başlıkları	Sayfa No
		Güvenliği Politikası	
5.4.1.		Kalite Hedefleri	29
5.4. / 5.4.2	5.3.	Kalite Yönetim Sistemi	30
		Planlanması / Gıda güvenliği yönetim sisteminin plânlanması	30
5.5./5.5.1	5.4.	Sorumluluk Yetki ve İletişim / Sorumluluk ve Yetki	31
5.5.2.	5.5.	Yönetim Temsilcisi / Gıda Güvenliği Ekip Lideri	32
5.5.3	5.6.	İletişim	33
	5.6.1.	Dış İletişim	34
	5.6.2.	İç İletişim	35
	5.7	Acil durumlara hazırlık ve karşılık verme	36
5.6.	5.8.	Yönetimin Gözden Geçirmesi	37
5.6.1.	5.8.1	Genel	37
5.6.2.	5.8.2	Gözden Geçirme Girdisi	38
5.6.3.	5.8.3	Gözden Geçirme Çıktısı	39
6.	6.	Kaynak Yönetimi	40
6.1.	6.1.	Kaynakların sağlanması	40
6.2.	6.2.	İnsan kaynakları	41
6.2.1.	6.2.1.	Genel	41
6.2.2.	6.2.2.	Yeterlilik, bilinç ve eğitim	42
6.3.	6.3.	Altyapı	43
6.4.	6.4.	Çalışma Ortamı	44
7.	7.	Ürün Gerçekleştirme/ Güvenli Ürün Planlama ve Gerçekleştirme	45
7.1.		Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması	45
	7.1.	Genel	45

Çizelge 4.8. Prosedürler (Örneğin: Doküman Kontrolü Prosedürü)

AMAC:

TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi içerisinde gerekli dokümanların kontrol edilmesi esaslarını belirlemek.

UYGULAMA ALANI:

Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat ve Tic. A.Ş.

TANIMLAR:

Kontrollü Kopya: Dokümanların ilgili baskılarının kullanım noktalarında bulunabilmesi için orijinalinden fotokopi ile çoğaltılarak tanımlanıp dağıtımı, orijinalindeki her türlü değişiklikte dağıtımlarının çağırılıp yenilerinin kullanım noktalarına gönderilmesi gereğini tanımlayan işaretlemidir.

İptal: Yürürlükten kaldırılan orijinal dokümanların istenmeyen kullanımlarına karşı tedbir olarak ilgili doküman üzerindeki tanımıdır.

İnceleme İçindir: Dokümanların onaylanmadan önceki taslak hali.

SORUMLULUKLAR:

Yönetim temsilcisi ve Gıda Güvenliği Ekip Lideri: TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarına uygun bir doküman sisteminin oluşturulmasını sağlamak, kontrol yöntemini belirlemek ve sürdürmek.

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

- TS EN ISO 9001:2000 Madde 4.2.3
- TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Madde 4.2.1
- Prosedürler
- Planlar
- Talimatlar
- Ürün Tanımlamaları
- Tablo ve Listeler

Çizelge 4.8'in devamı

UYGULAMA:**1. Sistem El Kitabı;**

El kitabı, *Yönetim Temsilcisi* ve veya *Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından hazırlanır.

El kitabı TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standart maddeleri ve TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi standart maddelerini içerir.

El kitabında standartların maddelerine karşılık gelen Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş. de hazırlanmış doküman ve kayıtların refere edilmesini gösterir.

Hazırlanan el kitabı doğrulaması ile yürürlüğe girer.

El kitabının kimlere dağıtılacağı kararı tarafından belirlenir.

El kitabında revizyon ihtiyacı ilgili standartlarda olabilecek değişikliklerden dolayı ve veya Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş. sisteminde doküman ve veya kayıt değişikliklerinden dolayı olabilir.

Bu kararı verir.

El kitaplarındaki revize edilmiş sayfaların dağıtımı, revize edilen sayfaların eski kontrollü kopyalarının toplanıp, ikincil kullanıma açılması ve yeni sayfaların tekrar dağıtımı şeklinde *Yönetim Temsilcisi* ve veya *Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından sağlanır.

2. Prosedürler;

2.1.Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş. içerisinde uygulanan TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi içerisinde hangi konularda prosedür hazırlanacağı kararını *Yönetim Temsilcisi* ve veya *Gıda Güvenliği Ekip Lideri* karar verir.

2.2. Hazırlanan prosedürleronayı ile yürürlüğe girer.

2.3. Prosedürlerin kimlere dağıtılacağı *Yönetim Temsilcisi* ve veya *Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından belirlenir.

2.4.Prosedürlerin dağıtımı revize edilen sayfaların kontrollü kopyalarının toplanıp yırtılarak inhası ve yeni sayfaların kullanım noktalarına iletimi *Yönetim Temsilcisi* ve veya *Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından sağlanır.

2.5.Revizyon ihtiyacı ilgili standartta olabilecek değişiklikler veya personelden gelen değişiklik isteği ile olabilir.

2.6.Revizyon kararı ... tarafından belirterek revizyon işlemi gerçekleştirilir.

Çizelge 4.8'in devamı

3. Planlar, Talimatlar, Şartnameler, Listeler, Akış Şemaları v.b.;

Adı geçen dokümanların ne kadar, nasıl ve kimler tarafından hazırlanacağı *Yönetim temsilcisi* ve/veya *Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından belirlenir.

Adı geçen dokümanların onayı, *Yönetim Temsilcisi* ve veya *Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından verilerek yürürlüğe girer.

Adı geçen dokümanların dağıtımı, revizyon gören eski sayfaların kullanım noktalarındaki kontrollü kopyalarının kontrol noktalarına dağıtımı dokümanların hazırlayanların sorumluluğundadır.

4. Doküman Kod Sistemi;

4.1.Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş. de hazırlanan bütün dokümanlar 7 karakter ile kodlanır. _____

1 2 3 4 5 6 7

4.2. 1. ve 2. karakter dokümanı tanımlayan harflerden oluşur.

Örneğin: Prosedür P R
1 2

Talimat T L
1 2

İş Akışı İ A
1 2

4.3. 3 ve 4. karakterler dokümanı hazırlayan birimin organizasyon şemasındaki tanımlanmış ismin harfleri ile yazılır.

Örneğin: Yönetim Temsilcisi, Y T

Üretim Müdürü Ü M
3 4
3 4

4.4. 5,6 ve 7. karakterler doküman sırasını gösterir.

Örneğin: Doküman Prosedürü P R Y T 0 0 1
1 2 3 4 5 6 7

5. Dokümantasyon kontrolü genel uygulama şartları;

5.1. Bütün dokümanların orijinalleri (yaş imzalıları) her bir sayfası naylon dosya içerisinde üzeri klasörler içerisinde muhafaza edilir. Örneğin: El kitabı klasörü, prosedürler, talimatlar, akış şeması ...

Çizelge 4.8'in devamı

- 5.2. Her bir dokümanın kontrollü kopyası nerelere dağıldığını gösteren dağıtım sayfası orijinal dokümanın üzerinde bulunur. Ayrıca doküman asılları kalite departmanında bulunmakta ve bir kopyası tüm çalışanların rahatlıkla ulaşabilmesi amacıyla şirketin internet sitesinde yayınlanmaktadır.
- 5.3. El kitabı hariç bütün dokümanların orijinal klasörlerinin baş sayfasında kolay ulaşabilirliği sağlayan içindikiler listesi bulunur.
- 5.4. Revizyon talebinde bulunan her personel revizyon istek formu doldurarak *Yönetim Temsilcisi ve/veya Gıda Güvenliği Ekip Liderine* başvurur.
- 5.5. Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş. kullanımda olan, dağıtımını gösteren ve kontrollünü gösteren dış kaynaklı doküman listesi *Yönetim Temsilcisi ve/veya Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından hazırlanır ve güncel tutulur.
- 5.6. Şirket içerisinde bütün dokümanların dağıtımını orijinalinden fotokopi ile çoğaltılıp KONTROLLÜ KOPYA kaşesi ile tanımlanarak yapılır.
- 5.7. Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş. de bütün dokümanların yapısını gösteren tablo *Yönetim Temsilcisi ve/veya Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından belirlenir ve güncel tutulur.
- 5.8. Güncel revizyonların takip edildiği revizyon ana listesi *Yönetim Temsilcisi ve/veya Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından hazırlanır güncel tutulur.
- 5.9. El kitabı ve dokümanların revizyonu şeklinde yapılabilir. Revize edilen dokümanın orijinal sayfası kırmızı renkli İPTAL kaşesi ile tanımlanarak iptal edilmiş dokümanlar klasöründe muhafaza edilir.
- 5.10. Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş. de TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi için hazırlanmış bütün dokümanlar yılda ... kez *Yönetim temsilcisi ve/veya Gıda Güvenliği Ekip Lideri* tarafından gözden geçirilir, gerektiğinde eklemeler, çıkarmalar ve ya değişiklikler *Yönetim Temsilcisi ve/veya Gıda Güvenliği Ekip Lideri* onayı ile yapılır ve internet sitesinden ve veya e-mail ile değişiklikler ile ilgili duyurular yapılır.
- 5.11. Formlar 5 karakter ile tanımlanır. _ _ _ _ _
1 2 3 4 5
- 1.karakter revizyon numarasını
2.karakter yayın tarihinin son rakamı
3, 4 ve 5. karakterde sıra numarasını gösterir.
- Örneğin: bu prosedür form numarası: 04001 dir. Ayrıca bütün dokümanlar bu formatta yayınlanırlar.

Yönetim Sorumluluğu (Madde 5)

Üst Yönetim Kalite Yönetim Sisteminin geliştirilmesi için taahhütlerine dair kanıtlarını sağlamalıdır. Bu da müşteri şartlarının yerine getirilmesinin en az yasal şartlar kadar önemli olduğunun belirtilmesiyle, kalite politikasının oluşturulmasıyla, hedeflerin planlanmasıyla, firmada sorumlulukların, yetkilerin ve bunlar arasındaki etkileşimin belirlenmesiyle, firma içerisinde uygun iletişim proseslerinin belirlenmesiyle (Çizelge 4.9), Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları (Çizelge 4.10) düzenlemesiyle ve kaynakların temin edilmesiyle gerçekleştirilebilmektedir.

Çizelge 4.9. İletişim Tablosu

HABER (BİLGİ) ADI	KİM veya KİMLERDEN	KİM veya KİMLERE	NE ZAMAN	SÜRE	İLETİŞİM ŞEKLİ
Yüklenecek balık bilgisi	Paketleme Müdürü	İhracat Dep. Paketleme Tesisi	Tır yüklenmeden	Tır yüklenen e kadar	Sözlü/mail/Yükleme Planı
Hasat Sonuç Rap.	Paketleme Müdürü	Muhasebe	Haftalık	1 İş Günü	Yazılı Rapor
Yrd. Ambalaj Malzeme Talebi	Paketleme Tesisi	Satın alma	Ay sonu	En kısa sürede	Malzeme İstek Formu
Yrd. Malz. Stok Bilgileri	Paketleme Tesisi	Muhasebe	Ay sonu	Ayın 3'üne kadar	Yazılı Rapor/ Mail
Bütün ihtiyaçlar Ürünle ilgili aksamalar	Paketleme Tesisi	Paketleme Müdürü	İhtiyaç anında	Hemen	Yazışma (ileti, fax , e-mail)
	Tüm Personel	Genel Müdür	Hemen	Hemen	Sözlü veya yazılı olarak

Çizelge 4.10. Yönetimin Gözden Geçirme Toplantı Tutanağı

<p>TOPLANTI BAŞKANI: Genel Müdür</p> <p>KATILIMCILAR : Müdür Yardımcıları, YT, Gıda Güvenliği Ekip Lideri, Proses Sorumluları</p>
<p>TOPLANTI KONUSU VE KARARLARI:</p> <p>ISO-9001 :2000 Kalite Yönetim Sistemi gereği yapılan yönetimin gözden geçirme toplantısında aşağıdaki gündem maddeleri gözden geçirilmiştir:</p> <p>Gündem:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuruluş Politikamız: 2. Hedeflerimiz: 3. Tetkik Sonuçları: 4. Müşteri Geri Besleme Bilgileri: 5. Proses ve Ürünlerimiz ile ilgili uygunsuzluklar: 6. Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Sonuçları: 7. Sistemler ile ilgili değişiklik ve iyileştirme önerileri: 8. GMP Önlemleri ve HACCP Çalışmaları:

Kaynak Yönetimi (Madde 6)

Müşteri şartlarını yerine getirebilmek ve müşteri memnuniyetini arttırabilmek için gerekli olan tüm kaynakların belirlenmesi ve temin edilmesidir. Özellikle ürün kalitesini etkileyen işleri yapan personel öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır. Firma, personelin yetkinliğinin uygun olup olmadığını belirlemeli (Çizelge 4.11), uygun olmadığı durumlarda gerekli eğitimi sağlamalı ve tekrar değerlendirmelidir. Personelin öğrenim, eğitim, beceri ve deneyimleri kayıt altında tutulmalıdır (Çizelge 4.12).

Çizelge 4.11. Personel Yetkinlik Formu

ADI SOYADI : MEZUN OLDUĞU OKUL / BÖLÜM : İŞE GİRİŞ TARİHİ : DEPARTMAN / BÖLÜM : DEPARTMAN YÖNETİCİSİ ADI: DEĞERLENDİRME :							ONAY
ALANINDA TECRÜBE : DİĞER ÖZELLİKLER :							
	KRİTERLER	ÇOK İYİ	İYİ	DAHA İYİ OLABİLİR	GELİŞTİRİLMELİ	ZAYIF	
1	İnsan İlişkileri						
2	Problem Çözme						
3	İnsiyatif kullanma karar verme						
4	Görev tanımı, işi ve sorumlulukları hakkında bilgisi						
5	Kılıç Topluluğu kalite politikası ve hedefleri hakkında bilgisi						
6	İşini zamanında, eksiksiz sonuçlandırma yeteneği						
7	Talimatlara uyma ve uyulmasına destek olma (ISO, hijyen, güvenlik vb.)						
8	Takım üyesi olma ve çalışmalara katılma isteği						
9	İç ve dış müşterilerimize kalite anlayışı içerisinde davranma						
10	Kendini yetiştirme, öğrenme, girişimcilik ve yenilikçilik yeteneği						
11	Kişisel görünüşü, intizamı						
12	Stres altında çalışma yeteneği						
13	Yönetim becerisi (planlama, iletişim, raporlama, eğitme, iyi örnek olma, motive etme)						

Çizelge 4.12. Personel Eğitim Takip Formu

		PERSONEL EĞİTİM TAKİP FORMU									
Form No: 1.4.010											
PERSONEL ADI	DEPARTMAN ADI	ÜNVANI	ÖĞRENİM DURUMU	İŞE GİRİŞ TARİHİ	İŞTEN AYRILMA TARİHİ	EĞİTİM TARİHİ	SÜRE	EĞİTİM ADI	YER	EĞİTMEN	SERTİFİKA

Firma, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapı ve çalışma ortamını belirlemeli, oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Binalar, alışma alanları ve ilgili tesislerin yerleşim ve vaziyet planları oluşturulmalı, mevcut durum ve uygunsuzluklar tespit edilmelidir. Ürün kalitesini etkileyebilecek her türlü ortam koşulları (kapı, pencere, ısı, nem, soğuk hava vb.) tehlike analizleri ve risk analizlerinin yapılabilmesi için önceden belirlenmelidir. Sürekliliği sağlamak amacıyla, genel temizlik ve hijyen planları, bakım planları hazırlanmalıdır (Çizelge 4.13 ve 4.14).

Çizelge 4.13. Genel Temizlik ve Hijyen Planı

Temizlenecek Alan ve Ünite	Tem. ve Dezf. Edilecek Yer ve Araçlar	Temizlik Prosedürü	Tem. ve Dezf. Sıklığı	Tem. ve dezf. Maddeleri	Kullanım Oranı	Sorumlu / Uygulama	Kontrol	Doğrulama	Düzeltilici Faaliyet
Hammadde kabul	Duvarlar Zemin Perdeler Kapılar	Y.D.SD. T.Y.D.SD. Y.D.SD. Y.D.SD.	Günlük “ “ “	Entem 19 Entem 66 Everbrite FG Everbrite FG	Seyr. % 15 Seyr. % 10 Seyr. % 15 Seyr. % 15	ÜRETİM PERSONELİ	Proses Sorumlusu	Swap testi, Kontrol formu ” ”	İşlemlerin tekrarı, dezenfektan değişimi
Taze soğutulmuş balık paketleme	Duvarlar Zemin Kal. mak. Tanklar. Kürekler Terazi	Y.D.SD. T.Y.D.SD. T.Y.D.SD. Y.D.SD. Y.D.SD. Y.D.SD.	Günlük “ Her işlemde “ “ “	Entem 19 Entem 66 Everbrite FG Everbrite FG Everbrite FG Promin-A	Seyr. %15 Seyr. %10 Seyr. %15 Seyr. %15 Seyr. %15 Püskürtme	ÜRETİM PERSONEL	Proses Sorumlusu	Kont form. “ Swap testi Kont.form. Kont.form Swap testi	İşlemlerin tekrarı, dezenfektan değişimi
Ürün işleme ünitesi	Duvarlar Zemin Masalar Bıçaklar Tepsiler	Y.D.SD. T.Y.D.SD. Y.D.SD. Y.D.SD. Y.D.SD.	Günlük “ Her işlemde “	Entem 19 Entem 66 Everbrite FG Everbrite FG Everbrite FG	Seyr. %15 Seyr. %10 Seyr. %15 Seyr. %15 Seyr. %15	ÜRETİM PERSONELİ	Proses Sorumlusu	Kont form. “ Swap testi “	İşlemlerin tekrarı, dezenfektan değişimi
Şok Ünitesi	Duvarlar Zemin Kapılar	Y.D.SD. T.Y.D.SD. Y.D.SD.	Her işlemde “ “	Entem 19 Entem 66 Everbrite FG	Seyr. %15 Seyr. %10 Seyr. %15	ÜRETİM PERSONELİ	Proses Sorumlusu	Kont. Form “ “	İşlemlerin tekrarı, dezenfektan değişimi


Çizelge 4.14. Bakım Planı

CİHAZ / MAKİNE ADI	SIKLIK	BULUNDUĞU YER	SORUMLU FİRMA/KİŞİ	İLGİLİ KAYIT
BALIK BOYLAMA MAKİNESİ	HER YIL	PAKETLEME TESİSİ	-	SERVİS TUTANAĞI
FİLTASYON ÜNİTESİ	HER AY	PAKETLEME TESİSİ FİLTASYON ODASI	-	SERVİS TUTANAĞI
YAPRAK BUZ ÜNİTESİ	HER AY	PAKETLEME VE İŞLEME TESİSİ	-	FİRTAMİR BAKIM TUTANAĞI
SOĞUK ODALAR	HER AY	PAKETLEME VE İŞLEME TESİSİ	-	TAMİR BAKIM TUTANAĞI
ELEKTRONİK TERAZİLER	HER YIL	PAKETLEME VE İŞLEME TESİSİ	-	SERTİFİKA
SOĞUK HAVA DEPOSU ISI KAYIT SİSTEMİ DIXELL	HER YIL	PAKETLEME VE İŞLEME TESİSİ	-	SERVİS TUTANAĞI
JENERATÖR	3 AY	JENERATÖR ODASI	-	SERVİS TUTANAĞI

Ürün Gerçekleştirme (Madde 7)

Firma, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri planlamalı ve geliştirmelidir (Paketleme – İşleme Prosesi, Avlanma Prosesi, Çipura Üretim Prosesi vb.). Bunun için; ürün şartlarını (ilgili mevzuat, talimat, ürün tanımları vb.) (Çizelge 4.15), iş akışlarını belirlemeli (Çizelge 4.16), kalite planlarını (Çizelge 4.17 ve 4.25) hazırlamalıdır. Kalite Planı, izleme - ölçme, muayene ve deney kontrollerini, inceleme sıklığını, ilgili doküman, kayıt ve kabul kriterlerini de içeren ürünün doğrulanmasına ilişkin hazırlanılan planlardır (Çizelge 4.17).

Çizelge 4.15. Ürün Şartnameleri

	ADI: ÜRÜN ŞARTNAMESİ	Doküman Kod	
		Sayfa No	
		Yayın Tarihi	
Hazırlayan:	Onay:	Rev. No	
		Rev. Tarihi	

Form No: 0.4.001

**YETİŞTİRİCİLİK YOLU İLE ELDE EDİLMİŞ TAZE
SOĞUTULMUŞ BALIKLARIN ÜRÜN TANIMLARI**

Ürün adı : Çipura Balığı , Seabream , *Sparus aurata*.

Ürün tanımı : Bütün taze balık; hiçbir şekilde kesime tabii tutulmamış formdaki balık.

Ürün bileşimi : Taze balık ve buz.

Katkı maddesi : Yok , natürel

İşleme metodu : Yetiştirilen balıklar pazar boyuna erişince (çipurada 200–300 gr) çiftliklerden hasadı yapılır.

Çipura için ; 200 – 300 gr/adt.

300 – 400 gr/adt.

400 – 600 gr/adt.

600 – 800 gr/adt.

800 – 1000 gr/adt.

1000-1500 gr/adt.

1500-2000 gr/adt.

2000-3000 gr/adt.

Kalibre edilen balıklar strafor kutulara istiflenir. Bant ile kapatılır. Kapatılmış kutular palet üzerine istifleme yapılarak, palet streçlenir. Sevkiyata kadar°C'deki soğuk hava deposuna (ürün çıkış / muhafaza) yerleştirilir.

Raf ömrü :°C'de ... gün

Kullanımı : Taze olarak satıldığı için temizleme işlemi sonrası tüketici isteğine uygun şekilde pişirilerek tüketilir.


Ambalaj şekli : Isı yalıtımlı strafor kutu içinde; 6 kg ve/veya 10 kg'lık net ağırlıkta balık.

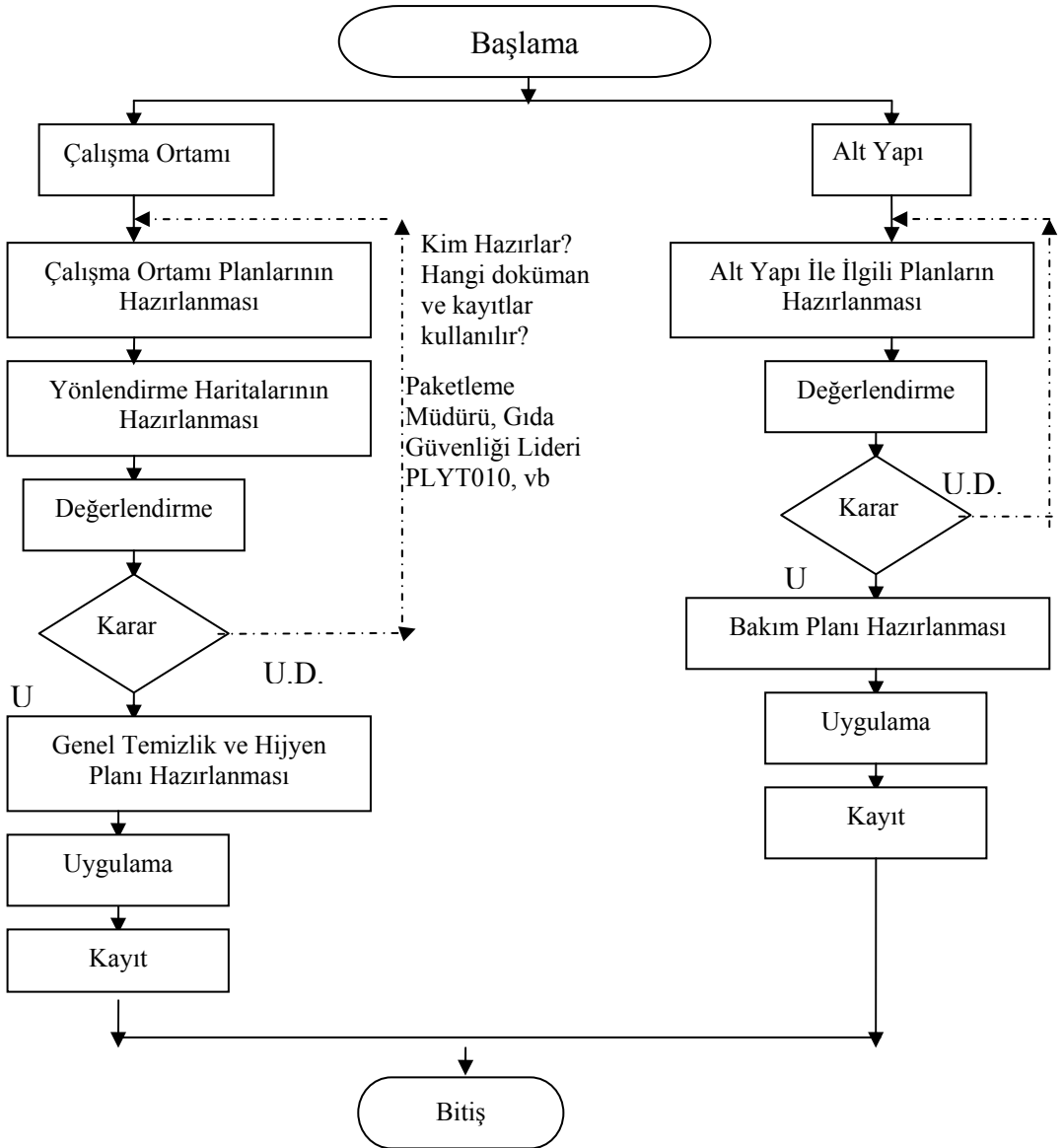
Etiket bilgileri : Ürün adı , Ürün lot no (seri no, parti no) , Kalibre (gramaj aralığı) , Son Kullanım tarihi , Tesis onay numarası, Çiftlik no ve Net ağırlık bilgileri bulunmaktadır.

Sevkiyat Koşulları :°C frigolu araç ile.

Hedef tüketici kitlesi : Hedef tüketici genel nüfustur ki bu grup doğal olarak yaşlıları ve çocukları da kapsar.

Çizelge 4.16. İş Akış Şeması.

	ADI: ALT YAPI VE ÇALIŞMA ORTAMI İŞ AKIŞ ŞEMASI	Doküman Kod	
		Sayfa No	
		Yayın Tarihi	
Hazırlayan:	Onay:	Rev. No	
		Rev. Tarihi	



Çizelge 4.17. Kalite Planı (Ürün ile ilgili)

İLGİLİ TEHLİKE	KONTROL NO	KABUL KRİTERİ	İZLEME SIKLIĞI	SORUMLU	İLGİLİ DOKÜMAN	İLGİLİ KAYIT
Hasadı Yapılacak Balıkların Havuza Sıkıştırılması	1	Sıkıştırılmadan Kaynaklanan Kızarıklık ve Yaralı Balıkların Ayrılması	Her Gelen Partide	Vardiya Mühendisi	Hammadde Giriş Kontrol ve Kabul Talimatı	Hammadde Giriş Kontrol Formu,Formu
Sıkıştırılan Balıkların Kepçelenmesi	2	Kepçeye Fazla Balık Alınmasından Kaynaklanan Kızarıklık ve Yaralı Balıkların Ayrılması	Her Gelen Partide	Vardiya Mühendisi Talimatı Talimatı	Hammadde Giriş Kontrol Formu,Formu
Kepçelenen Balıkların +2 °C'deki Deniz Suyu ve Buz Bulunan Tanklara Alınması	3	Su Sıcaklığının +2 °C'den Yüksek Olmaması	Her Gelen Partide	Vardiya Mühendisi	Hasat Talimatı	Hasat Fişi, Proses Kontrol Formu

Ürün teslimatı ile ilgili müşteri tarafından belirtilmiş ve belirtilmemiş şartları içerir. Müşteri tarafından belirtilmemiş şartlar; müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak amaçlanan kullanım için gerekli şartlardır (Müşteri istemek zorunda değildir fakat satıcı o şartı sağlamak zorundadır, ürünün tazeliği gibi).

Ürün teslimatı öncesi sipariş formları düzenlenmeli, teslimat sonrası siparişler gözden geçirilmeli, kayıt altına alınmalı ve gerektiğinde müşteriye teslimat ile ilgili olumlu ya da olumsuz geri besleme yapılmalıdır. Müşteri ile iletişimin daha etkin hale getirilebilmesi için ürün bilgileri önceden müşteri temsilcisi tarafından belirlenmeli ve müşteriye sunulmalıdır (Çizelge 4.15). Tüm başvurular, sözleşmeler, sipariş alımları, müşteri şikayet ve memnuniyetleri ve anket değerlendirmeleri kayıt altına alınmalıdır (Çizelge 4.18, 4.19, 4.20).

Çizelge 4.18. Müşteri Şikayet Formu

	MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ FORMU
---	----------------------------------

Form No: 0.4.028

MÜŞTERİ/FİRMA ADI :
TARİH :
İLETİM ŞEKLİ : FAX TELEFON SÖZLÜ
KAYDEDEN :

ŞİKAYET NEDENİ/AÇIKLAMA:

DEĞERLENDİREN:

DEĞERLENDİRME:

SONUÇ:

MÜŞTERİYE DÖNÜŞ

TARİH :
İLETİM ŞEKLİ :
KİME :
KİM :
İMZA :

Çizelge 4.19. Müşteri Memnuniyeti Anketi

MÜŞTERİ/FİRMA ADI :
 ÇİFTLİK YERİ :
 ÜRETİM KAPASİTESİ :
 ADRES :
 GÖRÜŞÜLEN KİŞİ :
 TARİH :
 ANKETİ DÜZENLEYEN :
 ALINAN ÜRÜNLER :

1. Yavru balık alımında öncelik verdiğiniz konuları önem sırasına göre belirtir misiniz?

Fiyat : (1) (2) (3) (4) (5) (6)

Vade : (1) (2) (3) (4) (5) (6)

Kalite : (1) (2) (3) (4) (5) (6)

Nakliye : (1) (2) (3) (4) (5) (6)

Marka : (1) (2) (3) (4) (5) (6)

Dostluk : (1) (2) (3) (4) (5) (6)

2. Ürünlerimiz (siparişleriniz) zamanında teslim ediliyor mu?

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

3. Ürünlerimiz(siparişleriniz) istediğiniz koşullarda geliyor mu? Varsa diğer tercihinizi belirtiniz?

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

4. Ürünlerimizin aşağıda belirtilen fiziksel özelliklerini uygun buluyor musunuz?

Boy Dağılımı : (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

Deforme Oranı : (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

5. Müşteri Temsilcisinin sizinle olan iletişimden memnun musunuz?

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

6. Müşteri Temsilcisine istediğiniz zaman ulaşabiliyor musunuz?

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

7. Ürünü getiren(nakliye)personelin davranışlarından memnun musunuz?

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

8. Farklı yavru balık tedarikçisi firmalar ile çalışıyor musunuz?

Evet Belirtiniz:.....

Hayır

Çizelge 4.20. Anket Sonuçlarını Değerlendirme

	ANKET SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME FORMU
---	--

Form No: 0.4.025

MÜŞTERİ/FİRMA ADI :

TARİH :

KAYDEDEN :

ANKET/ SONUÇ:

ALINAN KARARLAR:

ALINMASI HEDEFLenen DÜZELTİCİ&ÖNLEYİCİ FAALİYET/LER:

FAALİYET BAŞLANGIÇ TARİHİ/ZAMAN:

FAALİYET TAKİP SONUÇLARI:

YÖNETİME RAPOR

TARİH :

İLETİM ŞEKLİ :

KİME :

KİM :

İMZA :


Ürün gerçekleştirilmede yine önemli alt başlıklardan birisi Satın alma prosesidir. Firma, satın alınan ürünün, belirlenen satınalma şartlarına uygunluğunu sağlamalıdır. Satın alınan ürünün şartları nihai ürüne bağımlı olmalıdır (Yetiştiriciliğini yaptığımız balık ile direkt temas edebilecek malzemelerin girdi ürün tanımları oluşturulmalıdır. Örn: Palet, jelatin, bıçak, strafor, koli bandı vb.) (Çizelge 4.21). Firma, dolayısıyla tedarikçilerini bu koşullar çerçevesinde belirlemeli, değerlendirmeli ve seçmelidir. Seçim için firma kendi kriterlerini oluşturmalıdır. Değerlendirme sonuçları kayıt altına alınmalıdır (Aday Tedarikçi Belirleme Formu, Tedarikçi Değerlendirme Listesi ve Onaylı Tedarikçi Listesi) (Çizelge 4.22, 4.23, 4.24). Satın alınan ürünün şartlara uygun olup olmadığını tespit etmek için muayene ve diğer gerekli faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Ölçme, Analiz ve İyileştirme (Madde 8)

Firma, ürünün uygunluğunu göstermek, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak, etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini planlamalı ve uygulamalıdır. Tüm bunlar da proseslerin ve ürünlerin izlenmesi, ölçülmesi (Çizelge 4.17, 4.25), uygun olmayan ürün kontrolü için gerekli tedbirlerin alınması (Çizelge 4.26), iç tetkiklerin gerçekleştirilmesi ve veri analizleri ile mümkün olabilmektedir. Sürekli iyileştirme için düzeltici ve önleyici faaliyetler yapılarak yönetimin gözden geçirmesine sunulmalıdır (Çizelge 4.27).

Firma açısından müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı sistem performansı açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ve müşteri şikayetlerinin ölçülmesi ve analizlerinin yapılması gerekmektedir.

Çizelge 4.21. Girdi Ürün Tanımları

	ADI: GİRDİ ÜRÜN TANIMLARI	Doküman Kod	ÜTSS001
		Sayfa No	7
		Yayın Tarihi	30.10.04
Hazırlayan:	Onay:	Rev. No	0
		Rev. Tarihi	

Form No: 0.4.001

Ürün Adı : Strafor EPS Kutu**Ürün Tanımı** : Pentane gibi genişleyen madde ihtiva eden ve serbest akışkan boncuklardan elde edilen genişleyebilen polystrene (EPS) ürünler.**ÜRÜN ÖZELLİKLERİ****Fiziksel Özellikleri:**

- Tüm EPS ürünleri, 3 aşamada gerçekleşir; ön-genişleme, olgunluk ve döküm.
- Ön genişleme safhasında boncuklar buharda ısıtılmaktadır ve kendi orijinal hacminin 30-40 katı büyüklüğe ulaşmaktadır.
- Hijyenik
- Sağlık koşullarına uygun
- EPS köpükleri için çok etkili atık yönetim seçenekleri mevcuttur. EPS parçaları, mekanik olarak yeni EPS püskürtücüleri içine geri döndürülebilir.

Kimyasal Özellikleri :

EPS ürünlerinin paketlenmesi için biçimlendirmede kullanılan genel amaçlar

- | | | | | | |
|-----------------|--|---------|----|-------|--|
| • P55B,
P55A | P543 A
P543B
(P543C)
(56B)
(55B) | 0.6-1.6 | 16 | 16-30 | EPS kutularını biçimlendirmek için püskürtme yoğunluğu 10mm'den büyük olması. |
| • M55B | M544B
(M544C)
(55C) | 0.6-1.0 | 17 | 18-30 | Kutuların direncini artırmada yüksek yoğunluk elde etmek için EPS püskürtme boyutunun 10mm'den büyük olması. |

Saklama Koşulları : HDPE Torbalar içinde saklanmaktadır.**Ambalaj** : Hasar görmeyecek ve kirlenmeyecek şekilde ambalajlanmaktadır.

Ürün üzerinde tanıtım etiketi bulunmaktadır.

Çizelge 4.22. Aday Tedarikçi Belirleme Listesi

	ADAY TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU
---	---

Form No: 1.4.032

ADAY TEDARİKÇİ ADI:**ÜRÜN ADI:****TARİH:****DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN:**

KRİTERLER	SEÇENEKLER	NOT	ONAY
SEKTÖR REFERANSLAR (30)	5 den Fazla	30	
	4-2	15	
	2-0	0	
NUMUNE DEĞERLENDİRME (20)	0 Problem	20	
	1-2 Problem	10	
	3-4 ve Üzeri Problem	0	
MESAFE (20)	0-50 km arası	20	
	51-300 km arası	10	
	301 km ve üzeri	0	
BELGE (30)	HACCP 13001	10	
	ISO 9001	10	
	DİĞER (CE, vb)	10	
	2 VEYA ÜZERİ BELGE	30	
	BELGE YOK	0	

TOPLAM PUAN :**ONAY:****AÇIKLAMA :**

1. 60 Puan ve üzeri alan tedarikçilerin öncelik hakkı vardır.
2. 59-40 Puan arası alan tedarikçilerden alternatif yoksa alım yapılır.
3. 39-0 Puan arası alan tedarikçilerden zorunlu hallerde (tek el vb.) alımı yapılır.

Çizelge 4.23. Tedarikçi Değerlendirme Listesi

	TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU
---	--

Form No: 0.4.031

TEDARİKÇİ ADI:			
ÜRÜN ADI:			
TARİH:			
DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN:			
KRİTERLER	SEÇENEKLER	NOT	ONAY
FİYAT	Emsallerine Göre		
	Emsalleriyle Aynı		
	Emsallerine Göre		
KALİTE	0 Problem		
	1-2 Problem		
	3-4 ve Üzeri		
MESAFE	0-50 km Arası		
	51-300 km arası		
	301 ve Üzeri km		
TESLİM SÜRESİ	Zamanında		
	Zamanından Erken		
	Zamanından Geç		
BELGE	HACCP		
	ISO 9001		
	HACCP + ISO 9001		
	Belge Yok		
TOPLAM PUAN :			
AÇIKLAMA :			
ONAY :			


Çizelge 4.24. Onaylı Tedarikçi Değerlendirme Listesi

	ONAYLI TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU
---	---

Form No:
0.4.033

TARİH: DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN:		
TEDARİKÇİ ADI	PUAN	ÜRÜNLER
..... ELEKTRİK İNŞ.BOYA LTD.ŞTİ.	66	ELEKTRİK MALZEMESİ
..... ELEKTRONİK SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	75	BİLGİSAYAR+SİSTEM
KILIÇ EPS AMBALAJ	75	STRAFOR KUTU
..... NAK.İNŞ.TİC.TURİZM LTD.ŞTİ	72	NAKLİYE(YURTDIŞI)
..... KIRTASIYE	66	KIRTASIYE MALZEMELRİ
..... GIDA PAZARI	65	KURUGIDA
.....İMALATI A.Ş.	78	KROM MASA+TESİSAT
..... OLUKLU MUK.SAN.A.Ş.	77	KARTON KOLİ
..... SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	84	EVERBRİDE
	84	LUSTRA
	84	TEMPEST
	84	FEND-D
..... MLZ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	74	BUZ KÜREĞİ
.....KAĞ.VAMP.SİS.TİC.LTD.ŞTİ.	81	JELATİN
	81	45*100 KOLİ BANDI
	81	23 MİC..50*300 KOROZO STREÇ
..... ÜR.İTH.İHR.SAN.TİC.	63	ANTİ-MİCROBİAL
..... PLASTİK SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	71	JELATİN
.....TEKNOLOJİ MEMB.SİS.A.Ş.	71	SU KUYUSU ARITMA TESİSİ
.....SOĞ.MAK.SAN.TİC.LTD.ŞTİ	70	SİLİKON ŞERİT PERDE
	70	SOĞUK MUHAFAZA ODALARI
.... AMB.MATBAA VE REK.HİZ.LTD.ŞTİ	71	BALIK ETİKETLERİ
..... AMB.PAZ.DAĞ.VE TİC.LTD.ŞTİ.	68	23 MİC.50*300 STREC FİLM
NOT:Bu liste 60 puan ve üzerini almış tedarikçilerden oluşmaktadır.		

Çizelge 4.25. Kalite Planı (Prosesler ile ilgili)

	ADI: KALİTE PLANI	Doküman Kod	PLYT001
		Sayfa No	2/4
		Yayın Tarihi	25.12.2004
Hazırlayan:	Onay:	Rev. No	1
		Rev. Tarihi	29.03.2006

Form No: 0.4.001

NO	PROSES ADI	PERFORMANS KRİTERİ	HEDEF	ARA İZLEME	İLGİLİ DOKUMAN VE KAYIT	SORUMLULAR
1	PAZARLAMA	Müşteriye her zaman en iyi kalitede ürünü şirket plan ve bütçesi çerçevesinde sunmak.	1. Yurtdışı müşteri sayısını .., kapasiteyi ... arttırmak, 2. Hasatlık balık satışını .. yükseltmek	AĞUSTOS – 2006 ARALIK- 2006	Sevk Emri Fatura-İrsaliye Veri analizi 0.4.011- 0.4.012	Tesis Müdürü -İhracat Şefi -Paketleme Elemanı
2	ÖLÇME İZLEME	İzlenebilirlik Çerçevesinde planlı hareket için kayıtların ciddi ve aralıksız tutulması, verilerin ilerisi için de biriktirilmesi.	1.Kayıtların kontrolü prosedürü ile veri takibini ve kontrolünü % 100 sağlamak.	AĞUSTOS – 2006 ARALIK- 2006	PLYT001- PLHL002- PLHL003- CPÖS001- Veri Analizi	-Departman Sorumluları -Yönetim Temsilcisi
3	İNSAN KAYNAKLARI	İşe en uygun personel istihdamının temini ile iş gücünün doğru kullanılması için gerekli deneyime sahip personel	İnsan kaynakları konusunda İK personelleri eğitecek ve bu konuda	AĞUSTOS – 2006 ARALIK- 2006	PLIU001 Veri Analizi 1.4.007 - 0.4.009-	İK Şefi İK Elemanı

Çizelge 4.26. Uygun Olmayan Ürün Kontrolü Formu

	UYGUN OLMAYAN ÜRÜN İNCELEME FORMU
Form No: 0.4.016	
ÜRÜN ADI:	ÜRÜN LOT NO :
TESPİT EDİLEN UYGUNSUZLUK / MİKTARI:	
UYGUNSUZLUĞUN NEDENİ:	
ALINAN KARAR:	
YAPILAN İŞLEM:	
SONUÇ/TARİH:	
FORMU DÜZENLEYEN:	İMZA:
ONAY	İMZA:

Çizelge 4.27. Düzeltici Önleyici Faaliyet Formu

	DÜZELTİCİ / ÖNLEYİCİ FAALİYET FORMU
---	--

Form No: 0.4.011

FAALİYET KONUSU: FAALİYET İSTEYEN: TARİH: İLGİLİ SORUMLU:
FAALİYET DELİLLERİ:
UYGULANACAK FAALİYET :
UYGULAMA TARİHİ:
GÖZDEN GEÇİRMELER (VARSA):
<u>TAKİP TATBİK</u> SONUÇ: UYGUN <input type="checkbox"/> UYGUN DEĞİL <input type="checkbox"/> TARİH:

4.2. Tehlike Analizi Ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP) Yönetim Sistemi TS 13001

TS 13001 HACCP; “ Hazard Analysis and Critical Control Points (Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları)” kavramının kısaltılmış halidir. HACCP, gıdanın güvenilir olarak üretilmesini ve tüketiciye sunulmasını sağlayan koruyucu ve önleyici bir yaklaşımdır. Üretimden kullanıma kadar geçen süreç içerisinde ortaya çıkabilecek **olası risklerin** ürün bazında ayrı ayrı belirleyerek, **önleyici** tedbirlerin alınmasına yönelik **sistematik** bir yaklaşımdır. Spesifik tehlikeleri tanımlayan ve bunların kontrol altına alınması için alınacak önlemleri belirleyen bir sistemdir.

4.2.1. TS 13001 Standartının Gelişimi

HACCP kavramının literatüre girişi ilk kez 1973 yılında NASA’da astronotlar için gıda üretiminde sıfır hata ortak projesinin yürütülmesi ile gerçekleşmiş ve 1963’de Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) Codex Alimentarius’da HACCP Prensiplerinin yayınlanması, 1993’de Avrupa Birliği ülkelerinin kanunlarına girişi, 1997’de Türk Gıda Kodeksi ile gıda sanayiinde zorunlu hale getirilişi, 1998’de Danimarka’da DS 3027/1998 HACCP Standartının yayımlanması ve 2003 de TS 13001 HACCP “Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktalarına Göre Gıda Güvenliği Yönetimi” adıyla bugünkü HACCP Standartının yayımlanması ile devam etmiştir (Çizelge 4.28).

TS 13001 Standardı için ön koşul İyi Üretim Uygulamaları (GMP), İyi Hijyen Uygulamaları (GHP) ve İyi Laboratuar Uygulamaları’nın (GLP) yerine getirilmesidir.

HACCP sisteminin işlevsel olması kuruluş yönetimin desteğine bağlıdır. Yönetim sorumluluğu, HACCP Sisteminin işleyişi ve HACCP Sisteminin sürekliliğinin sağlanması için doğru tasarlanması, uygulanması, sürdürülmesi ve toplam yönetim sistemi etkinlikleriyle bütünleştirilmesi gerekir.

Dolayısıyla, TS EN ISO 9001 standardının kurallarına uygun bir kalite yönetim sistemini uygulamaya koymuş firmalar, TS 13001 ile TS EN ISO 9001 arasındaki bağlantıyı daha iyi kurabilir.

HACCP hijyen ve gıda güvenliği sisteminin sağladığı yararlar şunlardır:

- ❖ Proses kontrolü ile hatalı ürün üretme riski ortadan kaldırılacak (ürünün kalite kontrol yöntemlerinden önleyici kalite yönetim sistemlerine geçişi sağlanacak) ve tüketiciye güvenilir gıdanın ulaştırılması sağlanacak
- ❖ İhraç edilecek malın niteliğini arttıracak,
- ❖ Ürün güvenliğine olan güven artacak,
- ❖ Tüketicinin beğenisi ve güveni kazanılacak,
- ❖ Pazarlamada rekabeti arttırarak rakiplerin önüne geçilebilecek,
- ❖ Çalışma ortamının iyileşmesi sağlanacak,
- ❖ Kontrol işlemlerinde çalışanların etkinliği sağlanacak,
- ❖ Proses kontrolü ile Yasal mevzuata uygunluk sağlanacak,
- ❖ Gıda israfının (gıda bozulmaları, vb.) ve bu israftan kaynaklanan ürün kayıplarının en aza indirilmesi sağlanacak,
- ❖ Kalite Kontrol maliyetlerinin azaltılması sağlanacak,
- ❖ Toplam Kalite Yönetim Sistemlerine geçişi kolaylaştıracak,
- ❖ En karmaşık yapıdaki büyük ve modern işletmelerden en basit imalathaneye kadar uygulanabilecek,
- ❖ Sorumluluk sahibi, eğitilmiş ve nitelikli personellerin çalışmasına ağırlık veren bir sistem olacaktır.

Çizelge 4.28. HACCP 13001 Standardı Maddeleri

1.Kapsam	
2.Atıf Yapılan Standartlar ve veya dokümanlar	
3.Terimler ve Tarifler	
4.HACCP için ön koşullar	4.1 Tesisler 4.2 Tedarikçi Kontrolü 4.3 Teknik Özellikler 4.4 Üretim Donanımı 4.5 Temizlik ve hijyen 4.6 Kişisel Hijyen 4.7 Eğitim 4.8 Kimyasal Maddelerin Kontrolü 4.9 Teslim alma, depolama, taşıma 4.10 İzlenebilirlik ve geri çağırma 4.11 Zararlıların Kontrolü
5.HACCP Sistemi kuralları	5.1 Yönetim Sorumluluğu 5.2 Sistem Kuralları 5.3 Doküman Kontrolü 5.4 HACCP Çalışması ve Planlaması 5.5 İlgili tehlikelerin kontrolü 5.6 GMP Önlemleri 5.7 HACCP Sisteminin İşleyişi 5.8 HACCP Yönetim Sisteminin Doğrulanması

HACCP genel olarak kabul görmüş aşağıdaki 7 temel ilkeden oluşmaktadır;

- *Tehlikelerin belirlenmesi:* Ürün ile ilgili oluşturmuş olduğumuz iş akışları şemalarında, hammaddenin işleme girişinden çıkışına kadarki bütün basamaklarda, ürüne göre potansiyel tehlikelerin tanımlanması gerekmektedir. Olası tehlikelerin önceden tahmin edilebilmesi, bunların kontrolleri veya önlenmesi bakımından önemli göstergeler yaratacaktır.
- *Kritik kontrol noktalarının belirlenmesi:* Bütün ilgili tehlikelerin, bir veya daha fazla kritik kontrol noktasında, belirlenen kontrol önlemleriyle kontrol edilmesidir. Bütün ilgili tehlikeler için Standartın Karar Ağacı (Ek C) gibi sistematik bir yöntem kullanılarak kritik kontrol noktaları belirlenmeli ve bunlar dokümante edilmelidir.
- *Kontrol kriterleri ve limitlerinin belirlenmesi:* İş akışının her bir basamağındaki ilgili tehlikeler için bir veya daha fazla kontrol önlemi belirlenmelidir. Olası tehlikeyi veya tehlikeleri en aza indirebilmek tamamen engellemek veya ortadan kaldırmak işlevini hedefleyen kontrol noktaları (KN) niteliğindeki işlem basamaklarını belirlemektir. Bu noktalar, üretimde herhangi bir işleme basamağı olabilir. Hammaddenin üretim, hasat, nakliye, tesise kabul, ön işlem, ürünün işleme, depolama ve paketleme gibi herhangi bir evresinde olabilmektedir. Örneğin balığın kutulaması sırasında buzlama işlemi yapılır, peki bu işlem sırasında oluşabilecek tehlikeler nelerdir?

- *İzleme sisteminin belirlenmesi:* Her bir KKN için uygulanacak işlem esaslarına ait detaylar kararlaştırılmalıdır ve listelenmelidir. Sistematik ölçümler, belirlemeler ve kontrol için önemli faktörler düzenli olarak dikkate alınıp, buna göre hareket edilmelidir. İzleme planları, izleme yöntemi, izleme sıklığı, izlemeden sorumlu personel, izleme sonucunu değerlendiren personel ve izleme kayıt yeri gibi parametreleri içermelidir. İzleme sıklığı Kritik Kontrol Noktasının tekrar kontrol altına alınmasını sağlayabilecek sıklıkta olmalıdır.
- *Düzeltilici önlemlerin belirlenmesi:* KKN uygulamalarının rutin kontrol mekanizması içinde KKN'nin kritik değerlerinden saptığı görüldüğünde buna yönelik düzeltici faaliyetler belirlenmeli ve kayıt altına alınmalıdır.
- *Doğrulama ve denetim:* Planlanan HACCP sisteminin etkin çalışıp çalışmadığı, geliştirilen sistemin tamamlayıcı testlerle doğrulanması ve kanıtlanması koşuluyla kesinliğe kavuşturulmalıdır.
- *Kayıt ve dokümantasyon :* Tüm işlemler ve kayıtlar, uygulama ve prensipler doğrultusunda kanıtlandıktan sonra, yazılı dokümanlar haline getirilerek rutin uygulamaya alınmalıdır.

HACCP Sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar, personele HACCP sistemi hakkında kurallar ve uygulamaları içeren bir eğitim verilmesi ile başlar. HACCP Ekip Liderinin belirlenmesi ve tüm işletmede en kısa sürede ve en etkin şekilde kurulabilmesi için farklı disiplinlerde çalışan personelden oluşan HACCP ekibinin kurulmasıyla

devam eder. Üretim süreçleri incelenir, akış diyagramları, detaylı proje çalışma ve zaman planları hazırlanır. Tehlikelerin daha iyi belirlenebilmesi için son ürünlerin tanımlamaları ve kullanım şekilleri dokümante edilir. Her ürün ya da ürün grubu için süreç (iş) akışları belirlenir. Süreç akışındaki her basamak için tehlikeler, oluşma olasılığı ve oluştuğunda vereceği zararlar göz önünde bulundurularak Tehlike ve Risk Analizi tespit edilir. Tehlike analizleri göz önünde tutularak Kritik Kontrol Noktaları belirlenir.

Her kritik kontrol noktası için limit ve hedef değerler belirlenir ve dokümante edilir. Sistem ölçme ve izlemeler ile kontrol altında tutulur. Sapma meydana gelmesi durumlarında yapılacak işlemleri belirlemek amacıyla Düzeltici Faaliyetler başlatılır. Düzeltici faaliyetler izleme altına alınmalı, iç tetkikler gerçekleştirilmeli ve yönetimin gözden geçirme toplantısında tüm dokümanlar (Kuruluş Politikası, Amaç ve Hedefler, Tetkik sonuçları, Müşteri Geri Beslemeleri, Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Sonuçları, Sistemler ile ilgili iyileştirme ve düzeltmeler, GMP Önlemleri ve HACCP çalışmaları) üst yönetimin dikkatine sunulur. Üst yönetimin sisteme kontrol ve müdahalesiyle sistemin daha etkin çalışması sağlanır.

TS 13001 HACCP Yönetim Sisteminde karşılaşılan yaşanan bazı zorluklar da olabilmektedir. En önemlisi üst yönetimin sistemi desteklememesi, yeterli alt yapının olmaması, tehlike kriterlerinin doğru şekilde tespit edilememesi, izlenebilirlik, ürün analizleri, eğitimsizlik ve niteliksiz personeldir.

4.3. Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri ISO 22000

4.3.1. ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi'ne Geçiş

Türk Gıda Mevzuatında 30 Mart 2005 tarihinde yayınlanan yönetmelik ile tüm gıda firmalarının Mart 2006-Mart 2008 arasında gıda güvenliği yönetim sistemleri kurmuş olmaları ve Mart 2006 yılına kadar tüm gıda firmalarında ön koşul programlarının uygulamaya alınması gerekmektedir. Gıda kaynaklı hastalıklar ve ölümleri ile bunlarla ilgili maliyetlerin azaltılmasının amaçlanması, tüketici ve alıcı firmaların-ülkelerin güvenli gıda talep etmeleri nedeniyle HACCP (Tehlike analizi ve Kritik Kontrol Noktaları) tabanlı gıda güvenliği yönetim sistemleri günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır. Gıda Güvenliğini sağlamak ve belgelendirmek üzere çeşitli ülkelerdeki HACCP Standartları yanı sıra BRC (British Retail Concoertium), IFS (International Food Standart) ve EFSIS gibi standartlar kullanılmaktaydı. Fakat İngiltere için BRC, Almanya-Fransa için IFS ve diğer ülkeler için HACCP belgesi alma ihtiyacı olduğundan dolayı maliyetlerin artmasına neden olmuştur.

ISO (International Organization for Standartization) tarafından hazırlanan ve 2005 yılı Eylül ayında yayınlanan ISO 22000 Standardının çeşitli ülkeler tarafından yayınlanmış olan HACCP Standartlarının yerini alabilecek ve dünyada ISO 9000 gibi kabul görebilecek bir standard olması düşünülmektedir (Çizelge 4.29).

ISO 22000, gıda zincirindeki mevcut ve potansiyel tehlikelerin tehlike analizi ile belirlenmesi, kontrol önlemlerinin belirlenmesi, uygulanmasını izlenmesini, sonuçların değerlendirilmesini, analizini,

iyileştirilmesini ve olası değişiklikler doğrultusunda güncellenmesini talep eder. Ayrıca ilk defa bir Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi standardında bu kadar açık bir şekilde iki çeşit kontrol önlemi olduğu ifade edilmektedir. Ön koşul programları ve kritik kontrol noktaları olarak ayrılan kontrol yöntemleri uygulamadaki farklılıkları ile dikkat çekmektedir. Diğer önemli farklılıklar;

- HACCP standartlarında allergen kontrolü genellikle açık olarak talep edilmezken, ISO 22000'in şartlarından birisidir.
- ISO 22000 ayrıca Codex Alimentarius tarafından yayınlanan genel gıda hijyen kuralları ile sektöre özgü iyi üretim uygulamalarına atıf yapmaktadır.
- Tehlikelerin değerlendirilmesinde risk analizi yapılması talep edilmektedir.
- Tehlikelerin ön koşul programları ve Kritik Kontrol Noktaları ile kontrolü talep edilmektedir.
- Operasyonel Ön Gereksinim ve Ön koşulların yazılı hale getirilmesini talep etmektedir (Temizlik, bakım, kalibrasyon, hijyeni, depolama, taşıma vb.)
- Kritik Kontrol Noktalarında düzeltme ve düzeltici faaliyet talep etmektedir. ISO 9001:2000 'deki düzeltme ve düzeltici faaliyet kavramları kullanılmaktadır.
- Girdi ve son ürünlerin ürün özelliklerinin, formülasyon, orijini içerecek şekilde, ayrıntılı tarifini ve düzenli gözden geçirilmesi talep etmektedir.

- Doğrulama ve geçerli kılma arasındaki fark açıklığı kavuşturulmuştur. Doğrulama planı ve doğrulama sonuçlarının ele alınması talep edilmektedir.
- Şüpheli ürün kavramını geliştirmiştir.
- Geri toplama ve geri çağırmaı içeren geri çekme kavramını geliştirmiştir.

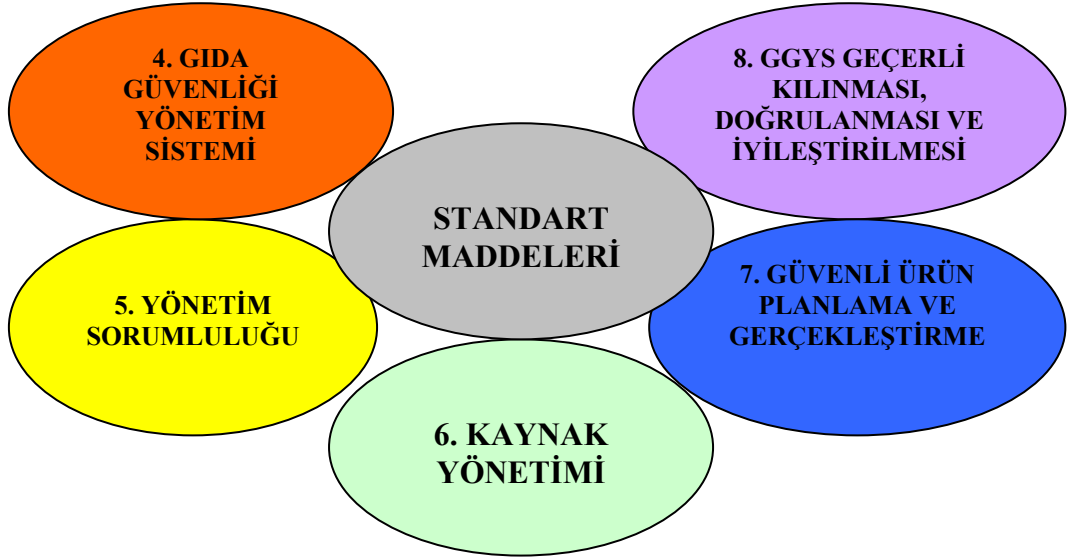
ISO 22000, tek başına kurulabilmektedir. Entegrasyonu kolaylaştırmak için madde sıralaması, ISO 9000' ne benzetilmiş ve ISO 9000'nin kurulma zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Ayrıca ISO 14000 (Çevre Yönetim Sistemi) ve ISO 18000 (İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği) gibi sistemlerle de entegrasyonu mümkün olmaktadır.

Çizelge 4.29. TS-EN-ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı Maddeleri

1.Kapsam	
2.Atıf Yapılan Standartlar ve	veya dokümanlar
3.Terimler Ve Tarifler	
4.Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi	4.1 Genel Şartlar 4.2 Dokümantasyon Şartları
5.Yönetim Sorumluluğu	5.1 Yönetim Taahhüdü 5.2 Gıda Güvenliği Politikası 5.3 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Planlanması 5.4 Sorumluluk ve Yetki 5.5 Gıda Güvenliği Ekip Lideri 5.6 İletişim 5.7 Acil Durumlara Hazırlık ve Karşılık Verme 5.8 Yönetimin Gözden Geçirmesi
6. Kaynak Yönetimi	6.1. Kaynakların Sağlanması 6.2. İnsan Kaynakları 6.3. Alt Yapı 6.4. Çalışma Ortamı
7. Güvenli Ürün Planlama ve Gerçekleştirme	7.1. Genel 7.2. Ön Gereksinim Programları 7.3. Tehlike Analizlerini Gerçekleştirmenin Birincil Aşamaları 7.4. Tehlike Analizi 7.5. Operasyonel Ön Gereksinim Programları Oluşturulması 7.6. HACCP Planının Oluşturulması 7.7. OGP ve HACCP Planlarında Belirtilen Başlangıç bilgi ve dokümanların Güncelleştirilmesi 7.8. Doğrulama Planlaması 7.9. İzlenebilirlik Sistemi 7.10. Uygunsuzluk Kontrolü
8. Gıda güvenliği yönetim sisteminin geçerli kılınması, doğrulanması ve iyileştirilmesi	8.1. Genel 8.2. Kontrol Kombinasyonlarının Geçerli Kılınması 8.3. İzleme ve Ölçmenin Kontrolü 8.4. Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Doğrulanması 8.5. İyileştirme

TS-EN-ISO 22000 : 2005 Standartı Bölümleri

Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi (Madde 4)



Genel Şartlar (Madde 4.1): Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi oluşturulmalı, dokümente edilmeli, uygulanmalı, sürekli hale getirilmeli ve güncellenmelidir (El Kitabı). Kapsam, tam olarak belirtilmelidir; Üretim alanları, Ürünler, Ürün Kategorileri ve Prosesler. Firma;

- Ürünlerin tüketiciye zarar vermeyeceğini garanti etmeli,
- GG için önemli bilgileri zincir boyunca bildirmeli,
- Sistem gelişme, uygulama ve güncellemesini bildirmeli,
- Düzenli olarak sistemi değerlendirmeli ve güncellenmelidir,
- Dış kaynaklı prosesler var ise tanımlanmalı, kontrol edildiği garanti altına alınmalı ve kayıtlar tutulmalıdır.

Dokümantasyon Şartları (Madde 4.2)

Genel (Madde 4.2.1):

- GG politikası ve ilgili amaçları,
- Prosedür ve kayıtları,
- Sistem gelişimi, uygulama ve güncellenmesini kanıtlayan dokümanları içermelidir.

Dokümanların Kontrolü (Madde 4.2.2): Dokümanların kontrolü için aşağıdaki maddeleri kapsayan bir prosedür oluşturulmalıdır. Tüm yönetim sistemlerinde benzer bir şekilde hazırlanır. Yayımlanan bütün dokümanların tanımları, uygulamanın nasıl olduğu yani; kimler tarafından hazırlanacağı, onaylanacağı, dağıtımlarının kimin kontrolünde olduğu, revizyonlarının nasıl gerçekleştiği, revize olan dokümanların dağıtımının ne şekilde gerçekleştiği, yürürlükten kaldırılan (iptal edilen) dokümanların imhasının nasıl olduğu Doküman Kontrolü Prosedüründe ayrıntılı şekilde açıklanmalıdır. Dış Kaynaklı güncel dokümanlar, Dış Kaynaklı Doküman Listesinde doküman adı, kontrol şekli ve kullanıldığı alan olarak tanımlanmalıdır (Çizelge 4.30).

Çizelge 4.30. Dış Kaynaklı Doküman Listesi

DOKÜMAN ADI	KONTROL ŞEKLİ	KULLANILDIĞI ALAN
TS- EN ISO 9001: 2000	ABONELİK	Kalite Yönetimi
TS EN ISO 22000	Abonelik	Üretim Alanı
Türk Gıda Kodeksi	Yönetmelik	Üretim Alanı
Su Ürünleri Kalite Kontrol El Kitabı	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Koruma ve Kontrol Gn. Md. Yayını	Üretim Alanı
Su Ürünleri Yönetmeliği	Yıllık Sirküler	Üretim Alanı

Kayıtların Kontrolü (Madde 4.2.3): Kayıtlar okunabilir, kolayca tanımlanabilir ve düzeltilebilir olmalıdır. Tanımlama, düzenleme, depolama, koruma, geri alma ve saklama sürelerinin yer aldığı bir prosedür yazılmalıdır (Çizelge 4.31).

Çizelge 4.31. Kayıtların Kontrolü

KAYIT ADI	BULUNDUĞU YER	SAKLAMA ŞEKLİ	EN AZ SAKLAMA SÜRESİ	KAYDI TUTAN	İMHA
Isı Kontrol Formu	Üretim Alanı	Dosyada	3	Mühendis	Gıda Güv. Ekip Lideri

Yönetim Sorumluluğu (Madde 5):

Yönetim Taahhüdü (Madde 5.1):

Üst yönetim, GGYS'nin geliştirilmesi, uygulanması ve iyileştirilmesi için, gıda güvenliği hedeflerini oluşturarak, gıda güvenliği ile ilgili müşteri isteklerinin karşılamanın yanısıra, standart gereklerini ve yasal zorunlulukları tüm personele ileterek, gıda güvenliği politikasını oluşturarak, yönetim gözden geçirmelerini gerçekleştirerek ve kaynakların kullanılabilirliğini sağlayarak destek sağlar.

Gıda Güvenliği Politikası (Madde 5.2): Gıda güvenliği politikası; gıda zincirindeki role uygun olmalı, yasal ve düzenleyici şartlara ve müşteri şartlarına uygun olmalı, tüm seviyelerde açıklanmalı, uygulanmalı ve devam ettirilmelidir. Uygunluk için gözden geçirilmeli, uygun dilde

iletilmeli ve ölçülebilir hedeflerle desteklenmelidir (Çizelge 4.5. Kalite ve Gıda Politikası).

Planlama (Madde 5.3): Kalite ve gıda güvenliği yönetim sisteminin planlamasında prosesler esas alınır. Proseslerin önem sırasına göre hedefler ve beklenen katma değer planlanır. Bütünlüğün sürdürülmesi için, planlama faaliyetleri, yönetim faaliyetleri prosesine göre uygulanır. Yasal mevzuat, ürünle ilgili veriler, ürünle ilgili bilgilerin bildirimi, proseslerin performanslarının değerlendirilmesi, sistem bilgilerinin periyodik olarak değerlendirilmesi ve güncelleştirilmesi dikkate alınmalıdır (Bakınız ISO 9001).

Sorumluluk ve Yetki (Madde 5.4): Üst yönetim, firma içinde yetki ve sorumlulukları tanımlamalı ve ilgililere bildirmelidir. Organizasyon Şemasında tüm personelin yetki, sorumluluk ve nitelikleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmeli ve Görev Yetki ve Sorumluluklar adı altında dokümante edilmelidir. Tüm personelin, belirlenmiş personele, gıda güvenliği yönetim sistemi ile ilgili sorunları rapor etme sorumluluğu olmalıdır. Görevlendirilen personelin özellikle üretim alanında kritik kontrol noktalarında çalışan personelin, faaliyetleri başlatmaya ve kayıt altına almaya dair tanımlanmış yetki ve sorumluluğu olmalıdır.

Gıda Güvenliği Ekip Lideri (Madde 5.5): Gıda Güvenliği Ekip Lideri bir gıda güvenliği ekibi kurar ve ekibin çalışmasını organize eder. Gıda Güvenliği ekibi üyelerinin konu ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirleyip gerekli eğitimleri temin eder. Gıda güvenliği yönetim sisteminin kurulmasını, uygulanmasını ve sürdürülebilirliğini sağlar. Gıda Güvenliği

Yönetim Sisteminin etkinliği ve uygunluğu hakkında üst yönetime rapor vermelidir.

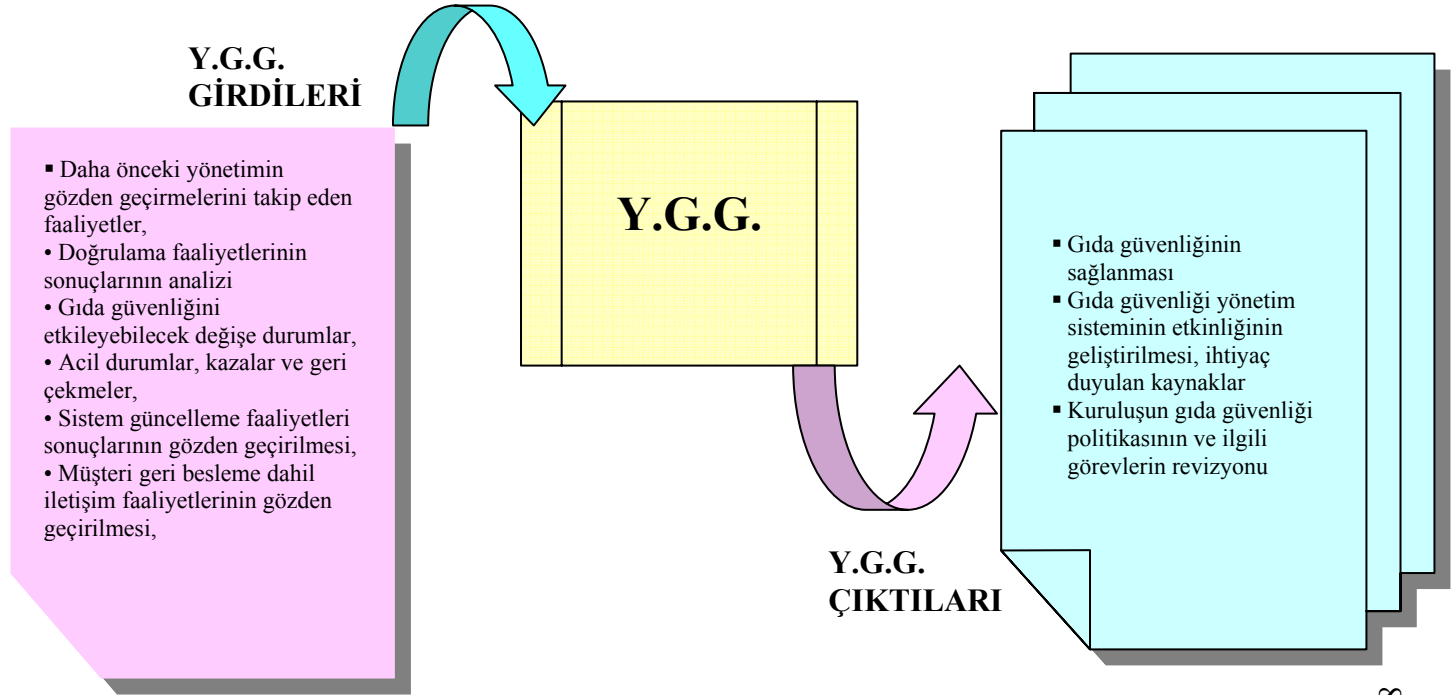
İletişim (Madde 5.6): Kalite ve gıda güvenliği yönetim sistemi içerisinde tanımlanmış olan çeşitli kademeler ve çeşitli görevleri yapan birimler arasındaki iletişim iç (firma içi) ve dış iletişim (tedarikçiler ve tedarikçiler, tüketici ve müşteriler, yasal ve düzenleyici otoriteler, gıda güvenliğini etkileyecek veya bundan etkilenebilecek diğer kuruluşlar) olmak üzere 2 şekilde sağlanmaktadır.

Acil Durumlara Hazırlılık ve Karşılık Verme (Madde 5.7): Firma, kazalar ve acil hallere maruz kalma ihtimalinin tayini ve bu hallerde ortaya çıkacak durumların gıdaya olan etkisinin önlenmesi veya hafifletilmesi için prosedür oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Prosedürde firmada ürünü yada üretimi etkileyebilecek kazalar tespit edilmelidir (tedarikçi, su kaynakları, enerji yetersizliği, çevreden gelen bulaşıcılar, personel ve ekipman, ziyaretçi, sabotaj, kimyasallar, araç kazaları, doğal afetler, vb.). Tehlikeye maruz kalma ihtimali en önemliden en önemsizine doğru az ile çok arasında bir Gıda Güvenliği Risk Değerlendirmesi yapılmalıdır (Çizelge 4.32).

Çizelge 4.32.Acil Hal Ve Kaza Planı

ACIL DURUM ADI	ÖNEM DERECESESİ	TEHLİKE İLE İLGİLİ AÇIKLAMA	KORUYUCU ÖNLEM	ÖNLEM ÇALIŞMASI	İLGİLİ DOKÜMAN/KAYIT	SORUMLULAR
TEDARİKÇİ	$(1*0,5)+(3*0,5) * 1=2,0$	- İstenilen malzemenin zamanında gelmemesi - Malzemenin kötü- yanlış gelmesi	Tedarikçi Denetimi Numune Kontrolü Depo Kontrolü	Yedekli çalışmak	Malzeme İstek Formları Depo envanteri	Tesis Sorumlusu Vardiya Müh.
SU KAYNAKLARI	$(4*0,5)+(4*0,5) * 2=8,0$	- Suyun Kesilmesi - Suya fiziksel ve kimyasal maddelerin karışması	Depo Yapımı Su analizleri Klor UV Ozon	Tedarikçi çağırılması Analiz Yaptırılması Klor UV ve Ozon Ölçümü	Analiz Formları Klor UV ve Ozon Formları	Tesis Sorumlusu Vardiya Müh.
ENERJİ YETERSİZLİĞİ	$(4*0,5)+(3*0,5) * 1=3,5$	- Elektriğin kesilmesi ve ürün bozulması	Jeneratör	Tedarikçi Firma	Servis Tutanakları	Tesis Sorumlusu
ÇEVREDEN GELEN BULAŞICILAR	$(1*0,5)+(2*0,5) *2=3,0$	- Haşere - Fiziksel Bulaşıcılar - Kimyasal Bulaşıcılar	Sinek Tutucular Hava Perdesi Hammadde Giriş	Tedarikçi Firma Görsel Kontrol Metal Dedektöü	Pest Kontrol Formları Analiz Raporları	Tesis Sorumlusu Vardiya Müh.
PERSONEL VE EKİPMAN	$(3*0,5)+(4*0,5) *1=3,5$	Fiziksel, Kimyasal ve Biyolojik Tehlikeler	Görsel, Swap Kont. Şahsi Temizlik Kontrolleri	Portör Muayeneleri ve Eğitimler	Sağlık, Eğitim ve Temizlik Kayıtları	Tesis Sorumlusu Vardiya Müh.
ZİYARETÇİ	$(3*0,5)+(4*0,5) *1=3,5$	Ürüne temas sırasında her türlü bulaşma	Vardiya Müh. Taraflardan tesisin gezdirilmesi	Her türlü koruyucu kıyafet temini	Ziyaretçi Kuralları Beyanı	Tesis Sorumlusu Vardiya Müh.
KİMYASALLAR	$(4*0,5)+(4*0,5) *1=4,0$	Tesisin temizliği sonrası kimyasal kalıntısı	İyi durulama Ph kontrolü	Swap Çalışması Rezidü analizleri	Laboratuar analiz kontrol formları	Tesis Müdürü Vardiya Müh.
ARAÇ KAZALARI	$(4*0,5)+(3*0,5) *1=3,5$	Araç Kazası sırasında aracın devrilerek balığın zarar görmesi	Araç Bakımları ve Şoför Eğitimleri	Periyodik araç bakımları Eğitim	Eğitim Kayıtları	Araç Şefi
DOĞAL AFETLER	$(4*0,5)+(3*0,5) *2=7,0$	Yangın, Deprem,Sel	Ekipler oluşturulması	Tatbikatlar yapılması Depreme dayanıklı bina Alt Yapı Çalışması	Yangın Eğitim Kayıtları Bina Projesi	İdari İşler Sor. İnşaat Md.

Yönetimin Gözden Geçirmesi (Madde 5.8): Firma üst yönetimi Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için en az yılda 1 kez yönetimin gözden geçirme toplantısı düzenlemeli ve yönetim temsilcisi tarafından kayıt altına almalıdır (Şekil 4.1).



Şekil 4.1. Yönetimin Gözden Geçirme Girdi ve Çıktıları

Kaynak Yönetimi (Madde 6):

Kaynakların Sağlanması (Madde 6.1): GGYS' nin kurulması, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve güncelleştirilmesi, müşteri isteklerinin yerine getirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması için yeterli kaynaklar sağlanmalıdır.

İnsan Kaynakları (Madde 6.2): Ürün kalitesini etkileyecek işleri yapan personelin eğitim, öğretim, beceri ve deneyimler yönünden yeterli olması için personellerin görev, yetki ve sorumlulukları hazırlanmalı ve gerekli eğitim faaliyetleri ile desteklenmelidir. Eğitim planı hazırlanmalıdır. Bu plan hazırlanırken eğitim ihtiyaçları ve eğitim talep formundaki istekler dikkate alınmalıdır. Eğitimler, yapılan işin uygunluğunu sağlamak için alınmış bir tedbirdir. Eğitimler, şirket içi eğitimlerin yanı sıra dış eğitim kurumlarından yararlanılarak da gerçekleştirilebilmektedir. Tüm eğitimlerin etkinliği Yönetim Temsilcisi ve/veya Gıda Güvenliği Ekip Lideri tarafından değerlendirilir.

Eğitim etkinlik değerlendirmeleri, şirket dışı eğitimlerde kişisel bazlı olarak değerlendirilmektedir. Kişinin aldığı eğitim ile şirkete sağlanan ve / veya sağlanacak olan katma değer tespiti yapılır. Şirket içi yapılan toplu eğitimlerde değerlendirme gruptaki algılama yeteneğine göre yapılır. Bu da eğitimlerde kişilere yöneltilen sorulara alınan cevaplar ve veya yapılan sınav neticesinde gerçekleştirilir.

Alt Yapı (Madde 6.3): Ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan alt yapıyı, kurmaya ve sürdürmeye yönelik olarak gerekli kaynaklar sağlanmalı ve yerleşim planlarında belirtilmelidir. Binalar,

proses ekipmanları, yardımcı ekipmanlar, çevre alanları gibi alt yapı ile ilgili diğer planlarda sistemde gösterilmelidir (bakım planı, vaziyet planı, su planı, atık su planı, cam planı vb.).

Çalışma Ortamı (Madde 6.4): Ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamı üretim şartları dikkate alınarak sağlanmalıdır. Örneğin; çalışma alanı gerekleri, genel temizlik ve hijyen, koruyucu çalışma giysisi gereksinimleri, yerleşim planları, personel ve ürün trafiği çalışma ortamında anlatılmalıdır.

Güvenli Ürün Planlama ve Gerçekleştirme (Madde 7):

Genel (Madde 7.1): Güvenli ürün gerçekleştirilmesi için, ürün ile ilgili proses belirlenmelidir. Ürün gerçekleştirmede, her bir proses için standart prensiplerinden biri olan sürekli iyileştirme esas alınarak dönemsel proses hedefleri tespit edilmelidir. Bu hedeflerin izlenmesi, hedeflere ulaşılmama veya ulaşılamama eğilimi gözleendiğinde belirlenmiş olan Düzeltici Faaliyetler faaliyete geçirilerek, PUKÖ (Planla – Uygula – Kontrol Et- Önlem Al) döngüsü sağlanır. Planlanan faaliyetlerin ve bu faaliyetlerdeki değişikliklerin uygulanması ön gereksinimlerle birlikte operasyonel ön gereksinimler ve veya HACCP planı ile garanti altına alınmalıdır.

Ön Gereksinim Programları (Madde 7.2): Firma, üretim boyunca üründe gıda güvenlik tehlikesine yol açabilecek olasılıkları, ürünler arasında çapraz bulaşmalar dahil, ürünlere biyolojik, kimyasal ve fiziksel bulaşmaları, üründe ve ürün işleme ortamında gıda güvenliği için tehlike

oluşturacak tüm etkenleri belirlemeli, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Ön gereksinim programları firmanın ihtiyaçlarına, yapısına, boyutuna uygun olmalı, gıda güvenliği ekibi tarafından onaylanmalıdır. Ön gereksinim programları hazırlanırken yasal şartlar (içilebilir su niteliği için kritik limitler belirlenirken yasal mevzuat şartlarının göz önünde tutulması ve analizlerinin mevzuatta yer alan süreler içerisinde yaptırılması), müşteri beklenti ve talepleri, ulusal ve veya uluslar arası kılavuzlar, gıda kodeksi prensipleri ve kuralları, ulusal ve veya uluslar arası sektör standartları göz önünde tutulmalıdır.

Firma, ön gereksinim programlarını hazırlarken aşağıdaki hususları göz önünde bulundurmalıdır;

- a) Binalar, ilişkili yardımcı tesislerin yapıları ve yerleşimleri,
- b) Çalışma alanı ve sosyal alanlar dahil yerleşim planlaması,
- c) Su, hava, enerji, ve diğer yan gereksinimlerin sağlanması,
- d) Atık ve kanalizasyon sistemi dahil destek hizmetleri,
- e) Ekipmanların temizliği, bakımı ve konuşlandırılması (atıkların, hammaddelerin, girdi ürünlerin yönetilmesi),
- f) Çapraz bulaşmanın önlenmesi,
- g) Temizlik ve sanitasyon,
- h) Haşere kontrolü,
- i) Personel hijyeni,
- j) Uygun olan diğer görüşler.

Ön gereksinim programları içerisinde yer alan faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü yazılı olarak bir plan çerçevesinde hazırlanmalıdır (Çizelge 4.33). Bu planda yukarıda belirtilen faaliyetler ile ilgili meydana gelebilecek tehlike tespit edilmeli, firma tarafından önleyici faaliyetler belirlenmeli, kritik limitler araştırılmalı, izleme sıklığı ve faaliyetten sorumlu kişi ataması yapılmalı, oluşabilecek aksaklıklarda yapılacak düzeltici faaliyetler belirlenmeli ve kayıt altına alınmalıdır.

Çizelge 4.33. OGP (On Gereksinim Programı) Planı

PROSES ADIMI	TEHLİKE	ÖNLEYİCİ FAALİYET	KRİTİK LİMİT	İZLEME	SORUMLU	DÜZELTİCİ FAALİYET	KAYITLAR
BİNALAR, YARDIMCI TESİS YAPILARI VE YERLEŞİMLERİ	Binalardan oluşabilecek hertürlü risk ve kontaminasyon	Tesisin Bulaşmayı Önleyecek Şekilde Dizay Edilmesi (Bina ve Tesisatın Periyodik Boya, Bakım ve Onarımının Yapılması)	Bina Ve Tesisatın Zemin Duvar ve Tavanlarında Kırık, Çatlak ve Dökülmeler Olmamalı	Tesisin Her Tadilata Girişinde Yılda 2 Kez İzleme Ve Ölçme	Paketleme İşleme Tesis Müdürü	Planların Hazırlanması, Tadilat Yapılması	Yerleşim Planları Yönlendirme Haritaları
ÇALIŞMA ALANININ YANLIŞ PLANLANMASI	Üretim Alanına Bakan Camların Kırılması ve Açılabilir Olması	Camların Kilitlenerek Film Kaplanması	Kırılabilir Cam Olması	Yılda 2 Kez İzleme Ve Ölçme	Paketleme İşleme Tesis Müdürü	Film Kaplatmak	Cam Planı, Talimatı Kayıt Formu, Proses Vaziyet Planı
	Zararlı Canlılar İle Fiziksel Kirleticilerin Tesise Girmesini Önleyecek Biçimde Tesisin Dizayn Edilmesi	Zararlı Canlılar İle Fiziksel Kirleticilerin Tesise Girmesini Önleyecek Biçimde Tesisin Dizayn Edilmesi	Tolerans Yok	Yılda 2 Kez İzleme Ve Ölçme	Paketleme İşleme Tesis Müdürü	Ürün Giriş Ve Çıkış Kapılarının Kapalı Tutulması	Proses Performans İzleme Formu Ve Pest Kontrol Dosyası
	Duş, Tuvalet ve Soyunma Odalarının Üretim Alanı İçinde Olması	Duş, Tuvalet ve Soyunma Odalarının Kontaminasyon Riskine Karşı Ayrı Yerlere Yapılması	Mikrobiyal Bulaşma	Tesisin Her Tadilata Girişinde	Paketleme İşleme Tesis Müdürü	Alanların Günlük Temizlik Dez. Yapılması	Yerleşim Planları Temizlik ve Dezenfeksiyon Kontrol Formu
SU, HAVA, ENERJİ VE YAN GEREKSİNİMLER	Havanın yoğunlaşmasından kaynaklanan kontaminasyon, Ortam sıcaklığının yükselmesi, Koku ve Nem kontrolü	Düzenli havalandırma, Ortam sıcaklığının ayarlanması, düzenli temizlik ve dezenfeksiyonla kokunun önlenmesi,	Çalışma sıcaklığı 0-2 C olmalı	Ortam sıcaklığının ölçülmesi Temizlik ve dezenfeksiyon Formları, swap analizleri/günlük	Vardiya Mühendisi, Hijyen Sanitasyon Sorumlusu	Daha İyi Havalandırma Sağlanması ve Çalışma Alanının Soğutulması	Hammadde Kontrol Formu
	Aydınlatmanın (Denetim çalışma ve diğer alanlar) düşük ve / veya yüksek olması	Lüks ölçümleri	Denetim Alanı 540 lüks Çalışma Alanı 220 lüks Diğer Alanlar 110 lüks	Lüks ölçümleri	Paketleme İşleme Tesis Sorumlusu	Aydınlatmaların Değiştirilmesi	Lüks Ölçüm Kayıtları

Tehlike Analizlerini Gerçekleştirmenin Birincil Aşamaları (Madde 7.3):

Genel (Madde 7.3.1): Gıda Güvenliği Ekibi tarafından tehlike analizleri ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmeli ve yazılı hale getirilmelidir. Tehlike analizlerini yürütmek için her bir işlem basamağı ile ilgili tüm bilgiler toplanmalı, güncellenmeli ve kayıt altına alınmalıdır.

Gıda Güvenliği Ekibi(Madde 7.3.2): GGYS' nin gerçeğleştirilmesi ve uygulanması ile ilgili deneyim ve bilgiye sahip olmalı, GGYS açısından ürünleri, süreçleri, ekipmanları ve gıda güvenliği tehlikelerini bilmelidirler.

Ürün Özellikleri (Madde 7.3.3):

Hammaddeler, ingrediyeñter ve ürünle temasta bulunan malzemeler (Madde 7.3.3.1): Üretilmekte olan her ürün için kullanılan hammadde, hammaddenin orjini, üretim metodu, kimyasal, biyolojik, fiziksel özellikleri, üretim, depolama ve dağıtım şartları “Ürün Tanımları” adı altında ayrıntılı bir şekilde hazırlanmalı ve dokümente edilmelidir (Çizelge 4.15).

Ayrıca ambalaj ve yardımcı malzemelerin; kimyasal, biyolojik, fiziksel özelliklerini, kökenini, ambalajlama, depolama şartlarını ve kullanım öncesi hazırlığını içeren hususlar belirlenmeli ve “Girdi Ürün Tanımları” adı altında dokümente edilmelidir (Çizelge 4.21). Tanımlarda yasal ve düzenleyici gıda güvenliği şartları yer almalıdır (Muhafaza koşulları vb.).

Son Ürünlerin Özellikleri (Madde 7.3.3.2): Firmada, son ürünlerin tanımları (başka bir prosese ve dönüşüme uğratılmayan ürünler), bileşimleri, gıda güvenliği ile ilgili biyolojik, kimyasal ve fiziksel özellikleri, öngörülen raf ömrü ve depolama koşulları, ambalajlama, gıda güvenliği ve/veya taşıma, hazırlama ve kullanma talimatları ile ilgili etiketleme, dağıtım metotları (sevkiyat) belirlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir (Çizelge 4.15). Deniz balıkları üretimi ve paketlemesini yapan firmalarda hammadde ve son ürün genellikle aynı olduğundan (taze soğutulmuş balık) ürün şartnameleri son ürüne göre hazırlanır. Örn; taze soğutulmuş levrek, taze soğutulmuş çipura, temizlenmiş dondurulmuş çipura ve veya levrek, fletto çipura ve veya levrek, vb.).

Tasarlanmış Kullanım (Madde 7.3.4): Son ürünlerin amaçlanan kullanım tanımları ve amaç dışı kullanım tanımları göz önünde tutulmalı ve üretilmekte olan “Deniz Ürünleri” için olası kullanıcı ve tüketicileri, duyarlı tüketici grupları (hamile, bebekler, yaşlılar, bağışıklık sistemi zayıf tüketiciler, alerjik reaksiyonlara reaksiyonlara yatkın olanlar vb.), muhafaza etme, hazırlama ve kullanım şartları belirlenerek “Ürün Kullanım Tanımı” adı altında dokümanite edilmelidir. Bu da yine ürün şartnamelerinde belirtilebilmektedir (Çizelge 4.15).

Akış Şemaları, proses aşamaları ve kontrol önlemleri (Madde 7.3.5): Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi içerisinde yer alan proseslere ilişkin iş akış şemaları çizilmeli ve her bir işlem basamaklarında ilgili doküman ve/veya kayıtlar ve sorumlu personel belirtilmelidir (Çizelge 4.16).

Hammaddelerin, ara ürünlerin üretim prosesine katıldığı yer, yeniden işleme ve geri dönüşümün olduğu yerler, proses işlem basamaklarının sırası ve aralarındaki ilişki iş akış şeması ve prosesler arası etkileşim tablosunda gösterilmelidir.

Akış şemaları ve diğer şemalar olası tehlikelerin değerlendirilebilmesi için açık ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanmalı ve standardın 7.8 maddesi gereğince yerinde kontrol ile geçerlilikleri doğrulanmalıdır. Her bir işlem basamağı için kontrol önlemleri, tehlike analizlerinin yürütülmesi için ihtiyaç duyulan kapsamda tanımlanmalıdır.

Kontrol önlemlerinin seçimini ve hassaslığını belirleyecek dış etkenler (yasal mevzuat ve müşteriler) de ayrıca tanımlanmalıdır (Çizelge 4.34).

Tehlike Analizi (Madde 7.4):

Genel (Madde 7.4.1): Tehlikelerin tanımlaması yapılmalı ve kayıt altına alınmalıdır (Çizelge 4.36). Tehlikelerin belirlenmesinde ürün tanımları, tasarlanmış kullanım ve akış şemaları, deneyim, epidemiyolojik ve diğer geçmiş verileri mümkün olduğunca içeren dış kaynaklı bilgiler, son ürün, ara ürün ve tüketim aşamasındaki ürünlerin, gıda güvenliği ile ilişkili olabilecek, gıda zinciri içerisindeki bilgiler faydalı olacaktır.

Gıdada meydana gelebilecek tehlikeler; çalışanların ellerinden ve temizleme malzemelerinden, taşıma sistemleri ile taşıma ekipmanlarından, uygun olmayan depolama şartlarından, su, hava ve hammaddeden, uygun olmayan ambalajlamadan kaynaklanabilmektedir.

Tehlike aşamaları belirlenirken belirtilen işlemde önceki ve işlemi takip eden aşamalar, proses ekipmanları, yan gereksinimleri, yardımcı tesisler/hizmetler ve çevresel etmenler, gıda zincirinde yer alan önceki ve sonraki halkalar esas alınmalıdır.

Tehlikelerin tanımlanması ve kabul edilebilir seviyelerin belirlenmesi (Madde 7.4.2): Tanımlanan her tehlike için tehlike sınırları belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Limitler belirlenirken, yasal zorunluluklar, müşteri gıda güvenliği şartları ve amaçlanan kullanım göz önünde bulundurulmalıdır. Tüm limitler kayıt altına alınmalıdır.

Tehlike Değerlendirmesi (Madde 7.4.3): Her aşama için tehlike değerlendirme (risk analizi) yapılmalıdır (Çizelge 4.35). Tehlikelerin değerlendirme yönteminde; tehlikenin insan sağlığı üzerindeki etkisi ve ortaya çıkabilme olasılıkları esas alınmalıdır. Kullanılan yöntem ve hesaplamalar bir prosedürde ayrıntılı bir biçimde açıklanmalı ve sonuçlar kayıt altına alınmalıdır

Gıda güvenliği risk değerlendirmesi aşağıdaki formül baz alınarak hesaplanabilir:

$$\text{Risk} = (\text{Ş} \cdot 0.5 + \text{E} \cdot 0.5) \cdot \text{O}$$

Ş= Tehlike şiddeti

E=Epidemiyolojisi

O=Meydana Gelme Olasılığı

Yönetim Temsilcisi, GGE ile birlikte tehlikeye maruz kalma ihtimali en önemliden en önemsizye doğru az ile çok arasında aşağıdaki gibi bir Gıda Güvenliği Risk Değerlendirmesi yapmalıdır.

Gıda Güvenliği Tehlike Şiddeti (Ş):

- Tüketilen gıdalardan oluşan basit metabolizma belirtileri
- Tüketilen gıdalardan oluşan tehlikelere ait septomatik belirtilerin açık olarak görülmesi,
- Tüketilen gıdalardan oluşan tehlikelere ait septomatik belirtilerin hekim tarafından ayakta tedavi edilmesi.
 - Tüketilen gıdalardan oluşan tehlikelere ait septomatik belirtilerin hekim tarafından yataklı olarak tedavi edilmesi
 - Tüketilen gıdalardan oluşan tehlikelerden dolayı ölüm görülmesi veya hızlı bir yayılmanın görülmesi

Gıda Güvenliği Tehlikesinin

Yayılma Şiddeti Epidemiyoloji	Meydana Gelme Olasılığı
1. İşlem alanı /sahası	1. Çok Az
2. Tüm işletme alanı	2. Az
3. Satış (sunum) alanı	3. Normal
4. Bölgesel veya ulusal yayılma	4. Çok
5. Ulusal ve uluslar arası yayılma	5. En Çok

Bu değerlendirmeye göre; {Risk: (Ş*0.5 + E*0.5)*O}

RİSK : 1 – 4 İhmal edilebilir/ İzlenmeli

RİSK : 4 – 11 İzleme/Düzeltilme veya düzeltici faaliyet / Karar / Faaliyetlerin yapılması

RİSK : 11 – 19 İzleme/Problemlerin tespiti/ Düzeltici faaliyet/
Karar/ Faaliyetlerin yapılması

RİSK : 19 – 25 Üretim faaliyetlerinin genel değerlendirilmesi veya
Üretim faaliyetlerinin durdurulması / Acil durum faaliyetleri / Geri
çekme faaliyeti gerçekleştirilir.

Tüm bu değerlendirmeler ve değerlendirme sonuçları Tehlike Analiz
Tablosunda belirtilmelidir. Tehlike Analiz Tablosunda Proses
Basamağı, Potansiyel Tehlike Türü, Risk Değerlendirme, Tehlike ile
ilgili açıklama, Karar Tablosu, Koruyucu Önlem ve Önlem Türleri yer
almaktadır (Çizelge. 4.35).

Çizelge 4.34. Kalite Planı (Kontrol Noktası Planı)

A. YETİŞTİRİCİLİK YOLU İLE ELDE EDİLMİŞ TAZE SOĞUTULMUŞ ÜRÜN

İLGİLİ TEHLİKE	KONTROL NO	KABUL KRİTERİ	İZLEME SIKLIĞI	SORUMLU	İLGİLİ DOKÜMAN	İLGİLİ KAYIT
Sıkıştırılan Balıkların Kepçelenmesi	2	Kepçeye Fazla Balık Alınmasından Kaynaklanan Kızarıklık ve Yaralı Balıkların Ayrılması	Her Gelen Partide	Vardiya Mühendisi	Hammadde Giriş ve Kabul Talimatı Şoklama Talimatı	Hammadde Giriş Formu, Taze Soğutulmuş Ürün Proses Kontrol Formu
Kepçelenen Balıkların Deniz Suyu ve Buz Bulunan Tanklara Alınması	3	Su Sıcaklığının +2 C den Yüksek Olmaması	Her Gelen Partide	Vardiya Mühendisi	Hasat ve Şoklama Talimatı	Hasat Takip Fişi, Taze Soğutulmuş Ürün Proses Kontrol Formu
Tankların İskeleyle Nakli	4	Tanklar Tekneye Yüklendiği Andan İtibaren 6 saat İçerisinde Taşınacak	Her Gelen Partide	Şoklama ve Hasat Sorumlusu	Hasat ve Şoklama Talimatı	Hasat Takip Fişi, Taze Soğutulmuş Ürün Proses Kontrol Formu
İskelede Tankların Vinçle Nakil Aracına Yükleneceği	5	Tanklar Tekneye Yüklendiği Andan İtibaren 6 saat İçerisinde Taşınacak	Her Gelen Partide	Şoklama ve Hasat Sorumlusu	Hasat ve Şoklama Talimatı	Hasat Takip Fişi, Taze Soğutulmuş Ürün Proses Kontrol Formu
Yükleme İşlemi Tamamlanan Tankların İşletmeye Transferi	6	Tanklar Tekneye Yüklendiği Andan İtibaren 6 saat İçerisinde Taşınacak	Her Gelen Partide	Şoklama ve Hasat Sorumlusu	Hasat ve Şoklama Talimatı Araç Yükleme Ve Sevkiyat Talimatı	Hasat Takip Fişi, Taze Soğutulmuş Ürün Proses Kontrol Formu
Ürünün Ürün Girişine (İşletmeye) Alınması	7	Ürün Vucut Sıcaklığının .. C ilet MaxC de Ortalama +2 C olması	Her Gelen Partide	Vardiya Mühendisi	Hammadde Giriş Ve Kabul Talimatı	Hammadde Giriş Formu

Çizelge 4.35. Tehlike Analizleri Tablosu

SIRA NO	PROSES BASAMAĞI	POTANSİYEL TEHLİKE TÜRÜ	RİSK DEĞ.	TEHLİKE İLE İLGİLİ AÇIKLAMA	S1	S2	S3	S4	KORUYUCU ÖNLEM	ÖNLEM TÜRÜ	
4. Ürünün Girdi Kontrollerinin Yapılması											
4a	Tank İçi Buz ve Isı Kontrolü	Fiziksel	Ş=1	Ölçüm Yapan Personelden Saç, Toka, Takı v.b.cisimlerin Düşmesi	E	H	H		Personel Eğitimleri, İş Talimatları	KN 3= İhmal Edilebilir İzlenmeli	
			E=1								
			O=3								
			R=3								
4a	Tank İçi Buz ve Isı Kontrolü	Kimyasal	0	YOK							
			Biyolojik	2	Hatalı Sıcaklık Ölçümü, Personelden Kaynaklanan Mikrobiyolojik Kontaminasyon	E	H	E	H	Kalibrasyon Sertifikaları, Personel Sağlık Kayıtları, Eğitim Kayıtları	KKN 4,5= İzleme Düzeltme ve Düzeltici Faaliyet
				1							
				3							
4,5											
4b	Balık İç Sıcaklık Kontrolü	Fiziksel	1	Personelden Saç, Toka, Takı, v.b. Cisimlerin Düşmesi	E	H	H		Eğitim Kayıtları	KN 3= İhmal Edilebilir İzlenmeli	
			1								
			3								
			3								
4b	Balık İç Sıcaklık Kontrolü	Kimyasal	0	YOK							
			Biyolojik	2	Hatalı Sıcaklık Ölçümü, Personelden Kaynaklanan Mikrobiyolojik Kontaminasyon	E	H	E	H	Kalibrasyon Sertifikaları, Personel Sağlık Kayıtları, Eğitim Kayıtları	KKN 4,5= İzleme Düzeltme ve Düzeltici Faaliyet
				1							
				3							
4,5											
4c	Yem ve Kızarıklık Kontrolü	Fiziksel	1	Yem Kalıntısı	E	H	H		Şoklama Talimatı, Hammadde Giriş Kontrol Formu	KN 1= İhmal Edilebilir İzlenmeli	
			1								
			1								
			1								
4c	Yem ve Kızarıklık Kontrolü	Kimyasal	0	YOK							
			Biyolojik	1	Personel Alet Ve Ekipmandan Kaynaklanan Mikrobiyolojik Kontaminasyon	E	H	H		Hammadde Giriş Talimatları Formları Temizlik ve Dez. Formu	KN 2= İhmal Edilebilir

Kontrol Önlemlerinin Değerlendirilmesi (Madde 7.4.4): Tehlikelerin önlenmesi, elimine edilmesi veya kabul edilebilir seviyelere düşürülebilmesi için kontrol önlemleri belirlenmelidir. Geçerliliği doğrulanmalı ve zaman içinde güncellenmelidir. Kontrol önlemleri, operasyonel OGP ve HACCP planı ile yönetilme ihtiyaçlarına göre sınıflandırılmalıdır.

Operasyonel Ön Gereksinim Programları (Madde 7.5): Operasyonel OGP'ler tüm programlar için aşağıdaki belgeleri içermelidir:

- Program tarafından kontrol edilen gıda güvenliği tehlikeleri,
- Kontrol önlemlerini,
- Operasyonel OGP'lerin uygulanmakta olduğunu gösteren izleme prosedürlerini, izleme çalışmalarını, operasyonel OGP'lerin kontrol altında olmadığını gösteriyor ise gerçekleştirilecek düzeltmeler ve düzeltici faaliyetleri,
- Yetki ve sorumlulukları,
- İzleme kayıtlarını (Çizelge 4.36).

Çizelge 4.36. Operasyonel OGP Planı

PROSES ADIMI	TEHLİKE ADI	KONTROL ÖNLEMİ	İZLEME	DÜZELTİCİ FAALİYET	SORUMLULAR	KAYIT
Tank içi Buz ve Isı Kontrolü Balık İç Sıc. Kontrolü	Hatalı Sıcaklık Ölçümü	Isı ölçerlerin kalibrasyonlarının yapılması, Eğitim	Analiz 3 Ayda Bir Klor Oranı Günlük	Su ve Buz Tamamen Değiştirilir	Tesis Müdürü, Vardiya Mühendisi	Su Analizleri Klor ve UV Kontrol Formu
Ürünün Soğuk Muhafazaya Alınması	Muhafaza Odalarının Sıcaklık Kayıtlarının Bozulmasından Kaynaklanan Mikrobiyolojik Kont.	Muhafaza Odalarının Düzenli bakımları	Her Gün	Ürünün Diğer Soğuk Odalara Alınması	Vardiya Mühendisi	Servis Tutanakları, Isı Kayıtları Proses Kont.
Ürünün Araca Yüklenmesi	Isının Yükselerek Mikrobiyolojik Kontaminasyonu	Araç Yükleme ve Sevkiyat Talimatına uymak Sıcaklığın sürekli kontrol edilmesi	Her Sevkiyatta	Ürünün Başka Araca Yüklenmesi sağlanır.	Vardiya Mühendisi	Araç Sıc. F. Araç Temizlik ve Dez. Kontrol Formu
Şoklama	Sıcaklığın Düşmesinden Kaynaklanan Mikrobiyolojik Kontaminasyon	Ürün Şoklama Talimatına uymak, Sıcaklığın sürekli kontrol edilmesini sağlamak	Her Şoklamada	Periyodik Servis Kontrolleri Yedek muhafaza odasına almak	Vardiya Mühendisi	Donmuş Ürün Proses Formu
Temizlik ve Sanitasyon	Musluk Ve Lavabolardan Kaynaklanan Kontaminasyon	Lavabolara Soğuk ve Sıcak Su Sağlayan Fotoselli, Pedallı Elle Kullanılmayan Musluklar Takılmalı	Günlük	Arızalı Muslukların Bakımının Yapılması	Vardiya mühendisi	Bakım Kayıtları
	Tesisin Yeterli Temizlenmemesinden Kaynaklanan Kont.	Swap Kontrolleri	Günlük	Temizliğin Tekrarlanması ve İyi Durulama Yapılması	Vardiya mühendisi	Temizlik ve Dezenfekte Kontrol Formu
	Personel Şahsi Temizliğinden Kaynaklanan Kont.	Hijyen Geçiş, Swap Kontrolleri, Temizlik ve Hijyen Kont.	Her Gün	Personel Hijyeninin Sağlanması Eğitimler Verilmesi	Vardiya Mühendisi	Şahsi Temizlik Formu, Swap Formu

HACCP Planının Oluşturulması (Madde 7.6):

HACCP Planı (Madde 7.6.1): Gıda Güvenliği Ekibi tarafından iş akışı üzerindeki her bir basamak için tehlike analizi yapılarak ilgili tehlikeler belirlenmeli, bunlara ilişkin kritik kontrol noktaları, seçilen kritik kontrol parametreleri için gözlenecek kritik sınırlar, izleme yöntemleri ve sıklığı, kritik sınırın dışına çıktığında uygulanacak düzeltici faaliyetler, sorumlu kişiler, ilgili doküman ve kayıtların gösterildiği HACCP planı dokümante edilmelidir (Çizelge 4.37).

Kritik Kontrol Noktalarının Tanımlanması (Madde 7.6.2): İlgili tehlikelerin, bir veya daha fazla kritik kontrol noktasında, belirlenen kontrol önlemleriyle kontrol edilmesidir. Bütün ilgili tehlikeler için Standardın Karar Ağacı (Ek C) gibi sistematik bir yöntem kullanılarak kritik kontrol noktaları belirlenmeli ve bunlar dokümante edilmelidir.

KKN'ları için kritik limitlerin belirlenmesi (Madde 7.6.3): Oluşturulan her bir KKN'sını izlemek için kritik limit/limitler belirlenmelidir. Kritik limitler, son ürünlerdeki gıda güvenliği tehlikesinin belirlenmiş olan kabul edilebilir düzeyini saklamak için oluşturulmalı ve ölçülebilir olmalıdır. Seçilen kritik limitler için açıklamalar, yazılı hale getirilmelidir. Subjektif verilere dayalı kritik limitler (ürün ve proseslerin görsel muayenesi gibi) talimatlar, tanımlar, şartnameler, eğitimler ve işbaşı eğitimleri ile desteklenmelidir.

Kritik Kontrol Noktalarını İzleme Sistemi (Madde 7.6.4): GGE tarafından, her bir kritik kontrol noktasının kontrol altında olup olmadığını gösteren izleme sistemi oluşturulmalı ve HACCP Planı içerisinde dokümante edilmelidir. Bu plan içerisinde kritik limitlere ilişkin tüm planlanmış ölçüm ve kayıtlar yer almalıdır. Her bir tehlike ve kritik kontrol noktasının izleme yöntemi, sıklığı, sorumlu personel,

düzeltilici faaliyet ve ilgili doküman ve kayıtlar bu plana dahil edilmelidir (Çizelge 4.37).

Çizelge 4.37. HACCP Planı


A. YETİŞTİRİCİLİK YOLU İLE ELDE EDİLMİŞ TAZE SOĞUTULMUŞ ÜRÜN İŞ AKIŞI							
İLGİLİ TEHLİKE	K.K.N NO	KRİTİK SINIRLAR	İZLEME SIKLIĞI	DÜZELTİCİ FAALİYET	SORUMLU	İLGİLİ DOKÜMAN	KAYIT
Hasadı Yapılacak Çiftliklerin Rezidü Analizlerinin Yapıtırılması	1	T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Koruma Kontrol Genel Müd. Su Ürünleri Kalite Kontrol El Kitabı V. Bölüm	Hasatlık Boya Gelen Bütün Balıklarda	Ürün Bloke Edilir.Uygun Olmayan Ürün Prosedürü	Hasat Koordinatörü	T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Koruma Kontrol Genel Müd. Su Ürünleri Kalite Kontrol El Kitabı V. Bölüm (T.C.Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, 2000)	Rezidü Analizleri
Tank içi Buz ve Isı Kontrolü	2	1. 100ml'de Maks. kabul edilebilir değer:membran filtre / Çoklu tüp yön. T.Koliform: ...0/ MPN< 1 F.Streptococ:... 0 /MPN< 1 Clostridia:20ml'de..-/MPN< 1 Toplam bakteri sayımı: 37C°...40 22C°...500 Klor max. 0.5 ppm 2.Çalışma sıcaklığı 0-2 C olmalı	Analiz 3 Ayda Bir Klor Oranı Günlük	Su ve Buz Tamamen Değiştirilir	Tesis Müdürü, Vardiya Mühendisi	Su Ürünleri Kalite Kontrol El Kitabı 3. Bölüm Klor Kontrol Talimatı Hasat Ve Şoklama Talimatı	Su Analizleri Klor ve UV Hammadde Kontrol Formu
Boylama Makinesi Tank Suyunun Isı Kontrolü	4	Tank Suyu Isısı Min 0 C Max. 4 C Ortalama +2 C Olacak	Her Gelen Partide Her Gelen Partide	Buz Takviyesi Yapılır ve Ön Soğutmada Bekletilir	Vardiya Mühendisi Vardiya Mühendisi	Hammadde Kontrol Talimatı	Hammadde Formu
Ürünün Soğuk Muhafazaya Alınması	5	Soğuk Oda Çalışma Sıcaklığı 0C , + 4 C olması	Her Gün	Ürünün Diğer Soğuk Odalara Alınması	Vardiya Mühendisi	Soğuk Muhafaza Odaları Kullanma Talimatı	Bakım Onarım ve Arıza Kontrol Formu
Ürünün Araca Yüklenmesi	6	Araç Isısının 0 C , +2 arasında Olması	Her Sevkiyatta	Başka Araca Yüklenmesi	Vardiya Mühendisi	Yükleme ve Sevkiyat Talimatı	Araç Sıcaklık Formu

İzleme Sonuçları kritik limitleri aştığında yürütülecek faaliyetler (Madde 7.6.5): HACCP planında belirtilen kritik limitler aşıldığında, planlanmış düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler, harekete geçirilir. Faaliyetler, uygunsuzluğun nedenlerinin belirlenmesini, KKN'da kontrol edilen parametrelerin tekrar kontrol altına alınmasını, uygunsuzluğun yinelenmesinin önlenmesini sağlamalıdır.

OGP ve HACCP Planlarında Belirtilen Başlangıç Bilgi ve Dokümanların Güncelleştirilmesi (Madde 7.7): Gıda Güvenliği Ekibi tarafından Operasyonel OGP ve veya HACCP planının oluşturulmasını takiben, ürün özellikleri, tasarlanmış kullanımları, akış şemaları, proses basamakları, kontrol önlemleri belirli sıklıklarla gözden geçirilmelidir. Bu güncelleme sonucu gerekirse HACCP Planı ve Operasyonel OGP'nı belirten tüm prosedür, talimat ve kayıtlar revize edilmelidir.

Doğrulama Planlaması (Madde 7.8): Doğrulama planlaması, doküman ve kayıtların, doğrulama amacını, sıklığını ve doğrulama yapan kişiyi içerir. Tüm yapılan doğrulama sonuçları kayıt altına alınmalıdır. Doğrulama faaliyetleri ile OGP'leri yürütülmekte, tehlike analizi girdileri sürekli güncellenmekte, operasyonel OGP'ler ve HACCP planı içerisindekiler yürütülmekte, firma tarafından gerekli görülen diğer tüm prosedürler yerine getirilmektedir (Örn: Ürün iş akışının gıda güvenliği ekibi ve veya lideri tarafından yerinde denetlenmesi ve uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi) (Çizelge 4.38).

Çizelge 4.38. Doğrulama Planı

	ADI: DOĞRULAMA PLANI		Doküman Kod	PLYT020
			Sayfa No	1/2
			Yayın Tarihi	23.03.2007
Hazırlayan: Y.T	Onay: G.G.E.L	Doğrulama: BY	Revizyon No	0
			Revizyon Tarihi	

Form No: 1.4.001

DOĞRULANACAK DOKÜMAN ADI	DOĞRULAMA AMACI	DOĞRULAMA SIKLIĞI	DOĞRULAMA METODU	SORUMLULAR	KAYIT
Paketlemesi ve İşlemesi yapılan tüm ürünler (Ürün Kalite Planı)	Ürünlerin kalite şartlarına uygun tesise alımını sağlamak	Her Partide	Talimatlar oluşturulur ve fabrikanın belli yerlerine asılarak eğitimler verilir. Gerekli formlar doldurulur. Kontrol eden kişi tarafından imzalanır. Daha sonra GGEL tarafından şartlara uygun ürün alımının yapılıp yapılmadığı kontrol edilir.	Tesis Sorumlusu / Vardiya Mühendisi	Hammadde Giriş Formu Hasat Takip Formu Ürün Proses Formları
Ürünler ile ilgili işlemler (Kalite Planı)	Her bir işlem basamağında ürünün herhangi bir bozulmaya uğramaması için kontrolü sağlamak	Her gelen partide	Ürün ile ilgili kabul kriterlerinin sağlanıp sağlanmadığının kontrolünü yapmak	Tesis Sorumlusu / Vardiya Mühendisi	Hammadde Giriş Formları Proses Kontrol Formları
Su ve Buz Analizleri	Yasal Mevzuatlar çerçevesinde numune kontrollerinin yapılarak istenilen sınırlar içerisinde çıkması	Analiz 3 Ayda Bir	Su analizlerinin dış laboratuara yaptırılması	Tesis Sorumlusu / Vardiya Mühendisi	Su Analizleri
Hasadı Yapılacak Çiftliklerin Rezidü Analizlerinin Yaptırılması	Ürünlerin kalite şartlarına uygun tesise alımını sağlamak	Hasatlık Boya Gelen Bütün Balıklarda	Rezidü analizlerinin farklı laboratuarlara yaptırılması	Tesis Sorumlusu / Vardiya Mühendisi	Rezidü Analizleri

İzlenebilirlik Sistemi (Madde 7.9):

İzlenebilirlik, ürünün hasat edilmesiyle başlamakta, ürünün işletmeye gelmesi, paketlenmesi ve sevkıyatına kadar devam etmektedir. Müşteriye ulaştırılan balığın, hangi tesisten, hangi kafesten geldiği, geriye dönüşüm kullanılarak verilen kafes kodları ve ürün etiketleri sayesinde rahatlıkla tespit edilebilmelidir. Bu işlem, müşteriden gelebilecek ürün şikayetlerinde, şikayete konu olan ürünün hangi damızlık tankından, ne zaman elde edildiği tespit edilerek ve üretim aşamasında geçirdiği işlemler göz önüne alınarak, uygunsuzluğun kaynağına ulaşarak, giderilmelidir.

Uygunsuzluk Kontrolü (Madde 7.10):

Düzeltilmeler (Madde 7.10.1): KKN'larında kritik limitler aşıldığında veya Operasyonel OGP'de kontrol kaybedildiğinde etkilenen son ürünün kullanılması ve piyasaya gönderilmesini engellemek için bir prosedür oluşturulmalıdır. Bu prosedürde, uygunsuzluktan etkilenen son ürünün belirlenme, değerlendirme, uygulanacak muamele yöntemleri, değerlendirme kayıtları, yerine getirilen düzeltmeleri inceleme yöntemleri yazılı hale getirilmelidir. Tüm düzeltmeler, sorumlu personel/personellerce onaylanmalı, uygunsuz partilerin izlenebilirliği amacıyla uygunsuzluğun yapısını, nedenlerini, sonucunu, önemini içeren bilgiler ile kayıt altına alınmalıdır. Düzeltici faaliyetlerden farklı operasyon sırasında gerçekleştirilen faaliyetler olmasıdır.

Düzeltici Faaliyetler (Madde 7.10.2): Meydana gelmiş uygunsuzlukların tekrarının önlenmesi ve nedenlerinin ortadan kaldırılması ve tanımlanmasına yönelik faaliyetleri belirten bir prosedür hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu faaliyetler;

- Müşteri Şikayetlerini,
- Uygunsuzluklar, uygunsuzlukların nedenlerini,
- Çeşitli tedbirlerin alınmasını,
- Faaliyet kayıtlarını,
- Tedbirlerin gözden geçirilmesini içermelidir.

Her türlü düzeltici faaliyet kayıtları tutulur ve bu kayıtlar, yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında veri olarak kullanılır.

Potansiyel Güvenli Olmayan Ürünlerin kontrol altında tutulması (Madde 7.10.3): Yapılan muayene ve deney sonucu kabul kriterlerine uymayan ürünler tespit edildiğinde, firma gerekli önlemleri alarak gıda zinciri içerisinde yer almalarını önlemek amacıyla uygunsuz ürünleri kontrol altında tutmalıdır (red bölgesi hazırlanması). Uygunsuz durumdan etkilenmiş tüm ürün partileri, durum değerlendirmesi yapılanaya kadar kontrol altında tutulmalı ve bu ürünlerin incelenmesi, elden çıkartılması, yeniden işleme tabi tutulması, iadesi gibi konularda yetki ve sorumlular belirlenmelidir. Uygun olmayan ürünler, organizasyon içerisinde Uygun Olmayan Ürün Kontrolü Prosedürü ile yayınlanmalı ve kontrol altına alınmalıdır. Eğer bu ürünler kontrolden tamamen çıkmış ise ve güvenli olmadığı belirlenmiş ise geri çekme işlemi başlatılmalıdır.

Geri Çekme (Madde 7.10.4): Güvenli olmadığı tespit edilen son ürünlerin sevkiyatından sonra gıda güvenliği açısından bir tehlike oluşturduğu belirlendiği durumda tamamen ve zamanında geri çekilmesini olanaklı kılmak ve kolaylaştırmak için ne yapılacağına dair yazılı bir prosedür oluşturulmalı ve uygulamaya sokulmalıdır. Geri çekmeyi başlatma yetkisine sahip personel ve geri çekmeyi yürütmekten sorumlu personel tanımlanmalıdır. Prosedürde, konu ile ilgili gruplara (yasal otoritelere,

tüketicilere ve müşterilere) nasıl bildiride bulunulacağı ve stoklardaki problemlı ürünlere uygulanacak işlemler belirtilmelidir. Geri çekme, nedeni, kapsamı ve sonuçları kayıt altına alınmalı ve YGG' de girdi olarak kullanılmak üzere üst yönetime rapor edilmelidir (Çizelge 4.39).

Çizelge 4.39. Geri Çekme Formu

Ürün Tanımı Product Description	
Ürün Ayrıntıları Product Details	
Paketleme ve İşleme Kodları (PARTİ NO) Packaging Codes	
İlgili Şahıs / Firma (lar) Miktarları Customer / Amount	
Etiket Tarihi (Sevkiyat Tarihi) Use by date	
Son Kullanma Tarihi Best Before Date	
Uygunsuzluğun Tespit Edildiği Tarih Incident Determined Date	
Geri Çağırma Ekibi Recall Team Members	
Geri Çağırma Nedeni Reason for recall	
Yapılması Gereken Action Required	
Toplatılan Ürün Miktarı Quantities of recovered product	
Sonuç Result	
İlgili Doküman Kayıtlar Issued by documents	

Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Geçerli Kılınması, doğrulanması, ve iyileştirilmesi (Madde 8)

Genel (Madde 8.1): Gıda güvenliği ekibi tarafından, kontrol önlemlerinin geçerli kılınması ve gıda güvenliği yönetim sisteminin doğrulanması ve geliştirilmesi için gerekli süreçler planlanmalı ve yerine getirilmelidir. Ürünün doğruluğunu göstermek ve sürekli iyileştirmeyi kontrol edebilmek için izleme ve ölçme faaliyetleri gerçekleştirilir. Bu işlemler, istatistiki yöntemler de dahil olmak üzere hazırlanmış olan ürün kalite planları, GMP Planı, HACCP Planı ve Proses Analiz Planlarında belirlenmektedir.

Kontrol önlem kombinasyonlarının geçerli kılınması (Madde 8.2): Kontrol önlemleri yerine getirilmeden ve bu önlemlerde herhangi bir değişiklik yapılması durumunda gıda güvenliği ekibi toplanarak seçilen kontrol önlemlerinin hedeflenen gıda güvenliği tehlikesinin belirlenen kontrolünü sağlayıp sağlamadığı ve kontrol önlemlerinin etkinliğini geçerli kılarlar. Geçerli kılma özellikle, yeni teknoloji ve ekipmanların belirlenmesi sırasında, kontrol önlemlerinde değişikliklerde, ürün değişikliklerinde yeni veya beklenmeyen tehlikelerde, bunların oluşma sıklıklarında değişiklik olduğu durumlarda gerekli olmaktadır. Bu geçerli kılma kalite planları, farklı analiz metotları, istatistiki bilgiler ve veriler ile sağlanır.

İzleme ve ölçmenin kontrolü (Madde 8.3): Belirlenmiş izleme ve ölçme metot ve ekipmanlarının, izleme ve ölçme prosedürlerinin yeterli performansı göstermesini sağlamaya uygun olduğuna dair kanıtları sağlanmalıdır. Kullanılan ölçme ekipman ve metotları; belirli aralıklarla izlenebilmeli, gerek tikçe ayarlanabilmeli, kalibrasyon durumunun

belirlenmesini olanaklı kılmalı, bozulmalara ve hasarlara karşı korunaklı olmalıdır (Çizelge 4.40).

Çizelge 4.40. İzleme Ölçme Cihazları Kontrol Planı

CİHAZ ADI	KONTROL ŞEKLİ	SIKLIK	BULUNDUĞU YER	SORUMLU	FİRMA	KALİBRASYON BELGE NO
ETALON AĞIRLIK	Kalibrasyon	Her Yıl	Taze Soğutulmuş Proses	Proses Sorumlusu/Yardımcısı	Akredite Kalibrasyon Firması Adı	220605SD01 KD-EA-02
TERAZİ	Kalibrasyon	Her Yıl	Donmuş Ürün Paketleme	Proses Sorumlusu/Yardımcısı	Akredite Kalibrasyon Firması Adı	210605HA02 2469
SOĞUK ODA ŞOK ÜNİTESİ	Kalibrasyon	Her Yıl	Donmuş Ürün Paketleme	Proses Sorumlusu/Yardımcısı	Akredite Kalibrasyon Firması Adı	210605HA03 SO-01
SOĞUK ODA DONMUŞ ÜRÜN MUHAFAZA -1	Kalibrasyon	Her Yıl	Donmuş Ürün Paketleme	Proses Sorumlusu/Yardımcısı	Akredite Kalibrasyon Firması Adı	210605HA04 SO-02
SOĞUK ODA DONMUŞ ÜRÜN MUHAFAZA -2	Kalibrasyon	Her Yıl	Donmuş Ürün Paketleme	Proses Sorumlusu/Yardımcısı	Akredite Kalibrasyon Firması Adı	210605HA05 SO-03
TAZE SOĞUK ÜRÜN MUHAFAZA 1	Kalibrasyon	Her Yıl	Taze Soğutulmuş Proses	Proses Sorumlusu/Yardımcısı	Akredite Kalibrasyon Firması Adı	210605HA06 SO-04

Gıda Güvenliği yönetim sisteminin doğrulanması (Madde 8.4): Firmada, planlı aralıklarla gıda güvenliği yönetim sisteminin planlanmış şartlara, yasal mevzuata uyulup uyulmadığını, düzenli aralıklarla kontrol edilip edilmediğini belirlemek için iç tetkiklerin esaslarını ve nasıl yapılacağını açıklayan İç Tetkik Prosedürü hazırlanmalı ve sonuçları yönetimin gözden geçirme toplantılarına girdi teşkil etmelidir. Üst yönetim gıda güvenliği yönetim sistemini sürekli güncelleştirilmesini sağlamalıdır.

Bunun için gıda güvenliği ekibi tehlike analizlerini, operasyonel OGP'leri ve HACCP Planlarını değerlendirmekte ve gözden geçirme gerekip gerekmediğini belirlemektedir. Değerlendirme ve güncelleştirme faaliyetleri aşağıdaki konuları kapsamaktadır.

- İç ve dış iletişimle elde edilen veriler
- Gıda Güvenliği yönetim sisteminin uygunluğu ve etkinliği ile ilgili bilgilerden sağlanan girdiler
- Doğrulama faaliyetleri sonuçları analizleri çıktıları
- Yönetimi gözden geçirme çıktıları

Sistem güncelleme faaliyetleri de YGG toplantısında kayıt altına alınmalıdır.

Sistemlerin doğrulamasında mevcut prosedürler ve iletişim yolları, tehlike analizleri kararları, operasyonel OGP'ler ve HACCP Planları, OGP'ler ve insan kaynakları etkinliği ve eğitim faaliyetlerinden yararlanılmaktadır. Gıda güvenliği ekibi belirli periyotlarla toplanarak doğrulama faaliyetlerinin sonuçları analiz edilmekte kayıt altına alınmakta ve bu kayıtları YGG toplantısında girdi olarak rapor edilmektedir.

İyileştirme (Madde 8.5): Firmalar, iyileştirmede ölçü olarak proses hedeflerini baz almamaktadır. Kalite ve Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi prosesler üzerine kurulmuştur. Her bir prosesin hedefleri belirlenirken proseslerin iyileştirilmesine yönelik parametreler seçilmiştir. İyileştirme hedefleri öncelikle proses yöneticilerinin görüşü alınarak tespit edilmiştir. Bu hedefler, kuruluş politikasına uygun olarak belirlenmektedir.

4.4. Çevre Yönetim Sistemi ISO 14001

Günümüzde kalite ve gıda kavramlarından sonra öne çıkan en önemli unsur çevre şartlarıdır. Çevresel şartlar, başta hükümetler olmak üzere birlikler, tedarikçiler, yatırımcıların, müşteri ve tüketiciler tarafından pek çok kaynaktan gelen çevresel kirliliğin gelecek nesilleri tehdit ettiği ve etmeye devam edeceği düşünüldüğünden tüm dünyada önemli bir konu haline gelmiştir. Çevre Yönetim Sistemi, işletmelerin çevreye verdiği veya verebilecekleri zararların sistematik şekilde azaltılması ve/veya yok edilmesi için gerçekleştirilen yönetim sistemidir. Bu sistem, çevreye duyarlı diğer rakiplerle, beklentileri gittikçe artan kamuoyunun memnun edilmesi açısından da önemlidir. Çevre yönetim sistemini de içeren entegre yönetim sistemine sahip olan bir kuruluş; ekonomik yararlarla çevreye yönelik yararları dengeleyip bütünleştirebilen bir çatıya sahip demektir. Gelişmelere reaksiyon gösterecek yerde, onları tahmin edip önceden gerekli tedbirleri almaya ve onları yönlendirmeye elverişli bir çevre yönetim sistemini uygulayan kuruluşlar önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Ürünün, hammaddeden başlayıp nihai ürün haline getirilerek müşterilere sunulmasına kadar geçen sürecin her aşamasında çevresel

faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli muayeneler ve önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesini sağlayan bir sistemin kurulmasını tarif eden ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından yayınlanmış olan standartlar serisidir.

Bu çerçevede çevre yönetim sistemi ve denetleme konusunun açıklığa kavuşması gereksinimi doğmuş olup, standardizasyon ve belgelendirme konusunda uluslararası seviyede çalışmalar ISO tarafından başlatılmış ve ISO 14000 serisi standartlar yayınlanmıştır (Çizelge 4.41).

ISO 14001 bir ürün standardı değil sistem standardıdır ve ne üretildiğinden ziyade, nasıl üretildiği ile ilgilenir. Çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayanır. Çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuatlara uymayı şart koşar. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, özünde doğal kaynak kullanımının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan, risk analizleri tabanında kurulan bir yönetim modelidir.

Firmaların ISO 14001'i tercih etmelerinin nedenleri; bozulan fiziksel çevre, kirlilik, biyoçeşitliliğin azalması ve sürdürülebilir kalkınma gereksinimlerinin yanısıra ilgili tarafların baskıları, kanunlar ve uygulamadaki cezalar, çevreci guruplar, tüketiciler ve toplum, bilinç, imaj, itibar, çevreye olan sorumluluk ve duyarlılık olarak sıralanabilir. ISO 14001, kaliteli bir yönetim sistemi için firma tarafından yapılan uygulamalarda kullanılmak üzere, şartları belirler ve müşteri ve çevre şartlarının karşılanmasında çevre yönetim sisteminin etkinliğine odaklanır.

Çizelge 4.41. TS-EN-ISO 14001: 2004 Çevre Yönetim Sistemi Standardı Maddeleri

1.Kapsam	
2.Atıf Yapılan Standartlar ve veya dokümanlar	
3.Terimler Ve Tarifler	
4.Çevre Yönetim Sistemi Şartları	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Genel Şartlar 4.2 Çevre Politikası 4.3 Planlama <ul style="list-style-type: none"> 4.3.1. Çevre Boyutları 4.3.2. Yasal ve Diğer Şartlar 4.3.3. Amaçlar, Hedefler ve program/lar 4.4. Uygulama ve operasyon <ul style="list-style-type: none"> 4.4.1. Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki 4.4.2. Uzmanlık, Eğitim ve Farkında Olma 4.4.3. İletişim 4.4.4. Dokümantasyon 4.4.5. Dokümanların Kontrolü 4.4.6. Faaliyetlerin Kontrolü 4.4.7. Acil Duruma Hazır Olma ve Müdahale 4.5. Kontrol Etme <ul style="list-style-type: none"> 4.5.1. İzleme ve Ölçme 4.5.2. Uygunluğun Değerlendirilmesi 4.5.3. Uygunsuzluk, Düzeltici Faaliyet ve Önleyici Faaliyet 4.5.4. Kayıtların Kontrolü 4.5.5. İç Tetkik 4.6 Yönetimin Gözden Geçirmesi

TS-EN-ISO 14001 : 2004 Standartı Bölümleri:

Çevre Yönetim Sistemi (Madde 4.1): Firmanın yapısını, planlama faaliyetlerini, yükümlülüklerini, usul ve işlemlerini; çevre politikasının geliştirilmesi, uygulanması, gerçekleştirilmesi, gözden geçirilmesi ve idamesi için gerekli kaynakları da içine alan parçasıdır. Firma tüm bu şartlara uygun olarak bir çevre yönetim sistemi oluşturmalı, dokümente etmeli, uygulamalı ve sürekliliği iyileştirmeleri de içine alarak sağlamalıdır.

Kuruluş çevre yönetim sistemini TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Standardını baz alarak kurmalıdır. Kurulmuş olan çevre yönetim sisteminin sürekliliği de sistem içinde çevre komitesinin yapmış olduğu rutin toplantılar ile sağlanmalıdır. Toplantılarda amaç; üretim konuları ile ilgili olan tüm çevre faaliyetlerinin belirlenmiş olan amaç ve hedefler doğrultusunda sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bunun içinde çalışmalara öncelikle “Başlangıç Mahiyetinde Gözden Geçirme” toplantıları yapılarak başlanır (Çizelge 4.42).

Çizelge 4.42. Başlangıç Mahiyetinde Gözden Geçirme

Amaç

- ÇYS' nin geliştirilmesi için zemin oluşturmak
- Zayıf noktaları ve problemleri alanları belirlemek
- Gelişim ürün ve pazarlar için güçlükleri ve fırsatları belirlemek

Fayda

- Çevre Yönetimi için temel bilgileri,
 - Güncel ve gelecekteki yasal düzenleyici şartları,
 - Önemli risk alanlarının önceliklerini belirlemesini,
 - Potansiyel problemlerin ileri düzeyde belirlenmesini sağlar.
-

Başlangıç Mahiyetinde Gözden Geçirme'nin planlanması yapılırken öncelikli sorulması gereken sorular;

“Bütün firmayı mı yoksa firmanın bazı bölümlerini mi kapsayacak?”

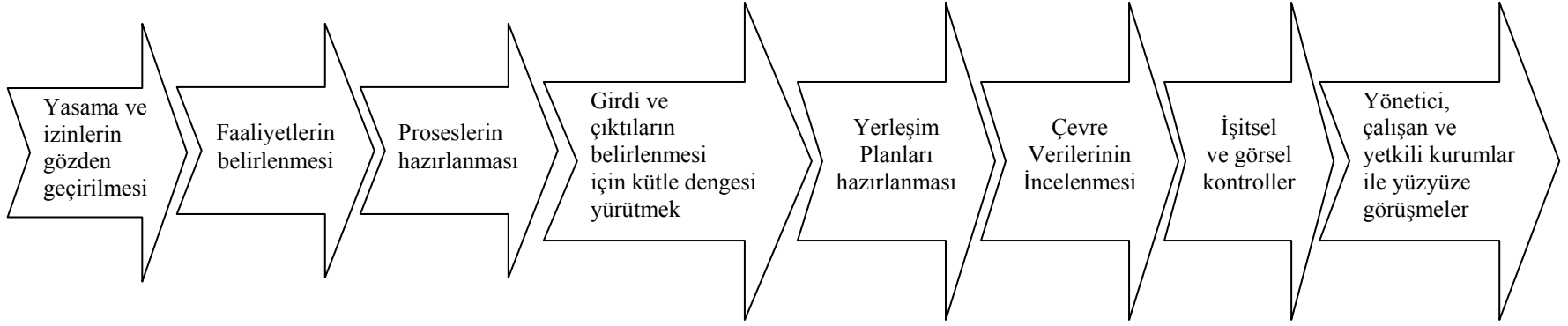
“Tam mı yoksa sınırlı bir gözden geçirme mi olacak? Sınırlı ise hangi alanlar dahil edilecek?”

“Üst yönetimin desteği var mı?”

“İletişim nasıl sağlanacak?”

Daha önceden bilinen zararlı veya doğada kalıcı olan maddelerin doğrudan doğruya doğaya bırakılması, kaynakların, hammaddelerin veya atıkların kötü yönetimi, sermaye yada gelir harcamalarına neden olan etkenler, firmanın şimdi veya gelecekte uygunsuz duruma gelmesine neden olan yada olabilecek etkenler, davalara neden olabilecek etkenler, halk ve müşteriler tarafından önemli görülen konular, firmanın gelecekteki stratejik gelişimini engelleyecek hususlar, gözden geçirme sırasında önemli olan hususlardır.

Gözden geçirmenin kapsamı; yasalar, standartlar, yönetmelikler (firmanın mevcut durumu), potansiyel çevre konuları, faaliyetler, yönetim ve operasyonel uygulamalar, önceki çevresel kazalar, olaylar ve cezalardan oluşmaktadır. Tüm bu hazırlıklar yapıp incelendikten sonra ayrıntılı rapor olarak kayıt altına alınır (Şekil 4.2).



Şekil 4.2. Başlangıç mahiyetinde gözden geçirmenin işleyişi

Çevre Politikası (Madde 4.2): Firmanın taahhütlerini içerdiğinden ve bu taahhütte üst yönetimin desteği dile getirildiğinden ve kamuoyuna beyan edildiğinden dolayı büyük önem taşımaktadır. Organizasyonun tüm çevresel başarısı ile ilgili niyet ve ilkelerini dile getiren, çevre amaç ve hedeflerin oluşumunu sağlayan ve çevre yönetim sisteminin temelini oluşturan bir beyandır (Çizelge 4.43).

Çevre politikası iş stratejilerine entegre edilmeli, diğer politikalarla uyumlu olmalı (Kalite, Gıda, Sağlık vb.), en üst düzeyden başlatılmalı (üst yönetim belirlemeli), geliştirilmeli ve desteklenmelidir. Çevre Politikasında bu kapsam dahilinde;

- a. Firmanın faaliyetlerinin, ürün ve hizmetlerinin çevresel etkilere uygunluğunu,
- b. Sürekli gelişme ve kirlenmenin önlenmesine ilişkin taahhüdü,
- c. Çevre boyutları ile ilgili yürürlükteki yasa ve diğer şartlara uyacağına dair taahhüdü,
- d. Çevre amaç ve hedefleri için bir çerçeve görevi görmesini,
- e. Dokümanite edilmeli, uygulanmalı, devam ettirilmeli,
- f. Tüm çalışanlara duyurulmalı,
- g. Halkın erişimine açık olmalıdır.

Çizelge 4.43. Çevre Politikası

ÇEVRE POLİTİKASI

Deniz balıkları yetiştiriciliğinde çevreye ve topluma karşı sorumluluklarının bilincinde, sürekli gelişime inanan, ürün ve hizmetlerinde kaliteye öncelik veren, teknoloji ve kalite bakımından öncü şirketlerden biri olarak;

- ❖ Çevre kirlenmesine neden olabilecek etkenleri kontrol altında tutarak çevreye vereceğimiz kirlilik ve zararı en aza indirmeyi,
- ❖ Yasal yükümlülükleri yerine getirmeyi ve çevre mevzuatına uymayı,
- ❖ Faaliyetlerimiz sırasında mümkün olan en iyi teknolojiyi kullanarak çevreye vereceğimiz etkileri en aza indirmeyi,
- ❖ Çevre bilincini ve çevreyi korumak adına yaptığımız çalışmalarını, çalışanlarımız, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve toplum ile paylaşmayı, yaşam felsefesi olarak benimsenmesini sağlamayı, çevresel duyarlılığı arttırmak için ihtiyaçlara göre gelişen eğitimler vermeyi,
- ❖ Çevre kirliliğini önlemek amacıyla kirletici atığı kaynağında azaltmak, tekrar kullanmak veya geri kazanmak için çalışmalar yapmak,
- ❖ Sürekli gelişen sistemimizle çevre korumayı ürün kalitesi ve gereksiz kaynak kullanımını önleyici faaliyetleri ile birlikte uygulayan şirket olmayı

taahhüt ederiz.

Planlama (Madde 4.3):

Çevre Boyutları (4.3.1): Firma, çevre üzerinde önemli etkilere sahip olanları tespit edebilmek amacıyla faaliyet, ürün ve hizmetlerinin kendisi tarafından kontrol altında tutulabilen veya etkilenebilen çevre boyutlarını belirlemek için bir prosedür oluşturmalıdır. Bu prosedürde faaliyetleri baz alan önemli çevre boyutları tespit edilmeli, tanımlanmalı, kimler tarafından ve nasıl uygulanacağı belirtilmelidir. Çevre boyutlarının belirlenmesi, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması için Çevre boyutları ile ilgili bir plan hazırlanmalıdır (Çizelge 4.44). Bu planda; firmadaki çevre üzerinde önemli etkileri olan veya olabilen faaliyetler, çevre boyutları, çevre etkileri ve önem dereceleri ve buna bağlı olarak risk değerlendirmeleri yer almalıdır. Çevre boyutları, çevre üzerinde önemli etkisi olan yada olabilecek olan (denize, havaya, toprağa, doğal kaynakların kullanımı) faaliyetler göz önünde tutularak belirlenir (Örn: yemeleme faaliyetinin çevre boyutları ambalaj, yem; tekne faaliyetinin çevre boyutu yağ, sintine vb.). Önem dereceleri; acil hayati önem, yüksek – orta ve düşük dereceli öncelik şeklinde belirlenmeli ve değerlendirmeleri yapılmalıdır. Bu plan, çevre çalışmalarında uygulanacak sistemin temelini belirlediğinden dolayı her yıl en az bir kez güncellemesi yapılmalıdır. Çevre planı çalışması organizasyonun tüm seviyelerinde yürütülmelidir. Üst yönetim tarafından yerine getirilmeli, hedefler mümkün olan tüm seviyelerde belirlenmeli, çalışanlar taahhüdün geliştirilmesi sürecine katılmalı ve plan mevcut yapıya entegre edilmelidir.

Çizelge 4.44. Çevre Boyutları Tespit Planı

ÇEVRE ETKİSİ	ÇEVRE BOYUTU	FAALİYET	ÖNEM DER.	RİSK	ÖNEM SIRASI
DENİZ SUYUNA	EKSTRUDER YEM	YEMLEME	4x3x4	48	Önemli
	AMBALAJ ATIKLARI	YEMLEME	3x5x2	30	Az Önemli
	ÖLÜ BALIKLAR	YEMLEME	1x3x4	12	Çok Az Önemli
	SİNTİNE SUYU	TEKNE	4x4x4	64	Çok Önemli
	MADENİ YAĞ	TEKNİK BAKIM	4x4x5	80	Tehlikeli
HAVAYA	MOTORİN	TEKNE	4x3x4	48	Önemli
	ELEKTRİK KULLANIMI (JEN.)	SOSYAL FAALİYET	4x3x4	48	Önemli
	SOĞUTMA GAZLARI	TEKNİK BAKIM	2x2x1	4	Çok Az Önemli
	GÜRÜLTÜ	TEKNE / TEKNİK BAKIM	4x4x1	16	Çok Az Önemli
DOĞAL KAYNAK TÜKETİMİ	TEMİZLİK VE DEZ.KULLANIMI	SOSYAL FAALİYET	4x2x4	32	Az Önemli
	KAĞIT	OFİS	4x4x1	16	Çok Az Önemli
	SU KULLANIMI	SOSYAL FAALİYET	2x2x1	4	Çok Az Önemli
	MOTORİN	TEKNE	2x4x3	24	Az Önemli
	MADENİ YAĞ	TEKNE	2x4x3	24	Az Önemli
	ELEKTRİK KULLANIMI (JEN.)	SOSYAL FAALİYET	1x2x3	6	Çok Az Önemli
TOPRAĞA	YEM AMBALAJI	YEMLEME	1x5x1	5	Çok Az Önemli
	MADENİ YAĞ ve AMBALAJI	TEKNE	3x4x3	36	Önemli
	TUVALET (ATIK SU)	TEKNE / SOSYAL F.	4x4x5	80	Tehlikeli
	ATIK SU	SOSYAL FAALİYET	3x3x5	45	Önemli
	AKÜ KULLANIMI	TEKNE / TEKNİK BAKIM	3x3x2	18	Çok Az Önemli
	AMBALAJ ATIKLARI	TEDAVİ/ SOSYAL F./ YEMLEME	4x5x1	20	Az Önemli

Yasal ve Diğer Şartlar (4.3.2): Faaliyetlerde uygulanan kanundan doğan yada kanundan doğmadığı halde kendiliğinden gönüllülük esasına dayanarak uymayı kabul ettiği şartların belirlenmesi için bir prosedür hazırlanmalıdır. Ve bu şartların belirlenmesi, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması için yasal ve diğer şartlar ile ilgili bir plan hazırlanmalıdır (Çizelge 4.45). Bu planda; ilgili faaliyet, çevre boyutu ve bağlı olduğu mevzuat maddesi ve o maddeye istinaden yapılması gerekenler yer almalıdır. Çevre çalışmalarında uygulanacak sistemin temelini belirlediğinden sürekli güncel tutulmalıdır. Örn: Su Kirliliği Yönetmeliği (Şekil 4.3), Katı Atıkların Kontrolü Yönetmeliği (Şekil 4.4), Tehlikeli Atıkların Kontrolü Yönetmeliği, Ambalaj ve Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği (Şekil 4.5), Tehlikeli Kimyasallar Yönetmeliği (Şekil 4.6), Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliği, Atık Yağların Kontrolü Yönetmeliği, Atık Pil ve Akümülatörlerin Kontrolü Yönetmeliği, Gemilerden Atık Alınması ve Atıkların Kontrolü Yönetmeliği (Şekil 4.7).



Şekil 4.3. Arıtma Sistemi



Şekil 4.4. Katı Atık Toplama Tankları



Şekil 4.5. Tehlikeli, Ambalaj ve Metal Atık Kutuları



Şekil 4.6. Atık Yağ Aracı



Şekil 4.7. Gemilerden Atıkların Taşınması

Çizelge 4.45. Yasal ve diğer şartlar planı.

REFERANS	YÖNETMELİK İSMİ	İLGİLİ MADDE	YAPILMASI GEREKEN	İLGİLİ FAALİYET	ÇEVRE BOYUTU
RG:25687 31.12.2004	Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği	M.23	Tespit edilen her türlü kirleticinin deniz suyuna boşaltılmasının önlenmesi.	YEMLEME	EKSTRUDER YEM YEM AMBALAJI
				TEDAVİ	İLAÇ KULLANIMI
				TEKNE	SİNTİNE SUYU
				AĞ BAKIM ONARIM	KABUKLU,YOSUN
RG:25687 31.12.2004	Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği	M.23b	Tüm deniz araçlarından kaynaklanan petrol türevli atıkların boşaltımının engellenmesi.	TEKNE	SİNTİNE SUYU
RG:20814 14.03.1991	Katı Atıkların Kontrolü Yönetmeliği	M.18	Evsel atıkların çevre ve insan sağlığı için uygun biriktirme kaplarında toplanmasının sağlanması.	SOSYAL FAALİYET	YEMEK
RG:26562 24.06.2007	Ambalaj ve Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği	M.26	Kullanılan malzemeye ve oluşturduğu atığa bakılmaksızın tüketim sonucu oluşan ambalaj atıkları çevre kirliliğinin azaltılması düzenli depolama tesislerinde azami istifade edilmesi ve oluştuıkları yerlerde diğer atıklardan ayrı olarak biriktirmek zorundadır. Ambalaj Atığı Üreticileri oluşturdukları ambalaj atıklarını diğer atıklardan ayrı olarak biriktirmekle yükümlüdür.	YEMLEME	YEM AMBALAJI
				TEKNE-JENARATÖR	MADENİ YAĞ AMB. BOYA AMBALAJI
				TEDAVİ	TIBBİ ATIK
				SOSYAL FAALİYET	AMBALAJ ATIĞI

Amaçlar, Hedefler ve Program/programlar (4.3.3): Firma planlama dahilinde, politikayı da dikkate alarak çevre amaç ve hedeflerini belirlemelidir. Dokümante etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Çevre amaç ve hedefler tespit edilirken özellikle firmanın mevcut kullandığı teknoloji, personel alışkanlıkları, belirlenen kaynaklar (bütçe), hukuki sorumluluklar ve ilgili tarafların beklentileri dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede Çevre Amaç ve Hedefleri Planı hazırlanmalıdır. Bu plan çerçevesinde çevre yönetim sistemi uygulamaları anlatılmalıdır. Plan içeriğinde; amaç, hedef, sorumlu, ilgili faaliyet ve uygulama dönemi olmalıdır (Çizelge 4.46).

Çizelge 4.46. Amaç, Hedefler ve İşlem Planı.

AMAÇ	İLGİLİ FAALİYET	HEDEF	UYGULAMA YÖNTEMİ/BERTARAF		İLGİLİ DOKÜMAN, KAYIT	SORUMLU	SIKLIK
Deniz suyuna verilen kirliliğin azaltılması.	Yemleme	Yem ambalajlarının %100 geri dönüşümünün sağlanması.	B	600 kg.lık yem ambalajları, ikincil kullanım için yem fabrikasına gönderilecek.	Yem Ambalajlarını Toplama İstifleme ve Sevk Etme Talimatı. Yem Ambalajı Teslim Fişi	Yemleme Personeli	Haftada en az bir kez
				600 kg.lık yem ambalajlarının içinden çıkan naylonların geri dönüşümü için yem fabrikasına gönderilecek.			
				25-30 kg.lık yem ambalajlarının geri dönüşümü için yem fabrikasına gönderilecek.			
	Tekne	Sintine Sularının %100 geri dönüşümünün sağlanması.	U	Sintine suları sosyal yaşam alanlarında bulunan sintine rezervuarlarında toplanacak	Sintine Suyu Boşaltma /Taşıma Talimatı Su analiz raporu	Kaptanlar	Her bidon dolumunda
			B	Sintine Atık Kabul tesisine teslim edilecek.	Sintine Suyu Boşaltma ve Taşıma Talimatı	Baş Kaptan ve Kaptanlar	Her bidon dolumunda
	Tedavi	Doğaya zarar vermeyen ilaçların kullanımının sağlanması ve ilaç kullanımının % 50 azaltılması.	U	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığından onaylı ilaçlar kullanılacak.	Tedavi Uyg.Talimatı Kimy. Mad. Kullanım Formu	Ar-Ge	Her ilaçlamada
B			Fatura bilgilerine bakılarak ilgili ilaçların alımının sağlanması	Girdi Ürün Tanımları	Stok Takip Sorumlusu	Her ilaç alımında	

Uygulama ve faaliyetler (Madde 4.4):

Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki (Madde 4.4.1): Firma, çevre yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesi için gerekli kaynakların bulunduğunu garanti etmelidir. Bu kaynaklar, insan kaynakları dahil olmak üzere alt yapı değerlendirmesi ile mevcut ihtiyaçları (teknolojik ve mali kaynaklar) içermelidir. Firmanın organizasyon şemasında çevre yönetim sisteminin etkinliğini sağlamak amacıyla, görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli, dokümanite edilmeli ve duyurulmalıdır. Ayrıca çevre yönetim sisteminin kurulmasını, uygulanmasını ve devamını sağlayacak ve sistemin geliştirilmesi için performansı hakkında üst yönetime rapor sunmaktan sorumlu yönetim temsilcisi yada temsilcilerini atamalı ve duyurmalıdır.

Uzmanlık, eğitim ve farkında olma (Madde 4.4.2): Firma, çevre ile ilgilenecek personelin çevre politika, prosedür, amaç ve hedeflerini algılaması ve bu hedeflere ulaşmak için yaptığı işin önemini farkına vararak çalışması, ayrıca personelin çevre bilinci ve çevreyle olan duyarlılığının şahsi yaşam biçimine de aktarılması bakımından, eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek eğitim planı hazırlamalıdır. Eğitim planı hazırlanmasında acil hallerde yapılması gereken işler de eğitim konusu olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca eğitimler yapılan işin uygunluğunu ve önemini sağlamak için alınmış birer tedbirdir ve performansları izlenerek kayıtları yetkili bir kişi tarafından tutulmalı, etkinlikleri değerlendirilmelidir. Bu konuda hazırlanmış yazılı bir prosedür olmalıdır. Eğitim faaliyetleri kayıt altında tutulmalıdır (Çizelge 4.11 ve 4.12).

İletişim (Madde 4.4.3): Çevre Yönetim Sistemini etkileyen iletişimlere dikkate alarak önemli çevre boyutlarına ilişkin olarak dışarıyla iletişim kurup kurmayacağına karar vermeli ve bunu dokümanla etmelidir. Firma, iç ve dış iletişimin nasıl sağlandığını bir prosedürde ayrıntılı şekilde anlatmalı ve dokümanla etmelidir. İç (yönetimden gelen mektuplar, iç yazışmalar, ilan panoları, toplantılar, tanıtım programları) ve dış iletişim (Broşür, kitapçık, yıllık rapor, reklam, seminerler vb.) kayıtları, çevre yönetim sistemi içerisindeki amaç ve hedeflerle ilgili her türlü ilgili taraftan gelen çevre ile ilgili şikayetlerin ve belgelerin kontrolü, acil hal durumunda ihbar yerleri gibi çevreyi etkileyen bilgilerin kimden kime, ne kadar sürede iletilmesi gerekli olduğu ve ne şekilde iletilmesi gerektiği dikkate alınarak oluşturulmalıdır (Çizelge 4.9).

Dokümantasyon (Madde 4.4.4): Firma, çevre yönetim sistemi dokümantasyon yapısı, üst seviyeden yani çevre politikasının dokümanla edilmesi ile başlar, yönetim sisteminin kapsamı, yapısının firmada nasıl olduğunu anlatan el kitabı ile devam eder. El Kitabı yönetim sistemlerinde anayasa gibidir. Bu anayasa da TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standardı baz alınarak hazırlanmalıdır. Çevre Yönetim sistemi dokümanları arasında prosedürler, krokiler, talimatlar, planlar, programlar, tablolar, girdi ürün tanımları, görev tanımları yer alır. Çevre el kitabında da tüm bu alt seviyedeki dokümanlara atıflar yer alır. Prosedürler, sistemdeki şekilsel uygulamaların nasıl olduğunu açıklar. El Kitabı ile çelişmez, onu destekleyici bilgiler verir. Planlara ve talimatlara atıfta bulunur.

Dokümanların Kontrolü (Madde 4.4.5): Firma, sistem içerisinde hazırlanan bütün dokümanların tanımları, uygulamanın nasıl olduğu yani kimler tarafından hazırlanacağı, onaylanacağı, dağıtımlarının kimin kontrolünde olduğu, revizyonlarının nasıl gerçekleştiği, revize olan dokümanların dağıtımının ne şekilde gerçekleştiği, yürürlükten kalkan dokümanların imhasının nasıl olduğu Doküman Kontrolü prosedüründe ayrıntılı şekilde anlatılmalıdır.

TS EN ISO standardı tarafından gerekli görülen bütün belgelerin:

- Yerlerinin tayinlerini,
- Belirli süreler içinde gözden geçirilmeleri, gerektiğinde bu işlemin uygun şekilde yapılmasını ve yeterliliklerinin yetkili personel tarafından onaylanmasını,
- En son kopyalarının, çevre yönetim sisteminin etkin bir şekilde çalışması için önemli görülen işlemlerin yapıldığı bütün yerlerde bulundurulmasını,
- Geçerliliğini yitirmiş nüshaların, gönderildikleri ve kullanıldıkları yerlerden hemen toplanmasını veya istenmeyen kullanımlarının önlenmesini,
- Hukuki sebeplerden dolayı veya bilgilerin saklanması amacıyla muhafaza edilen geçersiz kopyaların uygun bir şekilde belirtilmesini sağlamak amacıyla gerekli usulleri belirlemeli ve idame ettirmelidir.

Bu madde ayrıca sistemin dokümantasyon şartlarını içermektedir. Sistem dokümantasyon şartları ve kullanılacak olan dokümantasyon formatı (Çizelge 4.4) kalite el kitabında ve dokümantasyon prosedüründe

ayrıntılı bir şekilde tanımlanmalıdır. Dokümantasyon formatı, kuruluşun kuruluşu farklılık gösterebilir fakat her dokümanda mutlaka doküman adı, kodu, yayın tarihi, revizyon no, revizyon tarihi, sayfa no, dokümanı hazırlayan ve onaylayan bölümleri bulunmalıdır.

Faaliyetlerin Kontrolü (Madde 4.4.6): Firma, sistem içerisinde politika amaç ve hedeflerine uygun olarak tespit edilmiş önemli çevre boyutları ile ilgili işlem ve faaliyetleri belirlemeli ve planlamalıdır. Planlamada amaç, hedeflere ulaşmada belirlenen işlemleri; uygulamak, sürdürmek, etkinliğini sürekli iyileştirmek ve çevreye olan etkilerini kontrol altına alarak sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu hedeflere ulaşmada çevre kirliliğinin en aza indirgenmesi ve veya yok edilmesi düşünülerek kontrol esas alınmalıdır. Planda; amaç, hedef, uygulama yöntemi, bertaraf yöntemi, ilgili dokümanlar, ilgili kayıtlar, sorumlu, sıklık ve önem gibi bölümler yer almalıdır (Çizelge 4.46).

Acil Duruma Hazır Olma ve Müdahale (Madde 4.4.7): Firma, çevreye etkisi veya etkileri olabilecek olası acil durumları ve kazaları (Yangın, deprem, fırtına, petrol türevli maddelerin karaya, denize dökülmesi, kimyasal dökülmesi vb..) ve onlara nasıl müdahale edileceğini belirleyecek Acil Hal Hazırlığı ve Bu Hallerde Yapılması Gerekenleri belirten bir prosedür yayınlamalı, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Planda, acil hal adı, kaza öncesi, esnası ve sonrasında yapılması gerekenler, uygulama sıklığı, ilgili doküman ve kayıtlar, önem dereceleri belirtilmelidir (Çizelge 4.47). Firma, aynı zamanda bu prosedürleri belirli zaman aralıklarında denemeye tabii tutmalı ve planda

belirtilen acil hal ve kazalar ile ilgili tatbikatlar düzenlemeli ve kayıt altına almalıdır.

Kontrol Etme (Madde 4.5):

İzleme ve Ölçme (Madde 4.5.1): Firma, çevre üzerinde önemli etkileri olabilen işlem ve faaliyetlerin başlıca karakteristiklerini düzgün bir şekilde izlemek ve ölçmek için kontrol faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin izlenmesi ve ölçümleri konularında İzleme ve Ölçme prosedürü dokümente edilmeli ve uygulanmalıdır. Tüm çevre etkilerinin çevre hedefleriyle uyumunun kontrol altında olup olmadığının doğrulanabilmesi amacıyla izleme ve ölçme planı hazırlanmalıdır. Bu planda yapılan izleme ve ölçmelerin uygulama esasları belirtilmelidir. Örneğin, izleme ölçme konusu, izleme sıklığı, sorumlu, kabul kriteri ve ilgili doküman ve kayıtlar yer almalıdır (Çizelge 4.48). İzleme ve ölçme planında yapılan izleme ve ölçme uygulamalarının firmada nasıl yapılacağını ve uygulanacağını belirlemek ve tüm personele duyurmak için İzleme Ölçme talimatı hazırlanır (Çizelge 4.49).


Çizelge 4.47. Acil Hal ve Kaza Planı

ACİL HAL VE KAZA ADI	ÖNEM DERECESESİ	ÖNCESİ	ESNASI	SONRASI	TATBİKAT SIKLIĞI/ KAYIT	İLGİLİ DOKÜMAN/ SORUMLULAR
YANGIN	4x5x3=60 Tehlikeli	Yangın ihtimaline karşı tesislerde Y.S.C ,yangın hortumları ve kova, su motorları bulundurulmakta olup nasıl kullanılacağı konusunda bilinçlendirilmiştir. Yetkili kuruluşlardan yangın eğitimi alınmış olup tatbikatlarla eğitim sağlanmıştır.	Yangını gören personel tüm personele ve tesis sorumlusuna haber verir. Yetkili kuruluşlara derhal haber verilir. Yangın ekibi yangının olduğu bölgeye yönlendirilir ve personelin yardımıyla yangına ilk müdahale yapılır. İlk müdahale Y.S.C, su ve kumla yapılır. Yangın petrol türevli ise asla su ile müdahale yapılmaz. Yanıcı malzemeler yangın bölgesinin ters yönüne doğru uzaklaştırılır. Patlayıcı malzemeler yangın bölgesinden uzaklaştırılır. Yetkili kuruluşlar geldiğinde eşgüdüm içerisinde çalışılır.	Yangının meydana geldiği bölge güvenlik açısından yangın ekibi tarafından kontrol edilir. Alan temizlenir ve atıklar bertaraf edilir	En az yılda bir kez / Acil Hal Kaza Tatbikat Formu	<ul style="list-style-type: none"> - Eğitim Planı - YangınTali matı/ YANGIN EKİBİ

Çizelge 4.48. İzleme Ölçme Planı

İZLEME ÖLÇME KONUSU	SIKLIK	SORUMLU	KABUL KRİTERİ	İLGİLİ DÖKÜMAN	İLGİLİ KAYIT
Yem Tüketim Oranı	6 Ayda Bir	Çevre Komite Üyelerinden Herhangi Biri	%98 - %100	İzleme Ölçme Talimatı	İzleme ve Ölçme Kayıt Formu
Yem Ambalajlarının Geri Dönüşümü	6 Ayda Bir	Çevre Komite Üyelerinden Herhangi Biri	%100	İzleme Ölçme Talimatı	İzleme ve Ölçme Kayıt Formu
Sentine Sularının Geri Dönüşümü	6 Ayda Bir	Çevre Komite Üyelerinden Herhangi Biri	%100	İzleme Ölçme Talimatı	İzleme ve Ölçme Kayıt Formu
Sosyal Tesislerde Kullanılan Evsel Atık Suların Deniz Suyuna Karışmasının Önlenmesi	6 Ayda Bir	Çevre Komite Üyelerinden Herhangi Biri	%100	İzleme Ölçme Talimatı	İzleme ve Ölçme Kayıt Formu
Sosyal Tesislerdeki Her Türlü Atıkların Deniz Suyuna Karışmasının Önlenmesi	6 Ayda Bir	Çevre Komite Üyelerinden Herhangi Biri	%100	İzleme Ölçme Talimatı	İzleme ve Ölçme Kayıt Formu

Çizelge 4.49. İzleme Ölçme Talimatı

	ADI: İZLEME VE ÖLÇME TALİMATI	Doküman Kod	ÇTLYT015
		Sayfa No	1/1
		Yayın Tarihi	04.05.2005
Hazırlayan:	Onay:	Rev. No	1
		Rev. Tarihi	20.09.2006

AMAC: Firmada izleme ve ölçme planında yapılan izleme ve ölçme uygulamalarının nasıl yapılacağını belirlemek.

KAPSAM:

SORUMLULUKLAR: Bu talimatın uygulanmasından Çevre Yönetim Temsilcisi ve İzleme ve Ölçmeyi yapan personel sorumludur.

UYGULAMA:

1. İzleme ve ölçmeyi yapacak olan personel özellikle izleme ve ölçme planını dikkate alır.
2. İlgili personele izleme ve ölçme planının kopya olarak dağıtılması sağlanır.
3. Planda belirlenen izleme ve ölçmelerin sıklıklarına göre uygulama sağlanır.
4. Her türlü izleme ve ölçmeler mutlaka kayıt altına alınır.
5. İzleme ve ölçme sonuçları belirlenmiş olan kriterlere uygun değilse Uyumsuzluk (Riyetsizlik) Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Formu' doldurarak faaliyet başlatılmasını sağlar.
6. İzleme ve ölçme sonuçları yönetimin gözden geçirmesine ve uygunluğun değerlendirilmesine veri teşkil eder.

Uygunluğun Değerlendirilmesi (Madde 4.5.2): Firma, özellikle yasal şartlara olan uygunluğunu politikayla uyumlu olacak şekilde periyodik olarak denetleyebilmek amacıyla ilgili prosedürünü oluşturmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. Firmada uyulması taahhüt edilen şartlar ve bu şartların detayları Yasal ve Diğer Şartlar Planında detaylandırılmalıdır (Çizelge 4.45). Bu plan çerçevesinde uyulması taahhüt edilen faaliyetlerin kontrolü sağlanmalı ve kayıt altına alınmalıdır. Uygunluğun değerlendirilmesi yapılırken kayıtlarda değerlendirmesi yapılan yasal konular (ambalaj atıkları yön., atık su yönetmeliği, tehlikeli kimyasallar yönetmeliği, vb.), değerlendirme kanıtları ve sonuçları, değerlendirmeyi yapan ve onaylayan gibi bölümler yer almalıdır.

Uygunsuzluk, düzeltici faaliyet ve önleyici faaliyet (Madde 4.5.3): Firmada, yapılan izleme-ölçmeler sonucu, çevre etkilerinin belirlenmiş olan değerlere uymadığı tespit edilen sonuçların hepsi riayetsizlik olarak adlandırılır. Bu tip riayetsizliklerin sonucunda çevreye olan zararların hafifletilmesi ve/veya önlenmesi amacıyla Riayetsizlik, Düzeltici-Önleyici Faaliyet prosedürü hazırlanarak dokümente edilmeli ve uygulanmalıdır (Çizelge 4.27). Fiili uygunsuzluğun tekrarının önlenmesi ve/veya potansiyel nedenlerinin ortadan kaldırılması için de, bu kapsamda ele alınarak faaliyetler yürütülür.

Kayıtların Kontrolü (Madde 4.5.4): TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi şartlarına uygunluğun kanıtlarını belirleyen her türlü kayıtlar, okunabilir, kolaylıkla ayırt edilebilir, tanımlanabilir, muhafaza edilebilir, tekrar elde edilebilir olmalı, saklama süresi ve elden çıkartılması için

uygulanacak yöntemlerin esasları belirlenmeli ve prosedür oluşturulmalıdır.

İç Tetkik (Madde 4.5.5): Firmada, TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi şartlarına uyulduğunu, etkin olarak uygulanıp sürdürüldüğünü doğrulamak için; iç tetkikler yapılmalıdır. İç tetkiklerin kim tarafından ne zaman yapılacağı Çevre Yönetim Temsilcisi tarafından önceden belirlenip, yıllık çevre iç tetkik planı olarak yayınlanmalıdır (Çizelge 4.50). Tetkikler yılda en az bir kez uygulanmalıdır. Çevre Yönetim Sistemi İç tetkiklerinin esaslarını ve nasıl yapılacağını açıklayan İç Tetkik Prosedürü hazırlanmalı ve dokümente edilmelidir. İç tetkik sonuçları kayıt edilerek, yönetimin gözden geçirme toplantılarına girdi teşkil etmelidir.

Çizelge 4.50. İç Tetkik Planı

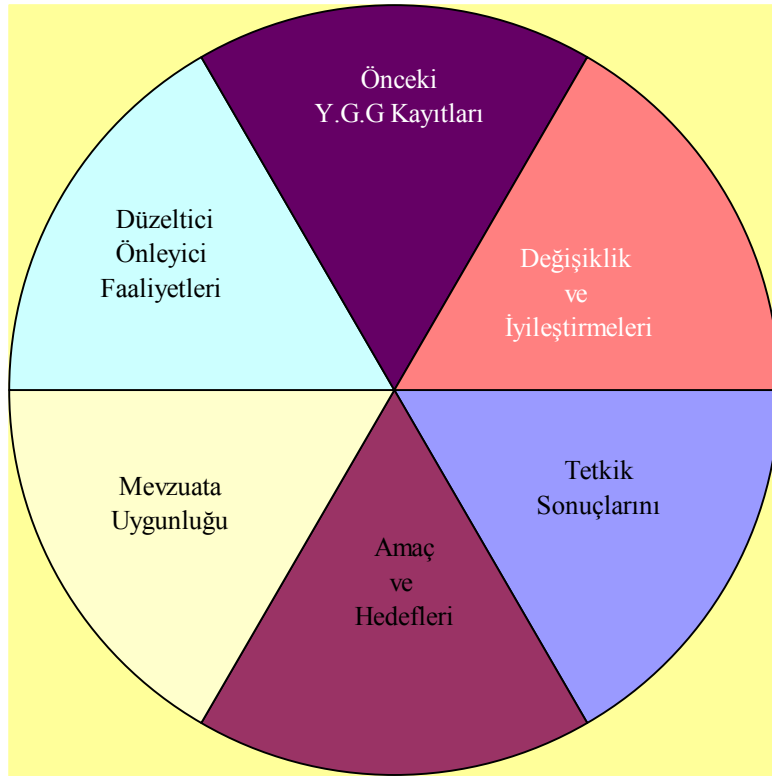
140

	ADI: İÇ TETKİK PLANI		Doküman Kod	ÇPLYT002
			Sayfa No	1/2
Hazırlayan: Çevre Komitesi		Onay: Çevre Yönetim Temsilcisi	Yayın Tarihi	10.07.2006
			Rev. No	1
			Rev. Tarihi	20.04.2007

TETKİK KONUSU		TARİH	TETKİKÇİ	UYGULAMA SORUMLUSU	İLGİLİ DÖKÜMAN	İLGİLİ KAYIT
Madde No	Madde Adı					
4.1.	Genel Şart	13.08.07	A Kişi	ÇYT	1. ÇYS için hazırlanan tüm dokümanlar	1. ÇYS için hazırlanan tüm kayıtlar
4.2	Çevre Politikası	13.08.07	B Kişi	Genel Müdür	1. Çevre El Kitabı	-
4.3	Planlama	13.08.07	B Kişi	Genel Müdür	1. Çevre Boyutları Planı 2. Kanuni ve Diğer Şartlar Tespit Planı 3. Amaç ve Hedefler Planı 4. Çevre Yönetim Planları	1. İzleme ve Ölçme Kayıt Formu 2. Çevre İzleme Ölçme Sıklık Takip Formu 3. Tekne Çevre Temizlik Takip Formu 4. Uygunuzluk, DÖF Formu 5. İlgili Kayıtlar
4.4	Uygulama ve İşlem	13.08.07	A Kişi, B Kişi	Genel Müdür	1. ÇYS Org. Şeması 2. Yetki ve Sorumluluklar 3. Eğitim Planı 4. İç İletişim Tablosu 5. Doküman Kontrol Prs. 6. İşlem Kontrol Planı 7. Acil Hal ve Kaza Planı	1. Görev Tanımları 2. Eğitim İstek Formu 3. Eğitim Etkinlik Değ. Formu 4. Eğitim Takip Formu 6. Doküman Listesi 7. Amaç Hedefler Planında yazılı kayıtlar 8. Acil Hal ve Kaza Tatbikat Formu

Yönetimin Gözden Geçirmesi (Madde 4.6): Şirket yönetimi, çevre yönetim sisteminin uygunluk ve etkinliğini sürdürülebilmesi için sistemi belirlenmiş aralıklarla gözden geçirmelidir. Gözden geçirmeler çevre politikası, amaç ve hedefleri, çevre yönetim sistemine ilişkin değişiklik ve iyileştirmeleri de içermelidir (Şekil 4.8).

YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRME HUSUSLARI



Şekil 4.8. Yönetimin Gözden Geçirme Hususları

4.5. Üç Yönetim Sisteminin Entegrasyonu

Kalite Sistemleri uygulama süreçlerindeki son dönem gelişmeler, mevcut kalite sistemlerinin entegrasyonu ya da yeni kurulacak sistemlerin mevcut altyapıları ile minimum da olsa örtüştürülmesine önemle dikkat çekmektedir. Özellikle ISO 9001:2000 revizyonu ile tetiklenen, "Sürekli Gelişim" temel prensibi doğrultusunda paralel bir sürece iten söz konusu gelişmeler, firmalardan beklenen yanıtı, giderek artan bir ilgi ile bulmaktadır. Bu gelişim sürecinin, beklenen ISO 14001:2004 revizyonu ile artarak gündeme geleceği ve entegrasyon sürecinin hızlanarak devam edeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Kalite, Çevre, Gıda Güvenliği, Sağlık ve diğer yönetim sistemlerinin (IFS, BRC, vb) yanı sıra otomotiv, gıda, inşaat ve benzeri sektörlerde dikkat çeken sektöre özgü standartlar, uygulama süreçlerinde ki ortak unsurları ile entegre uygulanabilme fırsatları yaratmaktadır. Uygulama süreçlerinde, bu fırsatlar iyi analiz edilmeli, doğru ve bilinçli şekilde yürütülmelidir.

Entegre yönetim sistemlerinde "Sürekli Gelişim" odaklı ortak yaklaşımlar, kalite yönetim sistem süreçlerinin, çevre yönetim süreçlerinin, gıda güvenliği ve insan sağlığı süreçlerinin ve diğer ortak unsurları kapsayacak şekilde genişletilmesi, söz konusu uygulamaların örtüşmesinde önemli bir araç ve tercih olacaktır. Bu aşamada çevre yönetim sistemi için kritik bir unsur olan "İlgi Grupları" odaklı yaklaşım, gıda güvenliği ve insan sağlığı sistemi için "Çalışanlar", kalite sistemleri için "Müşteriler" ve her üç yönetim sistem altyapısı için "Tedarikçilere " dair süreçler ortak unsurlar olarak entegre yönetilmelidir.

Entegre Yönetim Sistemlerinin uygulanma aşamalarında;

- 1) Kuruluş yapısı ve uygunluk süreçlerinin en uygun entegrasyon metodu seçimleri ve firmalar bazında ihtiyaç ve mevcut altyapıya uygun şekilde adapte edilmeli,
- 2) Ortak konsept ve yaklaşımlar uygulamalara eksiksiz yansımali,
- 3) Entegre yönetim sistemlerinin yansımaları tüm faaliyet süreçlerinde algılanmalı ve uygulanmalıdır. Entegre uygulama süreçlerine geçişte kilometre taşlarından olan "Sürekli Gelişim" ve "Entegre Doküman Yapısı" özenle analiz edilmeli ve başarılmalı
- 4) Organizasyonel yapı ve planlama da entegrasyon sağlanmalı,
- 5) Uygulamaların etkinlik ve uygulanabilirliği kısa aralıklarla izlenmeli,
- 6) Sistem performansları sürekli analiz edilmeli ve değerlendirilmeli,
- 7) Yönetim sistemlerinin "Sürekli Gelişimi" somut yaklaşımlarla ispatlanmalıdır. Entegre yönetim sistemlerinin kurulumu standartlar baz alınarak yapılmalı ve istenilen şartlar belirlenmeli, ortak maddeler ve farklılıklar tespit edilmelidir (Çizelge 4.51).

Çizelge 4.51. Standartların Karşılaştırılması.

ISO 9000	ISO 14000	OHSAS 18000	ISO 22000
Kalite Sistemi Gereklilikleri (4.0)	Çevre Yönetim Sistemi	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
Yönetimin Sorumluluğu (4.1)	Politika, Hedefler ve Sorumluluklar	Politika, Hedefler ve Sorumluluklar	Yönetim Sorumluluğu
Kalite Sistemi (4.2)	Çevre Programları	Sağlık ve Güv.Proses ve Prog.	Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
Yönetimin Gözden Geç. (YGG)(4.3)	İşlem Kontrolü	YGG ve Kontrolü	YGG ve Kontrolü
Tasarım Kontrolü(4.4)	Çevre Boyutları İşlem Kontrolü	Sağlık ve Güv. İçin Tasarım Kontrolü	Tasarlanmış Kullanım
Doküman Kontrolü (4.5)	Doküman Kont.-Kayıtlar	Doküman Kontrolü	Doküman Kont.-Kayıtlar
Satınalma (4.6)	İşlem Kontrolü	Satınalma	Ürün Özellikleri
Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü (4.7)	İşlem Kontrolü	Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü	Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü
Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği(4.8)	İşlem Kontrolü	Ürün Tanımı	Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği
Proses Kontrolü (4.9)	Uygulama İşlem Kontrolü	Proses Kontrolü	Proses Kontrolü
Muayene ve Deney (4.10)	İzleme ve Ölçme	Muayene ve Deney	Muayene ve Deney
Muayene ve Deney Teçhizatının Kontrolü (4.11)	İşlem Kontrolü Ölçme ve İzleme	Muayene ve Deney Teçhizatının Kontrolü	Muayene ve Deney Teçhizatının Kontrolü
Muayene ve deney Durumu (4.12)	İzleme ve Ölçme	Muayene ve deney Durumu	Muayene ve deney Durumu
Uygun Olmayan ürün Kontrolü (4.13)	D.Ö.F	Sağlık ve Güvenlik Uygunsuzluk Kontrolü	Uygun Olmayan ürün Kontrolü
Düzeltilici ve Önleyici F. (D.Ö.F) (4.14)	D.Ö.F	D.Ö.F	D.Ö.F
Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat (4.15)	İşlem Kontrolü	Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat	Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat
Kalite Kayıtları Kontrolü (4.16)	İşlem Kontrolü	Sağlık ve Güvenlik Kayıtları Kontrolü ve Denetimi	Gıda Kayıtları Kontrolü
Kalite İç Denetimi (4.17)	ÇYS Denetimi	Sağlık ve Güvenlik Denetimi	Gıda Güvenliği İç Denetimi
Eğitim (4.18)	Eğitim – İletişim	Eğitim	Eğitim
Servis (4.19)	İşlem Kontrolü	Servis	Proses Kontrolü
İstatistiksel Teknikler (4.20)	Kontrol ve İzleme	İstatistiksel Teknikler	İstatistiksel Teknikler

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Sağladığı Yararlar ve Karşılaşılan Zorluklar

Rekabetin arttığı, tüketicilerin kaliteli ve ucuz olan malı talep eder hale geldiği günümüzde, Toplam Kalite Yönetimi, şirketler için can simidi haline gelmiştir. Öyle ki bunu uygulayan işletmeler, diğerlerine karşı avantaj sağlamakta ve bu acımasız rekabette onları geride bırakmaktadır.

Tüketicilerin kaliteli mala olan taleplerinin artması ve rakiplerin de çoğalması, işletmeleri yeni yöntemler bulmaya zorlamıştır. Toplam Kalitenin temelini oluşturan, Toplam kalite yönetimi felsefesinin ülke ekonomisine, işletmeye ve tüketiciye sağladığı faydalar burada ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

İşletmeye sağlayacağı faydalar

- Hata yapılarak kazanılan tecrübeye güvenmekten ziyade potansiyel tehlikeleri önceden haber verir
- Gıda zincirinin her aşamasında kullanılır
- Geleneksel muayene ve kontrol sistemlerinden daha etkilidir.
- Gıda işletmelerine güvenli gıda üretmek için yasal zorunlulukları karşılamada güvenilirlik sağlar
- Üretimin belirli plan ve programlara göre yapılmasını sağlar,
- En önemli faydası güvenli, sistematik ve kesintisiz gıda üretimidir
- Kayıp ve atıkları en aza indirir,
- Verimliliği ve geliri artırır,
- Üretim maliyetini düşürür.

- Ticari avantajlar sağlar.

Ekonomiye sağlayıcı faydalar

- Kaliteyi teşvik eder, kalite seviyesi düşük üretimle meydana gelecek, zaman ve hammadde israfını ortadan kaldırır
- Sanayiye belirli hedeflere yöneltir,
- Üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur,
- Yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır,
- İthalatta ve ihracatta üstünlük sağlar,
- Rekabeti geliştirir,
- Kötü ve kalitesiz malın piyasadan çekilmesini sağlar.

Tüketiciye sağlayıcı faydalar

- Ürünün kullanılmasını ve kalitesinin anlaşılmasını kolaylaştırır.
- Etkin kontrol geliştirmeye sistematik olarak yaklaşır.
- Ürün güvenlik problemini önler
- Ortak denetim ve kontrol uygulama fırsatı sağlar.
- Karşılaştırma ve seçim kolaylığı sağlar,
- Fiyat ve kalite yönünden aldanmaları önler,
- Ucuzluğa yol açar,
- Tüketicinin bilinçlenmesinde etkin rol oynar.
- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlar.
- Müşteri tatmininin artmasını sağlar,
- Kaynak israfının azalmasını sağlar,
- Verimliliğin artmasını sağlar,
- Süreç içi işlem sayısının azalması Kurum ve çalışan ilişkilerinin düzeltilmesini sağlar,
- Müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısaltır,

- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğini artırır,
- Ürün israfının azalır,

Yukarıda saydığımız yararların dışında TKY ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır.

Karşılaşılan zorluklar ise aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Çizelge 5.1).

Çizelge 5.1. Sistemlerin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar

	9001	13001 - 22000	14001
1	Üst Yönetimin sistemi desteklememesi	Üst Yönetimin sistemi desteklememesi	Üst Yönetimin sistemi desteklememesi
2	Şirket personelinin sistemi benimsememesi	Yeterli alt yapının olmaması	Yasal mevzuatların uygulanması
3	Sürekli gelişime kapalı olmak	Tüketici yaptırımlarının yetersizliği	Tedarikçi kontrolü
4	Müşteri şartlarını ve beklentilerini yerine getirmemek	Ürün analizleri	Toplum duyarsızlığı
5	Niteliksiz personel	Cihazların kalibrasyonu	Kaynak kullanım performansının düşük olması
6		İzlenebilirlik	Beklenen katma değer düşük olması
7		Tehlike kriterlerinin doğru şekilde tespit edilememesi	
8		Eğitimsizlik ve niteliksiz personel	
9		Geri çekme	
10		Acil Hal ve Kaza Tatbikatlarının uygulanması	

İşletmelerin, Toplam Kalite Yönetimi'nin değişik yararlarını ve günümüz rekabet ortamındaki etkinliğine olan katkısını gördükçe, verimliliği ve kaliteyi artıran felsefesini öğrendikçe, bu yönetim felsefesine ilgisi artmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'yi uygulayan birçok işletmenin faaliyetlerindeki olumlu gelişmeleri kaleme alıp, çeşitli yayınlarda dile getirmesi de bu ilgiyi güçlendirmektedir (Kovancı, 2003).

5.2. TÜRKİYE' DE VE DÜNYA'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

5.2.1. Türkiye' deki Uygulamalar

Türkiye'de Toplam Kalite düşüncesi, 1980'lerin başında Toplam Kalite Yönetimi'nin bazı unsurlarının büyük işletmelerde kısmen uygulanmaya başlanmasıyla gündeme gelmesine rağmen, o dönemde hem bilgi yetersizliğinden hem de altyapı eksikliğinden kaynaklanan sebeplerle yaygınlaşmamış ve çalışma hayatını bugün meşgul ettiği kadar meşgul etmemişti. Ancak, 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında özellikle yabancı ortaklı işletmelerin etkisiyle yayılma şansı bulan Toplam Kalite Yönetimi, 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görünmeye başlanmasıyla hem çalışma hayatının hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, Batı dünyasında gözlenen yönetim düşüncesindeki değişime paralel olarak, fakat birkaç yıl gecikmeyle başlamış ve bu gelişmede (Batı'da olduğu gibi) uluslararası standartlaşma hareketinin etkisi büyük olmuştur. Özellikle son birkaç yıl içerisinde Uluslararası Standartlar Örgütü'nün geliştirmiş olduğu Kalite Yönetimi

standartlarının yaygınlaşması Toplam Kalite Yönetimi'nin önemini daha çok arttırmıştır. Çünkü, ISO 9000 Kalite Yönetimi standartları Avrupa'da Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmenin bir ön koşulu olarak kabul edilmişlerdir. Nedeni de söz konusu bu standartların etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulup, dokümanite edilebileceğini ve nasıl sürdürülebileceğini göstermesi yani, Toplam Kalite Yönetimi'nin "iskeleti" konumunda olmasıdır. Bu bakımdan ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi birbirini tamamlayan iki uygulama olarak kabul edilmişlerdir.

Aslında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, hem Batı dünyasında hem de, Türkiye'de ISO 9000 Kalite Yönetimi standartlarının kabulünden (1987) önce başlamıştır. Batı'da, Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmelerin etkinliğini arttıracak bir yönetim modeli olarak benimsenmesinden sonra (1980'li yılların hemen başlar), uluslararası standartlaşma hareketi de hız kazanmış ve 1987'de ISO 9000 Kalite Yönetimi standartları kabul edilmiştir. Dolayısıyla hem Kalite Yönetimi standartlarını hem de Toplam Kalite Yönetimi'ni birbirini tamamlayan ve etkileyen iki gelişme olarak görmek mümkündür.

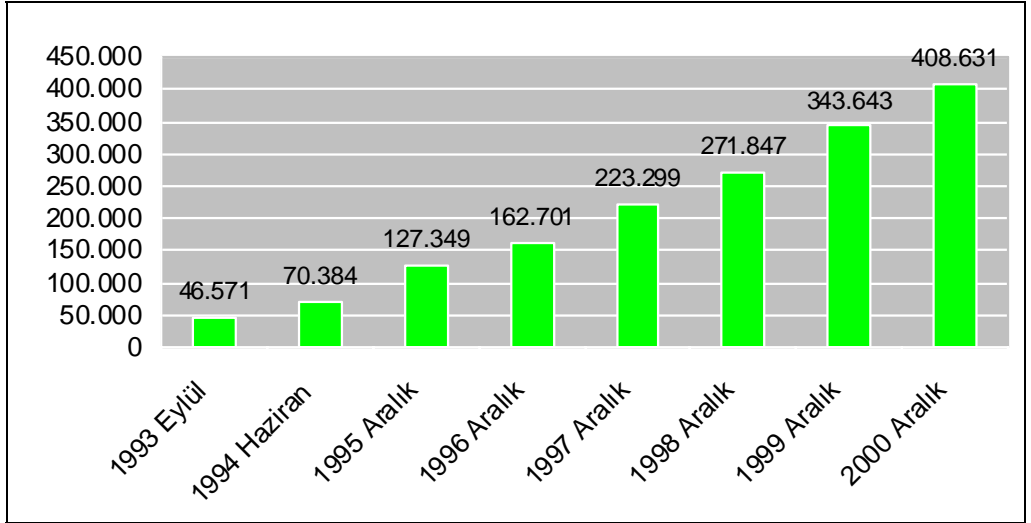
Türkiye, ISO 9000 Kalite Güvence standartlarını ISO tarafından yayımlandıktan bir yıl sonra (1988) aynen tercüme ederek, TS 6000 serisi şeklinde kabul etmiştir. Daha sonra, TS-ISO 9000 KG standartlar serisi şeklinde düzenlenen bu standartlar, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişin hazırlık aşaması olarak nitelendirilmiştir.

Bugün için Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan firma sayısını kesin olarak belirtmek mümkün değildir. Bu durum iki sebebe dayandırılabilir: Birincisi, Toplam Kalite Yönetimi'ni çeşitli düzeylerde uygulayan firma sayısının hızla artıyor olması, ikincisi de bu konuda yapılan araştırmaların yetersiz oluşudur. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan firmaların sayısının-belirlenmesinde bir kriter olarak ISO 9000 belgesi alan firmaların dikkate alınması önerilebilir. Gerçi söz konusu belgeyi alan firmaların tamamının Toplam Kalite Yönetimi'ni uyguladıklarını iddia etmek mümkün değildir. Ancak, bu belgeyi alan firma yöneticilerinin hemen tümünün nihai amaçlarının Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmek olduğu kendileri tarafından belirtilmektedir.

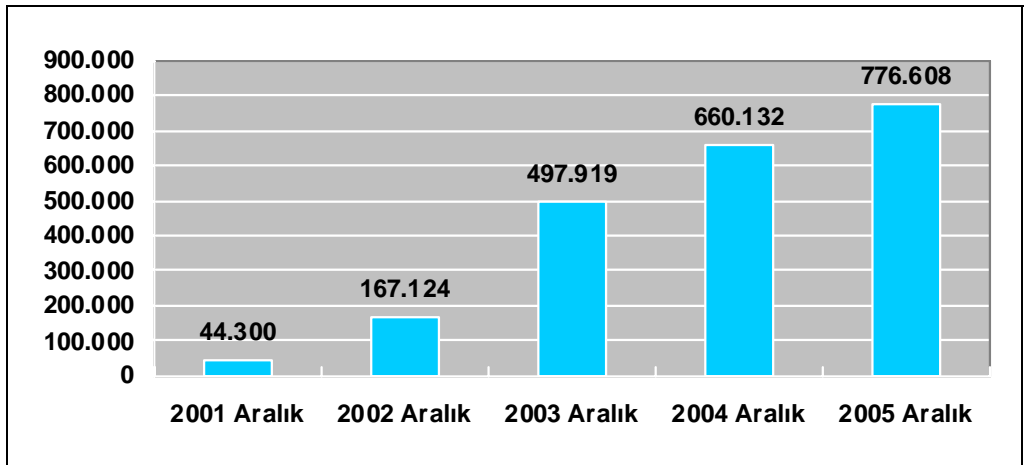
En azından bu belgeyi almış olmak, Toplam Kalite Yönetimi'nin iskeletini kurmuş olmakla eşdeğer tutulabilir.

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olarak ampirik çalışmaların yetersiz olduğu daha önce vurgulanmıştı. Bugüne kadar tek kapsamlı araştırma Ağustos 1994'te gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunu kapsayan bu araştırmada ankete cevap veren 96 firmanın %37.2'sinin Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamadığı, %37.2'sinin Toplam Kalite Yönetimi'ne geçme aşamasında olduğu ve %25.5'inin de Toplam Kalite Yönetimi'ni uyguladığı görülmüştür.

Çizelge 5.2. Dünya çapında Toplam ISO 9000 Sertifikası (Eylül 1993 – Aralık 2000) (ISO 9000 and ISO 14001 Certificates, ISO, Switzerland 2002, p.3).

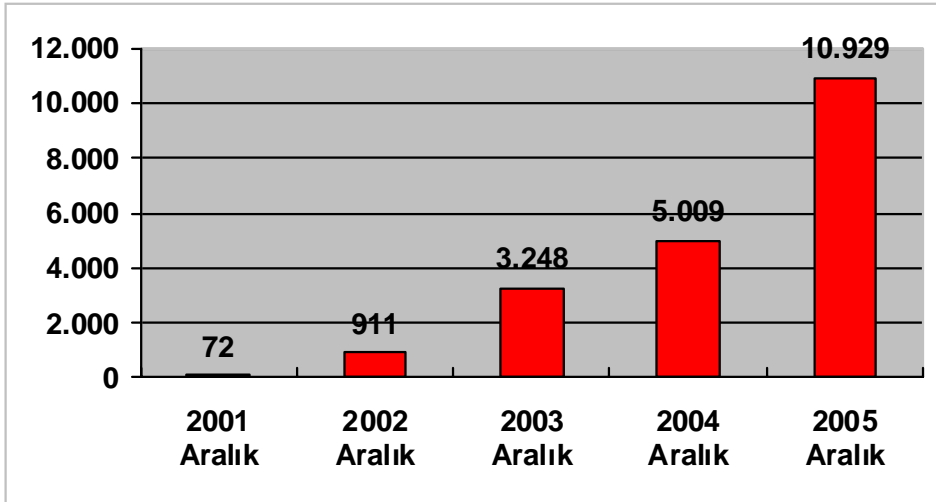


Çizelge 5.3. Dünya çapında Toplam ISO 9001:2000 Belgesi (Aralık 2001 – Aralık 2005) (The ISO Survey of Certifications - 2005, ISO, Switzerland 2006b, p.5).



Çizelge 5.4. ISO 9001:2000 Belgesinde Türkiye'nin Durumu

(The ISO Survey of Certifications - 2005, ISO, Switzerland 2006b, p.14)



Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları çoğu yabancı ortaklı büyük sanayi işletmelerinin öncülüğünde gelişmiştir. Yukarıda anılan anket sonuçları, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan veya uygulamaya geçme aşamasında olan işletmelerin büyük çoğunluğunun Toplam Kalite Yönetimi'nden kendi araştırma servislerinin araştırmaları ile haberdar olduğunu, diğer önemli bir kısmının da müşterilerinin talepleri vasıtasıyla Toplam Kalite Yönetimi'ni tanıma fırsatı bulduğunu ortaya koymuştur.

Hem söz konusu anket sonuçları, hem de diğer araştırma ve gözlemlerden elde edilen neticeler, işletmeleri Toplam Kalite Yönetimi'ne iten en büyük nedenin kalitenin yükseltilmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu, maliyetlerin düşürülmesi ve rekabet şansının artırılması faktörleri izlemiştir. Araştırmalar, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte ve

başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde üst yönetimin desteğinin son derece önemli olduğunu göstermiş, bunun yanında çalışanların katılımının ve ekip çalışmasının ikincil ve üçüncül derecede önemli faktörler olduğunu ortaya koymuştur.

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlüklerden en önemlileri de sırasıyla, kaliteli işgücüne sahip olamama, yönetim kademelerinin ve çalışanların isteksizliği ve diğer sebepler olarak sıralanmışlardır (Yenersoy, 1997).

“Bugün, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsenmesi ve yaygınlaştırılması konusunda yoğun bir çabanın var olduğu gözlenmektedir. Bu çabalardan bir tanesi de, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsetilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla yönelik olarak 1993 yılından itibaren verilmeye başlanan kalite ödülleri. "TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü" olarak adlandırılan bu ödülün, "imalat sanayi", "hizmet" ve "bireysel" olarak üç ayrı dalda verilmesi öngörülmüştür. Bugüne kadar sadece imalat sanayiinde üç firmaya verilen bu ödülün ana işlevleri genel olarak şöyle açıklanmaktadır:

1. Kalite bilincinin ve Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin ülke çapında yaygınlaştırılması,
2. Türkiye'deki kalite düzeyinin uluslararası ortamda saygınlık kazanacak seviyeye getirilmesi,
3. Toplam Kalite Yönetimi sistemini kurmuş firmaların gündeme çıkartılması,

4. Toplam Kalite Yönetimi 'ne olan talebin arttırılması.

“Kalite ödülü değerlendirme kriterleri, ödüle başvuran firmaların Toplam Kalite Yönetimi'ne ulaşmaları yönünde gösterdikleri çabanın değerlendirilmesinde kullanılan kriterler olup, dokuz elemandan oluşmaktadır. Bu kriterler ve değerlendirmede dikkate alınan yüzdeleri şöyle verilmektedir:

1. Liderlik %12 (Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında yönetici davranışları),
2. Politika ve Stratejiler %7 (Kuruluşun değerleri, ilkeleri ve stratejileri ve bunları nasıl başardığı, iletişim ve Toplam Kalite Yönetimi bağlantısı),
3. Çalışanların Yönetimi %8 (İşin sürekli iyileştirilmesinde çalışanların tam kapasitesinin nasıl kullanıldığı),
4. Kaynaklar %8 (Kuruluştaki kaynakların kullanımı ve yönetimi),
5. Prosesler %15 (Kuruluştaki tüm katkı sağlayıcı aktivitelerin yönetimi),
6. Müşteri Tatmini % 20 (Kuruluşun doğrudan ve dolaylı müşterilerinin ürün, servis ve kuruluş hakkındaki düşünceleri),
7. Çalışanların Tatmini %10 (Çalışanların kuruluş hakkındaki düşünceleri),
8. Toplumsal Etki %6 (Kuruluşun toplum genelinde nasıl algılandığı, bu kuruluşun yaşam kalitesine, çevreye ve kitlesel kaynakların korunmasına bakış açısı),

9. Faaliyet Sonuçları % 14 (Kuruluşun planlanan ticari performansını yerine getirmedeki başarısı).

Kalite ödülü kriterleri bir firmanın Toplam Kalite Yönetimi'nde ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir. Buna göre; firmanın müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve toplum üzerindeki etki konularında başarıya ulaşabilmesi, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabileceği ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılacağı ifade edilmektedir. TÜSİAD-KalDer "özdenetim modeli" veya "Toplam Kalite Modeli" olarak adlandırılan bu modelin işleyişi aşağıda gösterilmiştir.

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına bakarken üzerinde durulması gereken son nokta, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yön veren ve kalitenin teşviki ve çağdaş kalite anlayışının yaygınlaştırılması amacıyla yürütülen örgütsel çalışmalarla ilgilidir. Bu konudaki çalışmaların en kapsamlısı veya ulusal düzeyde gerçekleştirilen en önemli faaliyet, Milli Kalite Konseyi'nin oluşturulmasıdır. Türkiye'de ulusal kalite politikasının saptanması ve uluslararası standartlara uygun bir akreditasyon ve belgelendirme sisteminin kurulması amacıyla 1991 yılında Milli Kalite Konseyi oluşturulmuştur. Bu konsey, 1994 yılında Kalite ve Akreditasyon Milli Konseyi (KAMK)'ne dönüşmüş, ancak çeşitli bürokratik sebeplerle etkin bir kurum sıfatı kazanamamıştır.

Bunun yanında, Türkiye'de çağdaş kalite anlayışının yaygınlaştırılmasına katkı sağlamak amacıyla faaliyet gösteren birçok dernek, vakıf veya kurum bulunmasına rağmen bu oluşumların topyekün kalkınmaya imkan sağlayacak ulusal kalite politikasının saptanmasında henüz bir birlik oluşturamadıkları ve ortak bir çabaya giremedikleri de gözlenmektedir (www.canaktan.org/yonetim/ toplam_kalite/Türkiye' de TKY Uygulamaları)

Ülkemizde özel sektör kuruluşların öncülüğünü yürüttüğü kalite yarışından uzakta duran kamu yönetimize hakim, değişime direnç, atalet ve çağın gereklerine duyarsız anlayış, gün geçtikçe kamu hizmetlerinin doğrudan veya dolaylı maliyetlerini yükselterek daha fazla vergi ve kaynak israfı ile enflasyon olarak karşımıza çıkmakta ve bundan birey ve kuruluş olarak sakınmamız da mümkün bulunmamaktadır.

Verimlilik, kalite, performans gibi kavramlardan uzak kamu yönetiminin bu durumunun, küresel rekabette ülkemizin yer edinmesini engelleyen faktörlerin başında geldiğinde artık kimsenin kuşkusu yoktur.

Temelleri bugünden atılmaya başlanan önümüzdeki bin yılın, yeni yapılanmalar ve açılımlara sahne olacağı ve bütün ülkelerin, ulusal düzeyde yeniden örgütlenerek uluslararası rekabet ortamında yer edinme ya da varolan güçlerini arttırma yarışında oldukları dünyamızda, ülkemizin de özellikle kamu alanında olmak üzere topyekün değişim

çabasına vakit geçirmeden başlayarak, tabuların yıkıldığı, sorgulama esaslı öğrenme, sürekli gelişme, sinerji oluşturan ekip çalışması, bilimsellik ve israfı ortadan kaldıran yalınlık ilkelerinin benimsendiği yeni bir devlet yapısına sahip olması, ancak bilgi toplumlarının saygın bir yer edineceği 21. yüzyılda ülkemizi hakettiği konuma getirebilecektir (Tükenmez, 1996).

Ülkemizde kamuda TKY uygulamasına geçişte en önemli sorun siyasi kadroların değişim gereğine olan duyarsızlıkları ile işleri yavaşlatan, maliyeti artırıp hizmet kalitesini düşüren hantal bürokrasidir.

Bürokrasimizin hastalığının temelinde de Toplam Kalite ilkelerine aykırı örgütlenme modeli yatmaktadır. Çoğu zaman tek bir iş niteliğindeki bir faaliyette bile yetkiler bölünmüş durumdadır. Her yetkili merci de kendi kurallarını ve yöntemlerini uygular. Hizmeti alan kişi veya kuruluş da bu merciler arasında ping-pong topu gibi mekik dokur.

Günümüzün bürokratik yapılanmasında Bakanlık ve Genel Müdürlük gibi birimlerin tüm yetkileri elinde tutmak istemeleri ve yerel birimlere fazla inisiyatif vermemesi, destek hizmet veren birimleri ön plana çıkararak asıl üretim yapan yerel birimlerin ikinci plana düşmesine neden olmaktadır. Diğer bir deyimle icracı birimler ricacı, destek birimleri de icracı durumdadırlar. Bu durum hem yerel birimlerde çalışanların özgüvenini kaybetmesine hem de aşağıdan yukarıya bilgi akışının engellenmesine neden olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıyla hayata geçirilebilmesi, öncelikle örgütlerin üst kademe yönetimlerinin konuya bakış açlarına bağlıdır. Değişimin gereğine inanmış, yurttaş odaklı bir kuruluştaki üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi düşüncesine tutkuyla sahip çıkması ve gereklerini yerine getirmesi halinde elde ettiği sonuçlar beklenmedik boyutlarda başarılı olabilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi Amerika ve Avrupa'da rekabet eden pek çok uluslararası firmadan yerel kurumlara kadar çok geniş bir yelpazede kabul görmüş ve başarıyla uygulanmıştır. Japon mucizesini yaratan bu anlayışı 1980'lerden sonra uygulamaya başlayan dünya devleri Ford, IBM, Xerox, Hewlett Packard, Philips, Telemecanique, örnek verilebilir.

Kısaca Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında başarılı olmak için üç ilkeyi esas edinmek gerekmektedir. Bunlar;

- Değişimin gereğine inanma,
- Müşteri-vatandaş odaklılık,
- Tutku ile kaliteye sahip çıkmadır.

Ulusal kültürümüzün insana verdiği değerden hareketle ve üst yönetimin inancıyla, her çalışanın katılımının sağlandığı yeterli ücret, gerekli her çeşit kaynağın tahsisi, performans standartlarının oluşturulması, sürekli eğitim, performansın ödüllendirilmesi, kariyer planlaması uygulamalarıyla işgörenlerin desteklenmesi motivasyonun ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının alt yapısı olacaktır.

Dolayısıyla da bu yönetim felsefesinin ülkemizde uygulanmaması için hiç bir neden yoktur. Amerika'da 1980'lerde yeniden gündeme gelen Toplam Kalite Yönetimi 1990'lı yıllarda ülkemizde popüler olmuş özellikle özel sektörde uygulama imkanı bulmuştur.

Bu bağlamda Brisa, Netaş, Arçelik, Vitra gibi şirketler Avrupa Kalite ödülü olarak bu alanda yeni bir çığır açmışlardır. 1993'ten itibaren ise kalite konusunda başarılı olan şirketlere Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite ödülü verilmeye başlanmıştır. Bu arada ISO 9000 kalite güvence belgesi alma konusunda şirketlerde bir gelişme yaşanmakta bu da beraberinde kalite olgusunun yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

5.2.2.Dünyadaki Uygulamalar

Toplam kalite yönetimi anlayışı her ne kadar Japon tarzı ile bütünleşmiş gibi görünse de toplam kalite yönetimi ya da bu anlayışın mucitleri ABD kökenlidir; Dr. Deming ve J.M. Juran bu sistemi Japonya'ya taşıyan en önemli isimlerdir. Ancak sistem ilk olarak Japonya'da parlamış, Japon üretim sistemi, Japon sanayileşmesi ile özdeşleşmiştir. Juran (1989) sistemin ilk olarak Japonya'da uygulanabilirlik bulmasını temel olarak üç etmene bağlamaktadır:

- II: Dünya Savaşı sonrası amerikanşirketlerinin savaşın yarattığı etkiyle kalite konusunu ihmal etmeleri,
- Japonların savaş sonrası yıkılmış olan Japonya'yı yeniden kurmak ve güçlendirmek istemeleri, ancak daha önceki deneyimlerinden üretimlerinde bir kalite sorunuyla karşılaşmaları, bunu aşmak için

Deming ve Juran gibi uzmanları ülkelerine çağırıp istatistiksel kalite kontrol yöntemleri konusunda seminerler örgütlemeleri, kendi uzmanlarını da ABD'ye göndererek kalite kontrol yöntemleri konusunda yetiştirmeleri,

- Japon pazarının, tüketim miktarı çok sınırlı bir pazar olması, dolayısıyla, Japonların üretimlerinin büyük bölümünü ihracata yönelik olarak yapması.

Bu etmenlerin üçü de gerçekten çok önemlidir; ancak belki bunlara bir etmenin daha eklenmesi anlamlı olacaktır:

- II. Dünya Savaşını kaybetmiş Japonya'nın kalkınmak istemesi, buna yönelik olarak zaten kültüründe olan "itaat" ve "kenetlenme" dürtülerini harekete geçirerek bir "dış düşmana" karşı sanayileşmeye yönelik olarak amaç birliği yapması.

Japon toplumu için çokça söylenen "itaatkar toplum" yakıştırması, toplam kalite yönetiminin genel ilkelerinden birisini harekete geçirmek ve anlam katmak açısından önemli olmuştur; bu da, örgütün bütünleşmesi, piyasa hedefleri, müşteri istekleri doğrultusunda amaç birliği yapması anlayışıdır. Japon sisteminin, batı toplumlarına ihracat yapmaya ve bu yolla zenginleşmeye yönelmesi sürecinde "dış düşman" metaforu, toplam kalite yönetimi literatüründe "müşteri"ye dönüşmüş; "sanayileşme" ve "kendini ispatlama" metaforu ise, "piyasada etki sağlama" ve "müşteri tatmini"ne dönüşmüştür.

II. Dünya Savaşını yenik kapatmış Japonya için 1945 sonrası dönem gerçek anlamda bir dönüm noktasıdır. Aynı dönem dünya için de bir dönüm noktasıdır. Bretton Woods sistemi olarak bilinen ve ABD dolarının dünya çapında serbest dolaşımına dayanan model, savaştan harabe olarak çıkmış Avrupa ülkelerinin ve savaş sonrası bağımsızlıklarını kazanmış sömürge sonrası (*post colonial*) ülkeler grubunun imdadına ucuz veya bedava Amerikan yardımları olarak yetişmiştir. Uluslararası Keynesyen Sistem adıyla da bilinen bu model bir yandan Amerikan üretim fazlasını dağıtarak kapitalizmin krize girmesini engellemeye, diğer yandan da dünyanın kalanında da Amerikan tarzı bir “sanayileşme” örgütleyerek dünyanın “Amerikanlaşmasının” yollarını hazırlamaktadır. Avrupa’da en büyük Amerikan yardımını Almanya almıştır. Nedeni açıktır, komünist bloktan gelen bir tehdit zaten Avrupa’yı kasıp kavurmaktadır, ama Doğu Almanya’dan Batı Almanya’ya gelen tehdit elbette ki çok daha yoğundur. Komünizmi savuşturmak için sanayileşmeyi ve Amerikan yardımlarını bu nedenle en çok Almanya hak etmiştir. Asya’da ise bir miktar da atom bombasının acılarını sarıp Amerika’nın dünyadaki imajını düzeltmek için en çok yardımı Japonya almıştır. Bu yardım sadece parasal temelli değildir, her türlü eğitim ve danışmanlık yardımları şeklinde de örgütlenmiş, Japonya’da batı tarzı bir sanayileşme modeli için uygun ortamlar yaratılmaya çalışılmıştır. Dr. Deming ve Juran’ın Japonya’daki kalite seminerleri de bu çerçevede yardımlardandır. Ancak Dr. Deming’in “istatistiksel kalite kontrolü teknikleri” Japonya’da bir miktar başka bir anlam da kazanmıştır. Birincisi, Japon üretimi ihracata yönelik, dolayısıyla dış talebe yönelik bir üretimdir. Kalitenin “müşteri odaklılığı”

bu bakımdan Japon üretim sisteminde başka bir yere oturmuştur. Kalite ve kalite kontrolü işi bir standartlaştırma ve daha sonra da bu standartların takibi işidir. Oysa Japon standartlarıyla ihracat yapılan batı toplumlarının standartları birbirinden büyük oranda farklıdır. Müşteri odaklılık kavramı bu nedenle “fason imalatla” yakından ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenledir ki, toplam kalite yönetiminin Japonya’daki önemli gurularından Kaoru Ishikawa’nın “What is Total Quality Control: The Japanese Way” kitabında başlı başına bir bölüm ve neredeyse kitabın %10’unu “Quality Control for Subcontracting and Purchasing” (Fason İmalat ve Satınalmalar için Toplam Kalite) bölümüne ayırmıştır. Ishikawa (1985), Japon sistemi için fason imalat ve satınalmaların önemini şu şekilde anlatmaktadır:

Japon üreticileri toplam maliyetlerinin ortalama olarak %70’ine denk bir kısmını başka firmalardan parça ve hammadde satın almak için yaparlar. Bu nedenle, kalite, fiyat, miktar ve bu parça ve malzemelerin teslim süresi doğru değ ilse, bu (parça veya hammadde) satınalcıları ve üreticiler ne üretim yapabilirler ne de tüketicilere kalite güvencesi verebilirler. Satınalcılar için, parça ve hammadde arz edenlerin kalite kontrolü çok önemlidir.

Japon sanayileşmesi, ortaya çıktığı 1950 ve 1960’lı yıllarda firma örgütlenmesi bakımından Amerikan tarzından farklı bir model sergilemiştir. Amerikan tarzı, büyük ve entegre üretim örgütlenmelerini yeğlerken, Japon modeli daha küçük, nihai ürün için gerekli parçaları ve hizmetin sunulması bakımından birbirine eklemlenen, bu anlamda *network* benzeri yapılar kuran bir örgütlenme modeli benimsemiştir. Ishikawa (1985)’nin sözcükleriyle aktaracak olursak: “(...) bazı Amerikan firmaları gereksinim duydukları her şeyi kendileri üretiyorlar. Bu politika, bu firmaların tedarikçilerine güvenmemesi veya

güvenememiş olması gerçeğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır, denilebilir”. Dolayısıyla Japon üretim sistemi, tedarikçiler sistemine dayanan bir üretim sistemi olarak örgütlenmiştir.

Bu da örgütlerin küçülmesi ve bir örgütün çıktısının başka bir örgütün girdisi olması sonucunu doğurmuştur.

Japonya'nın bu modele yönelmesinde etkili olan öğeler arasında, örneğin ülkenin küçük olması; büyük-entegre fabrikaların kurulmasına toprağın fiziki olarak olanak tanımaması; ülke bir adalar grubu olduğu için deniz üzerinden güçlü bir taşıma ağının kurulmuş ve taşıma maliyetlerinin de görece ucuz olması vb. sayılabilir. Ancak sonuç olarak bizi bu noktada ilgilendiren, entegrasyondan disintegrasyona giden bir üretim sürecinin ülkede hakim olmaya başlaması ve üretimin dış pazarlara yönelik olarak yapılmasıdır. Bu iki unsur, ancak tedarikçilerin hepsinin üretimi düzgün olursa nihai ürünün de düzgün olacağı gibi bir sonuca üretim sürecini itmektedir ki, Japon sistemi de bunu başarmıştır.

Avrupa ve Amerika kapitalizminin Japonların 1950 ve 60'lı yıllarda ürettiği bu modeli kabul etmeleri için batı kapitalizminin 1970'lerdeki kârlılık ve verimlilik krizlerini yaşaması gerekmiştir. 1970'li yıllar dünya kapitalizminin değişim sancılarını yansıtması bakımından gerçekten çok önemli yıllardır. 1972 yılında ABD tek taraflı olarak Bretton Woods Sistemini ortadan kaldırmış; buna bağlı olarak ucuz ABD kredisine alışmış ve sanayileşmesini bu kredilere bağlamış az gelişmiş ülkeler sanayileşmelerini sürdürebilmek için borçlanmak zorunda kalmış ve sonuçta borç batağına batmış; 1960 ve 70'li yıllarda

ulaştırma ve haberleşme maliyetleri ucuzlamış; batı kapitalizmi verimlilik ve kârlılık krizi altında kıvrılmaktadır. Batı bunları yaşarken Japonya büyük bir sanayileşme örneği göstermiş, üstelik Asya'da başka ülkeler de (örneğin Güney Kore) hem Amerikan yardımlarının yarattığı olanakları kullanarak hem de Japon sanayileşmesinin yedeğine geçerek sanayileşme başarıları elde etmeye başlamışlardır.

İlginçtir, hem toplam kalite yönetimi anlayışının kabul görüp etkili olmaya başladığı yıllar, hem de tedarikçiler eliyle yürütülen küresel bir üretim modelini yerleştirdiği yıllar Batıda 1980'li yıllara denk düşmektedir. Batıda yeni üretim, aynen Japonya'da 30 yıl olduğu gibi, tedarikçilerin ürettiği parçaların monte edilmesi şeklinde veya uluslararası markaların deniz aşırı kiralık fabrikaları (Denizli, Antep'teki hazır giyim fabrikalarında olduğu gibi) olarak çalışan fason imalat merkezleri eliyle yürütülmeye başlamıştır. Bu sistem taşeronlaşma veya alt üretim zincirlerinde uzmanlaşma şeklinde küresel ölçekte parçalı bir üretim sisteminin dünyaya hakim olmasını sağlamıştır. Artık arabaların parçaları dünyanın çeşitli yerlerinde üretilmekte, montajı da başka bir ülkede (veya hatta gemilerde) yapılabilmektedir. Toplam kalitenin “müşteri odaklılığı” ve “üretimin her aşamasında kalite” sloganları bu kez dünyanın her tarafını kapsayacak kadar güçlü bir şekilde dile getirilmektedir.

Toplam kalite yönetimi çoğu zaman “tam zamanında üretim” (just-in-time production), “sıfır stok” ve “sıfır hata” kavramlarıyla da birleşmektedir. Bu üç kavram (ya da anlayış) aynı zamanda da çağın

Üretim modelini çok iyi anlatan kavramlardır. Artık küçük üretim birimleri nihai malın sadece bir parçasını üretmektedir. Nihai ürünün ortaya çıkması için nihai ürünü ortaya çıkartan parçanın montaj fabrikalarına tam zamanında teslim edilmesi gerekir. Bu süreçte her hangi bir yerdeki bekleme sadece stok maliyetlerinin artmasına değil, bütün bir üretim sürecinin de aksamasına yol açacaktır. Aynı zamanda, parça tedarik eden firmaların “hatasız” bir üretim sistemini de amaçlamaları gereklidir. Çünkü nihai ürüne eklenen küçük bir parçanın kalitesinin, örneğin otomobil için motor kayışı üreten bir firmanın kalitesinin otomobili üreten ana firmanın amaçladığı kalitenin altında olması veya hatalı olması, basit bir kayışın yarattığı zarardan çok daha büyük zararlara yol açacak; o partide üretilen otomobillerin veya uzun vadede otomobili üreten firmanın büyük zararları yüklenmesine, piyasada rekabet gücünü yitirmesine neden olacaktır. Toplam kalite yönetimi tüm bu aksaklıkları giderebilmek için geliştirilmiştir ve çalışanlara bu anlayışı empoze etmeye yönelen bir kalite kontrolü yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üretim özellikle üçüncü dünya ülkelerindeki ucuz iş gücü merkezlerine kaydığı için, toplam kalite yönetimi merkez ülkeler eliyle az gelişmiş ülkelerdeki yönetim ve kalite anlayışını dönüştürmek için kolları sıvayan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda 1980 sonrası iki temel kalite yaklaşımı (ya da uygulaması) nc dünya ülkelerine kimi zaman zorla, kimi zaman da ideolojik bombardıman yardımıyla kabul ettirilmiştir. Bunlar, ISO ve toplam kalite yönetimidir. ISO, fiziki anlamda, toplam kalite yönetimi ise ideolojik ve örgütlenme

modeli olarak küresel standartları üçüncü dünya ülkelerine kabul ettirmenin aracı olarak kullanılmıştır. ISO belgesi sahibi firmalar küresel pazarda daha kolay fason iş bulabilmekte, bir de toplam kalite yönetimi uyguluyorlarsa, zor çalışma koşullarının ve ISO'nun getirdiği ekstra yüklerin çalışanlarca daha kolay “yutulmasının” olanaklarını yaratmaktadırlar.

Kalite sistemi anlayışının gereklerinin doğru yorumu için, ISO 9000 ailesi içindeki eski ve yeni standartların (ISO 9001 ve 9004: 2000, 'Kalite Yönetimi Sistemi') ortak noktalarının ve değişikliklerin iyi bilinmesi gerekir. Bu nedenle, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri dünyada yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Avrupa Birliği uyum çerçevesinde de ülkemizde son yıllarda önem kazanmıştır.

Rekabetin arttığı, tüketicilerin kaliteli ve ucuz olan malı talep eder hale geldiği günümüzde, Toplam Kalite Yönetimi, şirketler için can simidi haline gelmiştir. Öyle ki bunu uygulayan işletmeler, diğerlerine karşı avantaj sağlamak ve bu acımasız rekabette onları geride bırakmaktadırlar. Tüketicilerin kaliteli mala olan taleplerinin artması ve rakiplerin de çoğalması, işletmeleri yeni yöntemler bulmaya zorlamıştır. Toplam Kalitenin temelini oluşturan, Toplam kalite yönetimi felsefesinin ülke ekonomisine, işletmeye ve tüketiciye sağladığı faydalar burada ortaya çıkmaktadır. Bu sistemlerin su ürünleri sektöründe yaygınlaştırılması, ülkemizin ihracat açısından tüm dünyada daha önemli bir hale gelmesini sağlayacaktır.

Globalleşen dünyada pazar payının korunması ve bu payın artırılması için kuruluşların müşteri ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmemeleri ilaveten müşteri tatminini sağlayacak ürün/hizmet üretmeleri gerekmektedir. Bunun sağlanmasında karşımıza çıkan en doğru araç ise kuruluş yapısına uygun bir Kalite Yönetim Sistemi kurulması ve sürekliliğinin sağlanması, iyileştirilmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi, firma sahiplerinin yada üst düzey yöneticilerinin bunu birilerine delege ederek değil öncü olarak, model olarak uygulamaları gereken bir anlayış ve felsefedir. Toplam Kalite Yönetimi günümüzün, maddi değerlere çok fazla önem veren dünyamızda, insana saygıyı ön plana çıkaran, yaşam kalitesini sürekli iyileştirmeye çalışan bir yönetim anlayışı olarak umarım yönetim anlayışları arasında ki yerini kaybetmez ve yeni teknik ve metotları bünyesine katarak daha da gelişir.

Gelecekte bugünküne oranla daha fazla uluslar arası rekabet yaşanacağından, çalışanların koşullara uygun bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Her çalışanın kendi işletmesine, endüstriye, ulusal ekonomiye, topluma ve ülkesine daha iyi hizmet verebilmesini sağlamak için işletmelerde de Toplam Kalite Yönetimi uygulanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının önemli sonuçlarından biride iş gücünün kalitesine ve istihdamına yapmış olduğu olumlu katkılarıdır. Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan işletmeler "Sürekli gelişme" unsuru dolayısıyla çalışanlarını "Devamlı" eğitimden geçirmek

zorundadırlar. Bu durum, bir taraftan istihdam edilen “İş gücünün kalitesi”ni yükseltirken diğer taraftan da eğitilmiş olan insanların işletmede kalmalarını kolaylaştırmıştır.

Toplam kalite yönetimi, tüm örgüt seviyelerinin ve işlevlerinin katılımı ile ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesini gözeten tümleşik bir yönetim kavramıdır. Mal ve hizmet sektörünün hızla gelişmesi ve ekonomide önemli bir paya sahip olması kaliteye verilen önemi artırmış ve bu yöndeki çalışmaları hızlandırmıştır.

Pazarlama sürecinde toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeler rekabette ön safhalara geçerler ve yaptıkları sürekli iyileştirme ve geliştirme sayesinde karlılıklarını arttırıp, müşteri potansiyellerini genişletirler. Pazar ortamında kendilerine iyi bir yer edinirler.

Hızla değişen çevresel etmenler ve ekonomik koşullar, yöneticileri de planlama konusunda daha özen göstermeye zorlamaktadır. Günümüzde, erken planlama sürecinin bilgisayar destekli olması kaçınılmazdır. Bu durumda, yöneticiler, klasik yöntemlerden daha etkili, yeni yöntemlere doğru aşamalar yapmak ve işletme düzeyinde planlama ve kontrol faaliyetlerini yaygınlaştırmak durumundadırlar.

Toplam Kalite Yönetiminde diğer yönetim yaklaşımlarına göre daha başarılı sonuçlar sağlanmakta, kalite ve verimlilik artırılarak maliyetler düşmekte, bu çerçevede sürekli gelişme ve iyileşme sağlanarak işletmelere ve ülke ekonomisine avantajlar sağlanmaktadır.

Entegre sistemlerde ortak unsurların paralel yönetimleri ile uygulama ve ortak sorumlulukların firma çalışanlarınca kabul görmesi uygulama süreçlerinde paylaşımı arttıracak ve çalışanların aşırı yüklenme sorunları ortadan kalkacaktır. Ayrıca, ortak doküman altyapısı, sistemlerde mevcut kritik ve hedef unsurların en iyi şekilde koordine edilmesi ve farklı prosedür altyapılarının uygulanma performanslarına olumlu katkı sağlayacaktır.

Daha geniş bir perspektifle bakıldığında, sistemlerin ortak uygulanma ve geliştirilerek sürdürme fırsatlarının yanı sıra, ortak prosedürel yapıları ile denetim ve denetim süreçleri sonucu elde edilen çıktıların fayda ve güvenilirliği açılarından da avantaj sağlayacağı göz ardı edilmemelidir.

Yönetim Sistemleri' nin entegrasyonu konusunda yapılacak değerlendirmelerde elbette, sistemlerin kurulma ve belgelendirme süreçlerinde karşılaşılabilecek sorun ve avantajlarda önemle analiz edilmelidir.

Sistemlerin entegre yaklaşımlarla kurulması ya da mevcut altyapıların entegrasyonu söz konusu olduğunda, gerek doküman altyapısı ve gerekse organizasyonel avantajlar, kritik ve olumlu bir tercih sebebi kriter olarak algılanmalıdır.

Entegre sistem altyapıları sistemlerin kuruluş uygulamalarına adaptasyonu ve çalışanlarca daha kolay ve etkin algılanması, ortak

hedeflerle geliştirilerek yönetimi noktalarında önemli avantajlar sağlayabilmektedir.

Ortak altyapılar üzerine kurulmuş yada sonradan entegre edilmiş sistemlerin denetim süreçlerine dair avantajları da dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda, iç denetim süreçleri, planlama, kalifikasyon, insan kaynakları, zaman yönetimi ve gerekse elde edilecek sonuçların etkinliği noktalarında önemli katkı ve tercih nedenleri ortaya koymaktadır. Aynı yaklaşımla üçüncü taraf belgelendirme denetim süreçlerinde de benzer avantajlar tespit edilmektedir. Mevcut sistemlerin belge sayı ve kapsamı değişmemesine rağmen, gerek belgelendirme denetimleri ve gerekse ara denetimlerin, uygulayıcı kuruluşlara süre ve maliyetlerinde ki azalmanın yanı sıra gerek planlama ve gerekse uygulama aşamalarında etkinlik ve uygulanabilirlik anlamında önemli katkılar yaratmaktadır.

Yönetim Sistemleri uygulayıcılar tarafından yukarı da özetlenen yaklaşımlarla yeniden analiz edilmeli ve mevcut sistemlerin, yeni kurulmakta olan sistemlerin yada mevcut uygulamalara ilave olacak yeni standartların firmalara kazandırılması aşamalarında entegrasyon alternatifi özenle ve önemle analiz edilmelidir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

- Berthod, G.**, 1994, TKY ve İnsan Kaynakları, (Çev: Özlem Rodoplu), Kalite Dergisi, *Kalder Yayınları*, Sayı:6, İstanbul.
- Bozkurt, R.**, 1998, Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No. 630, Ankara 29 s.
- Dalbay, Ö.**, 1999, “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon” Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 21-22, s.103.
- Eren, E.**, 2001, Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar, Doğu Üniversitesi. İ.İ.B.F.İstanbul.
- İmai, M.**, 1994, Kaizen: Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı, *Brisa yayınları*, İzmit.
- Ishikawa, K.**, 1995, Toplam Kalite Kontrol, *Kalder Yayınları No.7*, İstanbul.
- KALDER**, 2000, Toplam kalite Yönetimi, *Kalder Yayınları*, 2-9.
- Karabulut, M.**, 1995, “Toplam Kalite Yönetimi Kalitesi” Mesaj, Türkiye Pazarlama Derneği Haber Bülteni, Sayı:5, Temmuz-Aralık, s.4.
- Karyağdı N.**, 2000, “Toplam Kalite Yönetimi ve Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu”, *Dünya Gazetesi*, s.13.
- Karyağdı N.**, 2001, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi Yayınları, *Ankara Sanayi Odası Yayınları*.
- Kavrakoğlu, İ.**, 1998, Toplam Kalite Yönetimi, *Kalder Yayınları* , Rekabetçi Yönetim Dizisi No.3, İstanbul.
- Kayan N.**, 1996, “Kalite Kavramı ve Gelişimi I”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Sayı 419, s. 103.

- Kırmacı, H. İ.**, 2002, Çevre Yönetim Sistemi Eğitim Notu, 31 s.
- Kırmacı, H. İ.**, 2003, TS EN ISO 9001: 2000, Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitimi Ders Notları, 117 s.
- Kovancı, A.**, 2001, TKY Fakat Nasıl?, *Sistem Yayınları*, 502 s.
- Özevren, P.Ö.**, 1996, Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 54, Sayı:6, Kasım, s.50-51.
- T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı**, 2000, Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü Su Ürünleri Kalite Kontrol El Kitabı, Ankara, 229s.
- Tükenmez, N.M.**, 1996, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler” Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 11, Sayı:1, s.134-138
Verimlilik Dergisi, 1996, Toplam Kalite Özel Sayısı MPM
- Türk Standardı**, 2001, Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar, TS-EN-ISO-9001:2000, ICS 03.120.10, *Türk Standartları Enstitüsü*, 26 s.
- Türk Standardı**, 2006, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri-Gıda Zincirindeki Tüm Kuruluşlar İçin Şartlar, TS-EN-ISO-22000:2005, ICS 03.120.01; 67.020; 35.240.99, *Türk Standartları Enstitüsü*, 26 s.
- Yenersoy, G.**, 1997, Toplam Kalite Yönetimi, 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, s.88.
- http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/turkiyede-tky/turkiyede-tky-uygulamalari.htm
- <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html>, Ceren Ulukanoğlu, Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi.

ÖZGEÇMİŞ

T.C. vatandaşı olan Elif TERZİOĞLU 13. 09. 1976 tarihinde İzmir’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini aynı ilde tamamladı. 1995 yılında Ege Üniversitesi Su Ürünleri Fakültesi’ne kayıt oldu ve 1999 yılında aynı fakülteden iyi derecede mezun oldu. 1999 yılının Eylül ayında Yüksek Lisans sınavını kazanarak E. Ü. Su Ürünleri Fakültesi Yetiştiricilik Anabilim Dalında İngilizce’den muaf olarak 2 yıllık Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2001 yılında Yüksek Lisans eğitimini tamamlayıp aynı yıl doktora eğitimine başladı. Halen doktora tez aşamasında olan Elif TERZİOĞLU bekadır.