



➤ ISO Revizyonları Beyaz Bülten Yeni ISO Standartlarında Liderliğin Önemi

Yaklaşan Değişim

Alt yapı ve ISO Yönetim sistem standartlarına genel bakış

ISO, yıllar içinde kalite ve çevreden bilgi güvenliğine, iş süreklilik yönetimine ve belge yönetimine kadar sıralanan konulara yönelik olarak birçok yönetim sistem standardı yayınlamıştır. Ortak unsurları paylaşmasına rağmen ISO yönetim sistem standartlarının hepsi farklı yapılara sahiptir. Dolayısıyla uygulama aşamasında bu durum, bazı karışıklıklara ve zorluklara yol açar.

Uygulama sürecini daha sorunsuz hale getirmek üzere ISO, geleceğin yönetim sistem standartlarına yönelik benzer bir yapı, çekirdek metin, ortak terimler ve tanımlar sağlamak üzere çalışmalarını tamamlamıştır. Bu, gelecekte yeni geliştirilecek veya revize edilecek sistem standartları arasında tutarlılık sağlayacaktır ve bütünleşmiş kullanımı daha kolay hale getirecektir. Ayrıca standartların kullanıcılar tarafından okunmasının ve anlaşılmasının kolaylaşması sağlanacaktır.

Bilgi güvenliği yönetimi standardı ISO 27001, halihazırda bu şablon kullanılarak yayınlanmış bir standarttır.

Annex SL'nin yüksek seviye yapısına kısa bir bakış

ISO 9001, ISO 14001 yeni versiyonları, uygulanacak Annex SL yüksek seviye yapısı sayesinde, yeni geliştirilecek diğer tüm ISO yönetim sistemi standartlarında olacağı gibi aşağıdaki yapıya uygun yazılacaktır:

Annex SL ve yeni yapısı, yönetim sistem felsefesini benimsemiş kuruluşlar için hiçbir şekilde kaygı unsuru olmamalıdır, ancak sadece "duvara asmak" amaçlı belgelenmiş olanlar için ciddi bir çalışma gerektirecektir.

Örneğin: "Kuruluşun içeriği" maddesi gereğince uygulayıcı kurumlardan, gerçekleştirdikleri işler üzerinde etkisi olan iç ve dış konuların anlaşılmasına yönelik artan bir talep söz konusudur. Bu maddeler üst yönetimin, yönetim sistemine dahil olmasını gerektiren "liderlik" beklentisi ile yakından bağlantılıdır, ancak işin stratejik yönü ile de doğrudan ilişkilidir. Bu, iş süreçlerinin, etkili bir şekilde tanımlanması gerekliliğini getirir.

Bu nedenle Annex SL, aşağıdaki adımlar ile yönetim sistemine katkı sağlamalıdır:

1. Standartların, Yönetim Kurulunda ele alınması
2. Standartların iş ihtiyaçları ile eşleştirilmesi

Annex SL'nin tanıtımı

Yönetim sistem standartlarını geliştiren ISO teknik komitesi, Annex SL'yi uygulamak zorundadır. Annex SL, standart geliştiricilere belirli teknik konuları ve gereksinimleri bütünleştirmek için esneklik tanırken; yapıyı, metni ve terimleri ve tanımları uyumlu hale getirir.

Annex SL formatında yayınlanacak çekirdek yönetim sistem standartlarının yayınlanmasına ilişkin beklenen zaman çizelgesi aşağıdaki gibidir:

- ISO 14001 revizyon: 2015 3.Çeyrek
- ISO 9001 revizyon: 2015 4. Çeyrek
- ISO 45001: 2016 4. Çeyrek

| | |
|----------|--------------------------|
| Madde 1 | Kapsam |
| Madde 2 | Atıf Yapılan Standartlar |
| Madde 3 | Terimler ve tarifler |
| Madde 4 | Organizasyon yapısı |
| Madde 5 | Liderlik |
| Madde 6 | Planlama |
| Madde 7 | Destek |
| Madde 8 | Operasyon |
| Madde 9 | Performans değerlendirme |
| Madde 10 | İyileştirme |

Bugünün iş çevresinde liderlik neden önemlidir?

Liderlik yani "kişileri ortak bir amaca doğru motive etme kabiliyeti", bugünün iş dünyasında önemli bir yetenektir. Güçlü bir liderlik olmaksızın başarı sağlanamaz.

Dünyada en çok saygı duyulan liderler, ortak birkaç karakter özelliği taşımaktadırlar. En çok fark edilen özelliklerinden bazıları; çalışanlarını nasıl "yüreklendireceğini" ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve davranışların nasıl şekillendirileceğini bilmelerinin yanı sıra, değişiklik yönetimi ve ortak bir vizyonu paylaşma kabiliyetine sahip olmalıdır. İyi liderler ayrıca diğerlerinin katkıda bulunmaları ve başarılı olmalarını sağlayan, kendi özgüvenleri yüksek kişilerdir.

Yönetim ağırlıklı olarak etkili planlama, organizasyonel sistemlerin hayata geçirilmesi ve uygun iletişim yöntemlerinin kullanımı gibi somut olarak ölçülebilir kabiliyetler üzerine yoğunlaşır.

Liderlik ise aksine, çoğunlukla güven, ilham, tutum, karar verme ve kişisel karakter gibi daha az somut ve daha az ölçülebilir ilişkiler üzerine yoğunlaşır. Bunların hepsi, bir organizasyonu yönetim sistemi hedeflerini gerçekleştirmek üzere motive etmek için gereklidir.

Liderlik ve yönetim arasındaki fark

Yönetim çoğunlukla süreçler ile ilgilidir. Liderlik ise davranışlarla...

➤ Liderlik bugünün yeni ISO standartlarına nasıl dahil edilir?

Öncelikle Liderliğin, ISO tarafından nasıl tanımlandığını anlayalım.

Liderlik, bir kuruluşu en üst seviyede yöneten ve kontrol eden insan veya insanlar topluluğudur. Üst düzey yönetim, yetki verme ve organizasyon dahilinde kaynakları sağlama gücüne sahiptir. Yönetim sistemi kapsamının organizasyonun sadece bir parçasını kapsaması halinde üst düzey yöneticiler, organizasyonun o parçasını yöneten ve kontrol eden gruba liderlik yaparlar.

Madde 5'e göre liderliğin sorumluluklarının tanımlanması

Üst düzey yönetimin, aşağıda sıralanan unsurları sağlayarak liderlik ve taahhüt göstermesi beklenir:

- politika ve hedefler, yönetim sistemine uygun olarak oluşturulur ve organizasyonun stratejik yönü ve yapısı ile uyumludur. Madde 4 Kuruluşun İçeriği, mevcut versiyonda yeni bir gereksinim olarak karşımıza çıkar ve liderlerin, iş ile ilgili çevresel şartları anlaması ve bunun kuruluş üzerindeki etkisini fark etmesi gerekliliğini vurgular;

- politika; paylaşılr, anlaşılır ve kuruluş dahilinde uygulanır;
- yönetim sistemleri gereksinimlerinin organizasyonun iş süreçlerinde bütünleştirilmesi ve süreç yaklaşımının desteklenmesi sağlanır;
- yönetim sistemi için gerekli görülen kaynakların ulaşılabilir olması sağlanır;
- yönetim sistemi, beklenen sonuçları elde etmelidir;
- yönetim sistemi etkinliğinin sorumluluğunun alınması idrlerin görevidir;
- etkili bir yönetim sisteminin ve yönetim sistem gereksinimlerine uymanın öneminin iletilmesini sağlarlar;
- çalışanların, yönetim sistemi etkinliğine katkıda bulunmalarını sağlar, yönlendirir ve destekler;
- sürekli gelişme ve yenilişimi teşvik ederler;
- sorumluluk alanlarını uygularken liderliklerini göstermek için ilgili diğer yönetim rollerini desteklerler.

Liderlik ve politika

Liderlerin, politika oluşturması, gözden geçirmesi ve sürdürmesi gerekir, ayrıca bunun organizasyon dahilinde uygulandığını garantilemesi beklenir.

Görevler ve sorumluluklar

Liderlerin, ilgili görevler uygun sorumlulukların ve yetkilerin atanmış olmasını sağlaması, kuruluş dahilinde duyurulması ve bilinmesini garantilemesi beklenir.

Organizasyonel değişim

Liderler, yönetim sistemi bütünlüğünün değişiklikler planlandığında ve uygulandığında korunduğunu garantilemelidir.

Yukarıdaki görevlerden bazıları elbette ki başkalarına atanabilir, ancak bunların planlanmasını, uygulanmasını ve gerçekleştirilmesini garanti altına almak daima yönetimin sorumluluğunda olacaktır.

➤ Faydaları nelerdir?

ISO'nun; var olan yönetim sisteminin temelini oluşturan 8 hatta halihazırda 7 yönetim sistemi prensibinden biri olan ' liderlik kavramı hakkında neler söylediğine bir göz atalım.

Liderlik, amaç birliği ve kuruluşun yönünü oluşturur. Liderler, kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmek için, çalışanların bütünüyle dahil olduğu iç katılımı sağlamalı ve sürdürmelidirler.

Liderlik prensibinin uygulanması genellikle aşağıdakileri garantiler:

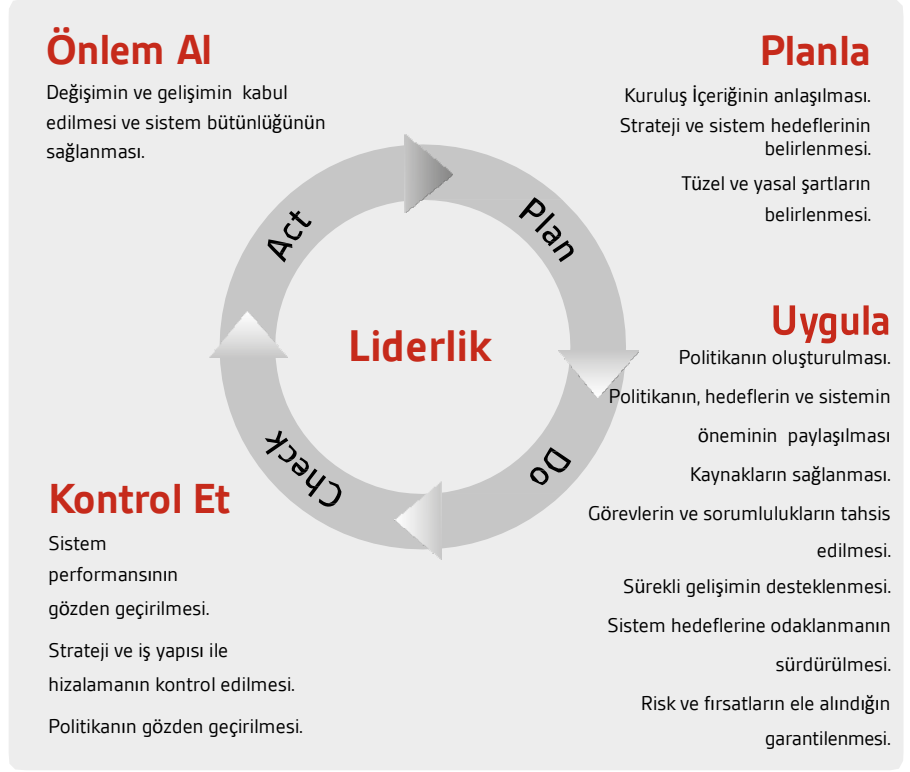
- Çalışanlar, kuruluşun amaçları ve hedeflerini anlayacak ve bu doğrultuda motive edilecektir
- Faaliyetler, birleşik bir şekilde değerlendirilir, sıraya konur ve uygulanır
- Kuruluşun, farklı yönetim seviyeleri arasındaki iletişim eksikliği an aza indirilecektir

- Kuruluşun geleceğine dair açık bir vizyonu oluşturulur
- Zorlayıcı amaçlar ve hedefler belirlenir
- Kuruluşun her seviyesinde paylaşılmış değerler, adil ve etik rol modeller oluşturulur
- Güven ortamı yaratılır ve korkular ortadan kaldırılır
- Çalışanlara, sorumluluk ve mesuliyet kavramları ile hareket etmek üzere gerekli kaynaklar, eğitim ve esneklik sağlanır
- Çalışanlar, teşvik edilir, cesaretlendirilir ve sağladıkları katkılar takdir edilir.

➤ Bu; organizasyonlar için ne anlam ifade eder ve nasıl hazırlanabilirler?

Mevcut yönetim sistemi standart gereksinimleri ile karşılaştırıldığında liderlik için tanımlanmış veya güçlendirilmiş başlıca gereksinimler aşağıdaki gibidir:

1. İş etkileyen çevresel unsurların anlaşılması ve bunun kuruluş stratejisi üzerindeki etkisini gösterme kabiliyeti. Sistem hedeflerinin bu strateji ile uyumlu olması ve kuruluş dahilinde ilgili seviyelerde belirlenmesi gerekir. Kuruluş, sistem hedefleri ile stratejik yönünü aynı hizaya getirebilmelidir.
2. Sistem hedeflerinin gerçekleştirilmesinde etkisi olabilen önemli risklerin tanımlanması gereklidir, örneğin, ISO 9001 kapsamında tanımlanan müşteri memnuniyeti gibi...
3. Süreç tanımı ve yönetime yönelik yaklaşımı gözden geçirmek ve bu amaçlar için tanımlanmış belirgin sorumlulukların ve yetkililerin sağlandığının garanti edilmesi.. Süreçlerin sistem hedeflerinin gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunacağını, açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Ölçüm ve izleme sistematığının kurulması gerekir.
4. İç iletişim kanallarının, etkinliklerine yönelik olarak gözden geçirilmesi ve politikanın, kuruluş dahilinde uygulanması gerekir.



5. Kuruluş dahilinde değişim ve gelişimin yönetilmesine dair tanımlanmış süreç gözden geçirilmelidir. Liderler, sistem etkinliğinin, kuruluşun gelişimi ve diğer organizasyonel değişiklikler devam ederken de sürdürüldüğünü garantilemelidirler.

Birçok liderlik sorumlulukları, Annex SL standart metninde yer almaktadır. Dolayısıyla, diğer yönetim sistemlerine yönelik prensipler ve gereksinimler, oldukça benzer olacaktır, ancak örneğin çevre yönetimi veya iş sağlığı ve güvenliği yönetimine yönelik değiştirilmiş bir odaklanma söz konusu olabilir.

➤ Sonraki adımlar

2015 yılında ISO 14001 ve ISO 9001'in resmi olarak yayınlanmasından sonra belgelenmiş organizasyonlar için 3 yıllık bir geçiş dönemi başlayacaktır. BSI olarak, erken planlama yapmanızı şiddetle tavsiye etmekteyiz. Bu nedenle:

- Lütfen, bir sonraki ziyarette BSI tarafından atanmış tetkikçinizin ile geçiş süreci hakkında konuşun.
- <http://shop.bsigroup.com>'dan, Taslak Uluslararası standardın bir kopyasını edinin.
- Revizyon üzerine yapılan BSI seminerlerimizi ve eğitim kurslarımızı kaçırmayın, mutlaka katılın.

- Taslak standartta bulunan liderliğe yönelik mevcut yaklaşımınızı gözden geçirin ve boşlukları tanımlayın.
- Bir uygulama planı oluşturun ve süreci gözlemleyin.
- bsigroup.com/tr adresindeki en son haberler ve kaynaklar için BSI'nın özel web sayfalarını sürekli olarak kontrol edin.