

## RİSK YÖNETİMİ

Finansal veya finansal olmayan kuruluşlar açısından risk yönetimi demek, o kuruluşun hedeflerine ulaşma yolundaki tehlikelerin ve belirsizliklerin, tanımlanması, analiz edilmesi ve bunları etkilerinin değerlendirilmesi çalışmalarıdır. Çeşitli tehlikelere ve belirsizliklere karşı kuruluşun gerekli karşı planlarını hazırlaması riskin yönetilmesi anlamına gelir. Hedefe ulaşma yolundaki bütün tehlikeler ve belirsizliklerin yönetilmesi gerekir, aksi halde bunlar risklere dönüşebilir.

Günümüzde karmaşık bir hal alan iş yaşamı ve buna bağlı olarak zincirleme birçok karmaşık bağlantılar sonucunda organize bir risk yönetimine olan gereksinim kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Risk yönetimi, işletmelerin kârlılık içerisinde faaliyetlerine devam etmesi için gerekli düzenlemeleri sağlamak, organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile işletmenin kazanma gücünü korumak; organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli olan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, organizasyonun yönetilmesi ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır.

Risk yönetimi tabiri ilk kez 1950'li yılların sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılmaya başlanmıştır. Risk yönetimi olasılık planlamasını da beraberinde getirir. Sürekli olarak “eğer olursa ne olur”, “ya olursa” sorularının yinelenmesidir. Risk yönetimi ilk zamanlar sigortacılıkla beraber ele alınmış ve sigortacılık içinde yer almıştır. İlk zamanlar sigortacılık ile risk yönetimi birbirlerinin yerine kullanılmıştır.

Risk yönetimi günümüzde üç farklı şekilde algılanmaktadır:

Geniş bakış açısı; risk yönetimi ve yöneticisi, kar ve zarar riskini üzerine alan bir müteşebbis gibi görünür.

Dar bakış açısı; bu bakış açısına göre ise risk yönetimi bir sigortacı olarak görünür.

Orta bakış açısı; yukarıdaki iki bakış açısının bir sentezi niteliğindedir.

Risk yönetimi, kişi ve kurumların finansal pozisyonların ne kadar risk taşıdığının belirlenmesi ve bu ölçütün kabul edilebilir bir risk seviyesine çekilmesidir.

Risk yönetiminin amacı, işletmenin kararlılık içerisinde faaliyetine devamı için gerekli düzenlemeleri sağlamak ve organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile işletmenin kazanma gücünü korumaktır. Böylece risk yönetimi, organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle kontrol altına alınması için gerekli kaynakların ve faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir.

## RİSK TÜRLERİ

- **Proje Riskleri:** Proje takvimini ve kaynakları etkiler.
- **Ürün Riskleri:** Geliştirilen ürünün niteliğini ve başarımını etkiler.

- **İş Riskleri:** Projenin ait olduğu kurumun gelişimini ve gereksinimlerin edinilmesini etkiler.

Risk	Risk türü	Açıklama
Personel kaybı	Proje	Proje tamamlanmadan önce deneyimli personel projeden ayrılır
Yönetim değişikliği	Proje	Çeşitli yöneticilik seviyelerinde yönetim veya yapılandırma değişikliği yapılıyor
Donanımın kullanılamaması	Proje	Proje için çok önemli olan donanım proje takvimine uygun zamanda alınamıyor
Gereksinimlerde değişiklik	Proje ve ürün	Gereksinimlerde tahmin edilenden çok daha fazla değişiklikler ortaya çıkıyor
Şartnamelerin gecikmesi	Proje ve ürün	Önemli bileşenler için şartnameler gecikiyor
Proje boyutunun doğru tahmin edilmemesi	Proje ve ürün	Sistemin kapsamı, karmaşıklığı yeterince değerlendirilmemiştir
Yazılım geliştirme araçlarının yetersiz olması	ürün	Proje geliştirmede kullanılan araçlar beklentileri karşılamıyor
Teknoloji değişiklikler	ticari	Proje ürünün temelini oluşturan teknolojinin yerini yeni teknoloji alıyor
Ürün rekabeti	ticari	Proje ürünü teslim edilmeden önce, rekabetçi ürün pazara çıkarılıyor

\* Risk türü örnekleri

## RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Risk yönetim süreci birbirine bağımlı beş işlem basamağından oluşur. Bu basamaklar: Riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması, seçilen alternatiflerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır.

## Risk Yönetim Sistemi



### 1- Riskin Tanımlanması

Riskin tanımlanması, riskin teşhisi anlamına gelmektedir. Risk tanımlama sürecinde elde edilen bilgiler sorunlara çözüm getirme sürecini kapsar. Konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bu sürecin teknolojik, sosyal, politik belirsizliklerin azaltılması ve olası kayıpların minimize edilmesi işlemini kapsadığını belirtmektedirler.

Bu aşamada riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusunda belirsizlik azaltılmaya çalışılır. Riskin tanımlanmasıyla, anlama düzeyinde belirsizliğin azaltılması ve sorunun çözülmesine yardımcı olabilecek bilginin işlevi daha iyi belirlenebilir. Önemli değişkenler ve onların belirsiz etkisini ortaya koymak için geleceğe yönelik planlama araçları kullanılabilir. Örneğin, gelecekteki işletme fırsatlarını tanımak için en iyi, en muhtemel ve en kötü biçiminde geleceğe ilişkin senaryolar geliştirilir ve bu senaryolara ilişkin çeşitli olaylar tanımlanır. Bu ve bunun gibi araçlar belirsizliğin azaltılmasında yönetime yardımcı olabilir.

Risk yöneticileri, risklerin göz ardı edilmesini engellemek için risk tanımında bazı sistematik yaklaşımlar kullanırlar. Bunlar; sigorta kontrol listeleri, risk analiz soruları, akış işlem kartları ve mali durum analizleridir. Risklerin analiz edilmesinde belirtilen tekniklere ek olarak simülasyon (Gerçeğin şekilsel veya sembolik olarak temsil edilmesi) tekniği de kullanılmaktadır.

Risk yönetiminde, riskin tanımlanması en önemli basamağı olup, birinci önceliğe sahiptir. Bu aşamada yapılacak işlemler:

- Konu analizi: Kurumun işlemleri sırasında karşılaşılabilecek tehlikelere neden olan dört faktör analiz edilir. Bu faktörler; insan faktörü, çevre faktörü, yönetim faktörü ve kullanılan malzeme faktörüdür.
- Tehlikelerin listelenmesi: Yapılacak faaliyetlerle ilgili yukarıdaki dört faktörden kaynaklanabilecek olası tehlikeler sıralanır.
- Tehlike nedenlerinin listelenmesidir.

## 2- Riskin Değerlendirilmesi ve Hesaplanması

Risk tanımlandığında, risk yöneticileri onu değerlendirmelidirler. Potansiyel kaybın ve gerçekleşme ihtimalinin ölçülmesi anlamına gelen bu işlem, değerlendirme önceliklerinin sıralanmasını gerektirir. Bu sıralama aşağıdaki gibi belirtilebilir:

Çok önemli riskler: İflasla sonuçlanabilecek önemli riskleri kapsar,

Önemli riskler: İflasla sonuçlanmayacak firmayı borca sokacak risklerdir,

Önemsiz riskler: Mülkiyeti veya günlük gelirleri etkileyen finansal risklerdir.

Risklerin değerlendirilmesi yapılırken, genelde somut faktörler üzerinde yoğunlaşırken, soyut faktörlerin de hesaba katılması gerekir. Bu faktörler, organizasyonun stratejik yönleri, rekabet faktörleri, organizasyonel gelişim ve değişim faktörleri ve sosyal faktörlerdir.

## 3- Çözüm Araştırılması

Risk tanımlanıp değerlendirildikten sonraki basamak, riskle mücadelede kullanılacak yaklaşım yönteminin ve her biri için kullanılacak tekniğin kararlaştırılmasıdır. Riskten uzaklaşmak, riski almak, riski azaltmak ve riskten kaçınmak risk yönetim teknikleri arasındadır. Kullanılacak her bir tekniğin üstlenebileceği durumlar farklılık arz eder. Riski kabul etme sigortasız kayıpların bütçeden ayrılan bir fondan tazminiyle başarılabilir. Risk yönetim sürecinin bu basamağındaki tam olarak her bir riskle mücadelede hangi tekniğin kullanılacağına karar vermek oldukça zordur. Bu kararların verilmesi kuruluşlara göre değişkenlik arz eder. Yönetim politikası sert ve detaylı olan bir kuruluş için risk yönetimi karar verme aşamasında sınırlı hareket eder. Risk yöneticisi program yapan değil, program uygulayıcı konumunda davranmak zorunda kalabilir. Hangi riskte hangi tekniğin daha uygun olduğu kararını vermek için risk yöneticisi potansiyel kaybın ölçüsünü, ihtimalleri ve eğer kayıp olursa, tazmin kaynaklarını hesaplamalıdır. Her yaklaşımın kâr ve maliyeti değerlendirilir.

Mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar: Risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanmasıdır.

Risk derecesi: Karar alma mekanizmasında olanlar, beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Ekonomik olması: Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.

Zamanlama: Karar verilecek konunun aciliyetine ve önemine göre zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıtı yok ise, yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.

Kaynakların sınırlandırılması: Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken karar en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir.

#### 4- Seçilen Alternatifin Uygulanması

Konu veya sorun açıklıkla ortaya konduktan, uygun alternatifler tanımlandıktan ve her alternatifin olası sonuçları olanaklar ölçüsünde en iyi biçimde tahmin edildikten sonra, seçilen alternatifin uygulanması işlemi gelir. Genellikle, her alternatif bir dizi sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu sonuçlar, çeşitli zamanlarda, çeşitli derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görülebilmektedir. Risk yönetimi, karar sürecinde seçilen risk yönetimi teknik ya da tekniklerinin uygulamaya konulmasıdır. Bu, aşama güvenliği artırmak için hangi aletlerin alınması gerektiği ya da yönetim tarafından sigortalanması istenen bir bina için nasıl bir sigorta satın alınacağı gibi teknik kararları içerir.

Uygulama aynı zamanda, risk yöneticisinin ve diğer yöneticilerin işbirliğini gerektiren yönetsel kararları da içerir. Verilen kararlarda riski kabul etme zorunluluğu olabilir. Bu durumda uygulanacak alternatifin maddi faktörleri göz önüne alınmalıdır.

#### 5- Değerlendirme ve Kontrol

Seçilen alternatif uygulanmaya konulduktan sonra seçilen çözüm tarzının işleyip işlemediği ve beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Elde edilen çıktıları ve beklentileri sürekli olarak karşılaştıran karar alıcı, çözümün etkinliğini izler. Bu aynı zamanda sonraki kararlar için de bir temel oluşturur. Gerçekleşen sonuç ile beklenenler arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar alıcı, hatalı bir çözüm tarzını seçerek, hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir.

Değerlendirme ve kontrol risk yönetim sürecinde iki temel nedenden dolayı önemlidir.

Birincisi: riskin yönetim süreci bir akış içinde oluşmaz, olaylar değişkenlik arz eder. Yeni durumlar yeni riskler meydana getirebilir ve eski tanımlanmış riskleri ortadan kaldırabilir.

İkincisi: bu değerlendirme sürecinde çeşitli hatalar meydana gelebilir.

Değerlendirme ve kontrol süreci yöneticilere hatalarının ağır sonuçlar doğurmadan tekrardan gözden geçirilmesini ve keşfini sağlar. Risk yönetim çalışmalarının değerlendirilmesi ve tekrar gözden geçirilmesi devam eden çalışmalar olmasına rağmen bazı kuruluşlar bağımsız olarak kendi programlarını incelemek için bağımsız danışmanlar tutmaktadırlar. Bu danışmanlar ücret karşılığında hizmet etmekte ve bağımsız bir önerici konumunda bulunmaktadır. Bu uzmanlar risk yönetim sürecini tamamen veya kısmen değerlendirmekte ve işletme yönetimine bilgi sunmaktadırlar.

,

## RİSK YÖNETİMİNDEKİ TEMEL PRENSİPLER

Risk yönetimiyle ilgili olan dört temel prensip tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu süreklilik arz eden prensipler tüm faaliyet ve operasyonların öncesinde, esnasında ve sonrasında uygulanmalıdır. Belirtilen bu prensipler şunlardır:

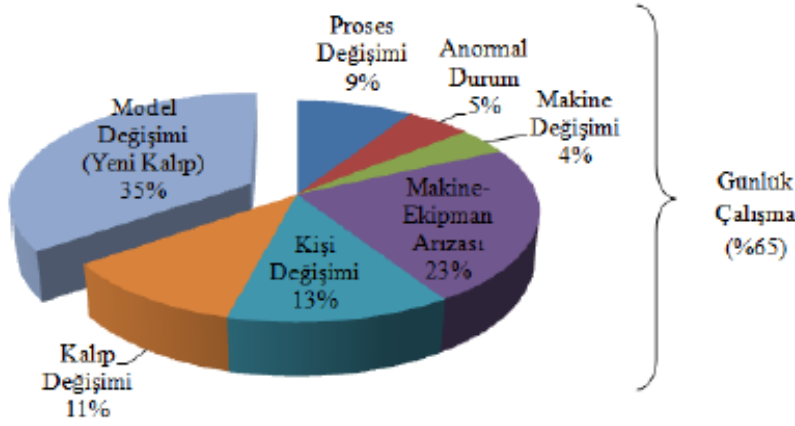
- Gereksiz risk kabul etmeme: Gereksiz alınan bir risk uygun olmayan bir şekilde geri döner. Tüm görev ve günlük işler risk içerir. Dolayısıyla tüm aktivitelerde uygun kontrollerin tesisi gereklidir. Bir görevi başarmak için yapılan seçimlerin arasında en mantıklısı görevin tüm gereklerini yerine getirirken personel ve kaynakları kabul edilebilir en az seviyede riskle karşı karşıya bırakmaktır.
- Risk kararlarını uygun seviyede almak: Risk kararlarını uygun seviyede almak, verilen kararın açık bir şekilde muhasebesini yapmamıza olanak verir. Görevin başarı veya başarısızlığıyla ilgili muhasebesi, risk kararı verme basamağında yer almalıdır. Risk kararını herkes verebilir ancak, uygun olan seviye riski en aza indirmek için kaynakları kullanabilecek, tehlikeyi önleyebilecek ve kontrolleri uygulamaya koyabilecek olan seviyedir. Yöneticiler astlarının ne kadar risk kabul edebileceklerini ve ne zaman kararları bir üst seviyeye bırakacaklarını bilmelerini sağlamalıdır.
- Faydalar maliyetlerden fazla olduğu zaman risk kabul edilmelidir: Tanımlanmış tüm faydalar yine tanımlanmış olan tüm maliyetlerle karşılaştırılmalıdır. Bu işlem birime maksimum kapasiteyi kazandırır. Yüksek riskler bile faydaların toplamının, maliyetlerin toplamından fazla olduğu konusunda kesinlik varsa kabul edilmelidir. Maliyetleri ve faydaları mukayese işlemi yorum gerektirir. Kıyaslama işlemi uygun karar seviyesindeki yetkili tarafından yapılmalıdır.
- Risk yönetimi organizasyonun konsept ve planlama faaliyetlerinin bir parçası haline getirilmelidir: Risk yönetimini başarı ile uygulamak için yöneticiler risk yönetim prensiplerini planlama faaliyetlerine dahil etmek amacıyla zaman ve kaynak ayırmalıdır. Riskler planlama aşamasında daha rahat kontrol edilip yönlendirilebilir. Risk yönetimini mümkün olan en erken zamanda planlamanın parçası haline getirmek, karar verici merciye risk yönetim prensiplerini uygulamak için en uygun koşulları sağlar. Gelecekteki görevlerin başarısı için geri besleme yapılmalıdır.

## DEĞİŞİKLİK YÖNETİMİ

Günümüz şartlarında, üretim alanında birçok değişiklik yaşanmaktadır. Ürün ve makineler hızla gelişmekte, farklı metotların kullanımı yaygınlaşmakta bu sebeple kalite için gerek duyulan çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Kalitenin sağlanması için çok sayıda değişiklik arasında bile iyi ürün üretiminin devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Bu durumda en temel sorun, yöneticilerin bu değişiklikler karşısında neyi, ne şekilde kontrol edeceği noktasında yaşanmaktadır.

Değişiklik yönetimi, üretimde meydana gelen sorunların nedenlerinin içerisinde en fazla yeri kaplayan değişikliklere odaklanarak çalışmaktadır.

Kalite problemlerinin asıl nedenleri genellikle proje bitiş ve başlangıçlarında ortaya çıkan problemler olarak düşünülmektedir. Ancak yapılan birçok araştırma ile bahsedilen bu problemlerin sadece toplamın üçte birini oluşturduğu gözlemlenmektedir. Geri kalan üçte ikilik kısım ise günlük işlerde ortaya çıkan değişikliklerden dolayı meydana gelmektedir.



Şekil 3.1: Kalite problemlerinin dağılımı

Değişiklik yönetimi, Japocada “Henkaten Kanri” olarak bilinmektedir. Bu sebeple sıklıkla “Henkaten İdaresi” olarak da anılmaktadır. Temel amacı, üretimde değişiklik meydana geldiğinde, bu değişikliğin üretimi aksatmasına ve kaliteyi etkilemesine izin vermeyecek şekilde yaşanan değişikliklerin yönetilmesidir. Üretimde değişiklik 5M unsurlarından birinde gerçekleşebilmektedir. Bu değişim noktaları:

- İnsan
- Makine
- Malzeme
- Metot,
- Ölçme

şeklinde sıralanmaktadır. Karşılaşılan değişiklikler planlı ve plansız olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Plansız değişikliklerin fark edilmesi zordur ve bu durumlar anormal olarak adlandırılarak planlı değişikliklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İki tür değişiklik için de 5M unsurlarının her biri tek tek ele alınarak işlemlerin planlanması ve yürütülmesi gereklidir.

### 1- Planlı Değişiklikler

Üretimde yaşanan planlı değişiklikler kolay yönetilmekte ve kontrol edilebilmektedir. Değişikliklerin planlı olması, değişimin yaşanacağı zaman karşılaşılabilecek yeni durumlar için insan, makine, materyal ve metot unsurlarının her biri için uygun bir sistem geliştirilmesini kolaylaştırır. Değişiklik hakkında hatlar bilgilendirilir ve değişiklik öncesinde yüksek seviyede hazırlık yapılabilir.

Planlı değişiklikler 5M unsurlarında yavaş yavaş meydana gelebilmekte ya da geçici olarak oluşabilmektedir. Bu sebeple 5M unsurlarının her biri (değişim noktaları) teker teker incelendiğinde planlı değişikliklerin yapısı daha net anlaşılmaktadır.

Faktör	Değişiklik	
İnsan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Takt değişimi</li> <li>Süreç değişimi</li> <li>Rotasyon</li> <li>Geçici işten uzaklaşma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geçici değişimler</li> <li>Hat dışı eleman değişimi</li> <li>Operatör Eğitimi</li> <li>Organizasyon değişimi</li> </ul>
Makine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modifikasyon</li> <li>İyileştirme</li> <li>Kalıp Modifikasyon ve iyileştirme</li> <li>Yeni kalıp yapımı</li> <li>Makine kurulumu</li> <li>Kalıp değişim</li> <li>Yenileme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekipman değişimi</li> <li>Kontrol</li> <li>Geç yenileme</li> <li>Kalıp değişimi</li> <li>Periyodik kontrol bakım</li> <li>Palet değişimi</li> <li>Değişim, kurulum</li> <li>Temizlik, Boya</li> </ul>
Malzeme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hammadde değişimi</li> <li>Malzeme değişimi</li> <li>Tasarım değişimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sarf malzeme değişimi</li> <li>Doğruluk ayarlama</li> <li>Tedarikçi değişimi</li> </ul>
Metot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Süreç değişimi</li> <li>Acil durum süreç değişimi</li> <li>Üretim dizilim değişimi</li> <li>Üretim metot değişimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hat kurulumu</li> <li>Hat yer değişimi</li> <li>Çalışan bilgi formlarının değişimi</li> <li>Paketleme değişimi</li> </ul>
Ölçme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalibrasyon</li> <li>Yeni ölçü, ölçüm aleti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ölçüm metodu değişikliği</li> </ul>

## 2- Plansız Değişiklikler

Plansız değişiklikler hazırlık yapılmamış durumlardır. Genellikle anormal durumlar olarak da adlandırılmaktadır. Bunun sebebi karşılaşılan değişikliğin bir anda ortaya çıkması ve genellikle önceden fark edilmesinin zor olmasıdır. Bu durumda önceden bir çalışma yapılması mümkün olmayacağı için, acil duruma yönelik sistemlerin geliştirilmesinde yarar olacaktır. Değişiklik yönetimi kapsamında bu konu için de çalışmalar yürütülmektedir.

Plansız değişikliklerin yönetilebilmesi için bu değişikliklerin öncelikle planlı hale dönüştürülmesi gerekmektedir. Böylelikle değişiklikler kontrol altına alınmakta ve problemlere yol açmaması sağlanmaktadır.



Faktör	Değişiklik	
İnsan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaza</li> <li>• İşe Gelmeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yorgunluk</li> <li>• Sağlık sorunları</li> </ul>
Makine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makine arızası</li> <li>• Kalıp arızası</li> <li>• Ekipmanda bozulma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneme kalıplarında arıza</li> <li>• Kırılma</li> <li>• Poka yoke arızası</li> </ul>
Malzeme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anormal işlemler</li> <li>• İleriye yönelik kontroller</li> <li>• Yanlış- ekşi ürün durumu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatalı ürün</li> <li>• Geriye dönük kontroller</li> <li>• Sapmalı kullanılan parçalar</li> </ul>
Metot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş hatası takibi</li> <li>• Koşul ayar hatası takibi</li> <li>• Üretim hatası takibi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçici çalışma talimatlarının kullanımı</li> <li>• Geçici süreç değişikliği</li> </ul>
Ölçme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ölçüm aletlerinin kırılma, bozulma gibi durumlara değişimi</li> </ul>	

## DEĞİŞİKLİK YÖNETİMİ İLKELERİ VE AŞAMALARI

Değişiklik yönetimi, üretimde 5M (insan, makine, materyal, metot ve ölçme) unsurlarında herhangi bir değişiklik yaşansa bile en iyi ürünü üretilebilecek şekilde değişiklik öncesinde ve değişiklik anında çalışmalar yapmaktadır.

Değişik yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar temel olarak üç ilkeye sahiptir. İlk olarak iyi ürün üretebilmek için mevcut durumdaki koşullar kontrol edilmelidir. Amaç iyi ürün üretebilmek için gerek duyulan koşulların tam olarak elde edilip edilemediğinin belirlenmesi ve edilemediğinin doğrulanmasıdır. İkinci önemli ilke kalite kontroldür. Burada amaçlanan ise kalitenin değişiklik öncesi ile aynı durumda olup olmadığının kontrol edilmesidir. Son olarak üçüncü ilke ise, bir sonraki sürece hata akışının engellenmesine dair gerekli işlemlerin yapıp yapılmadığının belirlenmesi ve kontrol edilmesidir.

Değişiklik yönetiminin uygulanması 5 aşamalı bir süreç olarak düşünülebilir.

Bunlar:

1. Değişiklik yönetimi uygulamasının belirlenmesi
2. Değişiklik bilgisinin paylaşılması (Görselleştirme)
3. Ön hazırlık
4. Değişiklik meydana geldiğinde kontrol
5. Kanıtların saklanması

şeklinde sıralanmaktadır. Ancak bu aşamaların öncesinde değişiklik yönetimi formu hazırlanmalıdır. Bu dokümanda hangi değişikliğin kim tarafından kontrol edileceği ve ne zaman ne şekilde hareket edileceği belirtilmelidir. Ayrıca, değişiklik kontrol edilirken hangi formların kullanılacağı da önceden belirlenmiş olması gerekmektedir.

Değişik yönetimini daha iyi anlamak için 5 aşamalı süreç detaylı olarak incelenmelidir.

KAYNAKÇA:

- <https://www.bankakrediotum.com/2015/08/06/risk-yonetimi-nedir/>
- <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025002889/1025002785>
- <http://slideplayer.biz.tr/slide/2284024/>
- Değişiklik Yönetiminin Yalın Maliyetleme Sistemine Etkisi ve Bir Uygulama, ŞİMŞİT Zeynep Tuğçe, Yüksek Lisans Tezi, 2013