



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi endüstri çağından bilgi çağına ilerleyen dünyamızda üretim şirketlerinden başlayarak, hizmet şirketlerine ve giderek kamu işletmelerine ve kar amacı olmayan kuruluşlara kadar başarıya ulaşmanın temel yolu olarak benimsenmekte ve farklı yaklaşımlarla uygulanmaya çalışılmaktadır.

Günümüzde sürekli ilerleyen teknoloji, yoğun rekabet ve müşteri beklentileri kuruluşlarda çeşitli değişikliklere neden olmaktadır. Ürünlerin ömrü 10–20 yıldan 2–5 yıla, yeni ürün tasarım süreleri 2–4 yıldan 6–18 aya, her şeyi üretme yeteneğine sahip fabrikalardan değer katkısı yüksek, ileri teknoloji kullanımı ile belli ürün grubuna odaklanmış fabrikalara, tedarikçilerle uzun dönemli ortaklıklara ve mutlak müşteri memnuniyetine (sadakatine) doğru değişmektedir.

Toplam Kalite yaklaşımı, mevcut ve gelecek arasında ilişkiyi kurmak ve geçişi kolaylaştırmak için tüm dünyada yaygın olarak kabul görmüş bir yönetim felsefesidir.

Toplam Kalite Yönetiminin amacı başarımıza katkıda bulunan, başarımızdan yarar bekleyen herkes; kendimiz, ailemiz, şirketimiz, yan sanayimiz, müşterilerimiz, hissedarlarımız ve genel olarak ülkemiz için mutluluk sağlamaktır, dolayısıyla sürekli iyileştirme çabalarında sosyal paydaşlar ile birlikte düşünülmelidir. Kuruluş içinde tutarlı, dürüst, açık ilişkilerin kurulması Toplam Kalite Yönetimi'nin verilere dayalı, katılımcı ve işbirliğini temel alan işleyiş tarzının gereği olup, bu ilişkileri iyileştirmek tüm çalışanların önceliği olmalıdır.

Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılarak, çalışanların tüm potansiyellerinden yararlanmak, iyileştirme şanslarını yakalamak ve problemleri çözmek için denenmiş kalite araçlarının öğrenilmesi ve bunların aynı amaca yönlenmiş çalışanlarca kullanılması işletmelerin geleceklerine güvenle bakmasını sağlayacak temel yeteneklerdir.

KALİTE

Müşteri tatminidir-Ürün veya hizmetin iyi olup olmadığı konusunda son kararı müşteri verir.

Süreçtir: süregelen bir gelişmeyi sağlar,

Yatırımdır: Uzun dönemde bir işi hatasız yapmak sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalite bir programa uymaktır: İşleri zamanında yapmaktır.

Kalite kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Kalite: Şartlara uygunluktur.

T.S.E. Kalite Tanımı: Bir ürün yâda hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Tasarım Kalitesi: Tercih edilen özelliklerin ürün alması.

Uygunluk Kalitesi: Gerçekleştirilen ürünün tasarımda belirtilen özelliklere uymasına uygunluk kalitesi denir.

Kalitenin bu iki boyutu bir araya gelince müşteri tatmini de gerçekleştirilmiş olmaktadır. Kalite tarihi sürecinde önce muayene ile başlamış ve muayene süreci son kontrolden giriş ara kontrollere ve giriş kontrollerine doğru genişlemiştir.

Üçüncü aşama kalite güvencesidir.

Bu da 2 dünya savaşı yıllarına rastlar. Bu dönem tecrübeye dayanan bir dönemdir. Son aşama ise bu gün gelinen noktadır.

Bu noktaya da TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ denilmektedir.

Bu gün işletmeler adan z' ye kalite yönetimine geçmişlerdir. Toplam kalite yönetimi "Müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi" olarak tanımlanabilir

Bu tanım içerisinde KALİTE, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, KALİTESİZLİK ise topluma verilen toplam zararı ifade eder.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN AMAÇLARI

T.K.Y İle kalite seferberliği başlatılmış demektir.

Amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- 1-Savurganlığı önleme
- 2-Verimliliği artırma.
- 3-Maliyetleri düşürme
- 4-İşlem zamanlarını kısaltma
- 5-Devamlı kaliteyi artırma
- 6-Sürekli iyileştirme ve gelişme

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ EĞİTİMİNİN AMACI

Eğitim çeşitli amaçlarla yapılır.

Toplam kalite yönetimi eğitiminin temel amacı çalışanların verimliliğini artırmaktır.

Üretimin kalitesini artırmak için personel girdilerinin düzeyini yükseltmektir.

İşyerleri kurslar, seminerler düzenleyerek hizmet içi eğitim yoluyla kitap ve dergilerle personelin eğitimini yükseltmeye çalışırlar.

Mesleki eğitim merkezlerinde kalite dersi okutularak çıraklara bazı davranışlar kazandırma yoluna gidilmektedir.

KURUMLARIN AMAÇLARI ŞUNLARDIR

1-Kurumun görev yetki ve değerlerini tanıtmak:

Personel kendinin ve bağlı olduğu kimselerin görev ve yetkilerini bilmelidir. Ast durumda olanlar üstlerinin emirlerini uygulamalıdır. Onlarda bu emirleri kanunlara ve kurumun değerlerine uygun olarak vermelidir. İşimize zamanında gelmek, gerektiğinde mesaiye kalmak, üretimin kaliteli olmasına katkıda bulunmak zorundayız.

2-Kalite politikası ve hedeflerini açıklamak:

İşyerleri üretim politikasını ve hedeflerini çalışanlarına açıklamalıdır. Böylece onların daha bilinçli çalışması sağlanır. Yönetici bu açıklamaları yazılı veya sözlü olarak yapar.

3-Değişime karşı olan direnci azaltmak:

Alışkanlıklarımızdan vazgeçmek çok zordur. İşte bize gösterilecek olan eğitim bu direncimizin azalmasına sebep olur.

4-Kalite olgusunu ve teknik yöntemlerini öğretmek:

Çalışanlara verilen eğitim bizim kalite bilincimizin gelişmesine katkıda bulunur. Bu eğitimlerde bazı hak ve ödevlerimizi öğrenme güzel konuşma veya yazma alışkanlıkları kazandırılır. Toplam kalite yönetimi eğitiminin amacı kalite olgusunu ve bu kaliteyi sağlamak için gerekli teknik yöntem ve yönetim biçimlerini öğretmektir.

5-Müşteri beklentisinin anlaşılmasını ve iş süreçlerine taşınmasını sağlamak:

İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak onları tanımamıza imkân sağlar. T.K.Y âmâcıda müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tanımaktır. Müşteri ne istemektedir? Malımızı nasıl tanıtmalıyız? Gibi sorulara cevap aranır.

6-Çalışanların bilgi ve becerisini artırmak:

Kalite bir işyerinde herkesi ilgilendirdiğine göre çalışanların bilgi ve becerilerini artırıcı etkinliklere yer verilmelidir.

TOPLAM KALİTE EĞİTİMİNİN KAPSAMI

Toplam kalite yönetimi eğitimi;

Kalite, takım çalışması, süreç, müşteri bilinci, kalite ölçüm ve istatistik yöntemleri ile bilgi ve becerileri kapsar.

KALİTE KAVRAMI:

Kalitede rekabet gücünü artırabilmek için kalite kavramı iyi bilinmelidir. Bu şekilde kaliteli mal ve hizmet üretmenin şartları daha kolay anlaşılır. Müşteri beklentilerine daha kolay cevap verilir. Tasarım ve üretim aşamalarında toplam kalitenin gerçekleşebilmesi için gerekli önlemler daha kolay alınır.

TAKIM ÇALIŞMASININ YETERLİLİĞİNİ ARTIRMAK:

Kişiler bireysel çalışmalarında başarıya daha zor ulaşırlar. Bazı işler birden çok kimsenin bir arada çalışmasını gerekli kılar.

Bu konuda çok güzel atasözlerimiz vardır.

”Bir elin nesi var, iki elin sesi var.

Birlikten kuvvet doğar.

Baş başa vermeyince taş yerinden kalkmaz.”bu atasözleri de takım çalışmasının önemini açıklamaktadır.

T.K.Y felsefesi de takım çalışmasını gerekli kılmaktadır.

SÜREÇ(PROSES)YÖNETİMİ:

Süreç: Bir üretim aşamasında insan yâda makine aracılığı ile sağlanan bütün girdilerin kullanılarak çıktılara dönüştürülmesidir. Buna göre süreç üretime değer katan bir dönüşümdür.

Süreç Yönetimi:

Süreç çeşitli girdilerden değer katarak bir çıktı üreten adımlar silsilesi olarak tanımlanabilir.

Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için kuruluş içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekir.

Bunun anlamı: Sürecin, sahibi belirli, akış diyagramı mevcut, sınırları belirli, diğer süreçlerle ilişkileri tanımlı, ölçüt seti oluşturulmuş, ölçme sistemi tanımlanmış olmasıdır.

Sürecin performansını ölçebilmek için oluşturulan ölçütler ise kalite (hatalar), çevrim zamanı, müşteri memnuniyeti (iç/dış), maliyet sınıflarında ve gelişimi önceden algılayabilecek nitelikte, tanımı herkes tarafından anlaşılmiş, kararlılık gösteren çözümden bağımsız olmalıdır.



Ölçme ve kontrol

Bitmiş Ürün

Süreçin girdileri ve çıktıları vardır.

Her sürecin girdileri ve çıktıları vardır.

GİRDİLER: Her türlü insan kaynakları, insan gücü, emek,zaman, sermaye,ham madde,yönetim gibi unsurları kapsar.

Tasarım kalitesi girdiler içinde yer alır.

Soğuk demirci için girdiler; kalfa çırak,onların emeği,kullanılan malzeme, dükkân, makineler, imalatın zamanı, sermaye korkuluk projesi vb

ÇIKTILAR: Ürün ve hizmet türünden olabilir. Bunlar bitmiş ürünler, yarı mamul mal ve ürünlerdir.

Uygunluk (üretim) kalitesi çıktılar içinde yer alır.

Soğuk demirci için çıktılar; uygunluk kalitesine göre yapılmış pencere korkuluğu.

Her süreç kaynak kullanmayı yani girdilerin olmasını gerektirir.

Her süreçteki verimsizlik veya kalite kaybı kaynak savurganlığına sebep olur. Buda maliyetleri artırır ve rekabet gücünü zayıflatır.

Bu bakımdan üretimin (Uygunluk Kalitesinin) tasarım özelliklerini taşıyacak şekilde gerçekleştirilmesi gerekir.

MÜŞTERİ BİLİNCİ KAVRAMI

Bir işyeri yöneticisinin ve çalışanlarının müşterinin istekleri ve arzuları konusunda duyarlı olmaları gerekir.

Günümüzdeki anlayış “Müşteri velinimetimizdir. Müşteri kraldır. Müşteri haklıdır.” şeklindedir.

Örneğin müşteri arabasına bir akü almaya karar vermiş olsun. Akünün dayanıklı, garantili olduğunu, parçalarının bulunup bulunmadığını bilmek ister. Üretici firma yetkilileri müşterinin bu özellikleri olan bir akü isteyeceğini önceden bilmelidir. Akü imalatına katılan işçiler de müşterinin bu istekleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Ne üretirsek üretelim (Mal-Hizmet) müşterinin isteklerine cevap verecek şekilde olmalıdır.

KALİTE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Eğitim programlarında yer alması gereken hususlardan biride üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesidir. Ölçme ve kontrol kalite sağlamada önemli bir araçtır. Üretilen bir malın ölçülmesi ve kontrolü hatalı ve yanlış üretimlerin belirlenmesinde önemli bir etkidir. Böylece hatalı mal önceden tespit edilerek müşteriye ulaşması işin başında engellenir.

Kalite ölçümünde genellikle iki yöntem uygulanır.

1-Her ürün tek kontrol edilir.(Bütünün kontrolü)

2-Bazı örnekler kontrol edilir.(Örnekleme)

Bu yöntemler kullanılarak üretimde istenmeyen, bozuk yâda hatalı ürün elde edilmez. Üretimin tasarım ve üretim kalitesine uygunluğu bazı ürünlerde laboratuvar kontrolleri yapılarak belirlenir.

Bu kontroller sonunda ürünün müşterinin beklentilerine uygun olup olmadığı belirlenir.

Toplam kalite Yönetiminde aşağıdaki hususlar ölçülebilir.

1-Müşteri memnuniyeti.

2-Çalışanların memnuniyeti

3-Üretilen mal veya hizmetin toplum üzerindeki etkisi

4-İletişim etkinlikleri

5-Kalite maliyetleri(Kalitesizlik)

Kalite ölçümü devamlı yapılmalıdır.

İSTATİSTİK YÖNTEMLERİ

Bir işletmede çalışanların verimliliği, üretimin kalitesinin geliştirilmesi, pazarın korunması, yeni ürünlerin çıkarılması çalışmaları istatistik yöntemleri kullanılarak yapılır.

Gerekli bilgiler toplanır ve değerlendirilir.Örneğin aylar itibarı ile bir yılda ne kadar elektrik harcandığı bu yöntemle bulunur.

Başlıca istatistik yöntemleri şunlardır.

- 1-Temel istatistik yöntemleri
- 2-Orta derecede istatistik yöntemleri
- 3-İleri istatistik yöntemleri.
- 4-Çetele tablosu.
- 5-Histogram.
- 6-Sebep-sonuç diyagramı
- 7-Veri guruplama.
- 8-Dağılma diyagramı.
- 9-Kontrol şemaları

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması yöneticilerin liderlik ve yöneticilik özellikleri ile donanmış olmasına bağlıdır. Gerek tasarım gerekse üretim ve müşteriye hizmetin ulaştırılmasında isabetli öngörüler liderlik nitelikleri olan yöneticiler tarafından zamanında görülebilir.

Liderlik Kavramı:

Liderlik bir statü ve otorite işlevini ifade etmez.

Liderler yeni hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşacak yöneticileri belirler.

Personeli bu hedeflere yönlendirir.

Çalışanlara yol gösterir.

Onlara doğruyu, güzeli, verimli olanını gösterme sanatıdır.

Liderler kendi güçlerini kişisel yeteneklerinden alırlar.

Kendini izleyenleri yetiştirme ve onlara yardım etme sorumluluğu duyarlar.

Başkalarını yönetme hakkı üst makamlardan, liderlik etme hakkı ise personel tarafından verilir.

Kurumların ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişiyor ve daha fazla önem kazanıyor.

Liderlik, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir.

Tanımda önemli olan iki anahtar kelime var;

Birincisi insan kaynağı,

İkincisi ise kurumsal hedefler.

Liderin öncelikli görevi organizasyonun stratejik iş amaçlarına ulaşması için bir eylem planı hazırlamaktır.

Bundan sonra şirketin entelektüel sermayesi olan insan kaynağını bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek gelir.

Bu etkinin oluşumu için uygun ortam ise ancak liderle diğer çalışanlar arasındaki etkileşim aktif hale geldiğinde mümkün oluyor.

Atatürk, Churchill, Kennedy gibi kişisel marka yaratmış ve tarihte iz bırakma başarısını göstermiş kişilerin ortak özelliği, etkileşim içinde oldukları kişilerle aralarındaki iletişimi aktif tutmayı ve onları inandıkları amaç doğrultusunda harekete geçmeye ikna etmeyi başarabilmiş olmalarıdır.

LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Lider olan kişiler, bazı özellikleri ile yönetici sınıfından ayrılıyor.

Liderleri farklı kılan özelliklerin başında onların yaptıkları işe mantıklarının yanı sıra yüreklerini de koymaları geliyor.

Değişime direnmek yerine yeniliklere açık olmak, yaratıcı fikirleri desteklemek diğer vasıfları arasında yer alıyor.

Risk almama riskinden kaçınmak ve cesur kararlar verebilme becerisi otoriterlik yerine kişisel uzmanlıkları ya da saygınlıkları ile iş yapabilmelerini sağlıyor.

Otoritenin gücüne sık başvurmamaları ise organizasyon yapısının esnekliğine katkıda bulunuyor ve kurum kültürü içerisinde hiyerarşiden kaynaklanan problemler en aza indirgenmiş oluyor.

Kendini bir futbol takımı antrenörü olarak gören kişi iyi bir lider olabilir.

Kendisi aynı zamanda bir oyuncuysa değeri daha da artar.

Sahaya ilk giren o olmalı, son çıkan da yine o olmalıdır.

Takımın başarısı açısından görüşülebilir olmak ilk şarttır.

Zamanı ayarlamak önemli bir ilkedir. İhtiyaçları olduğunda oyuncular lideri bulamıyorsa, işe olan ilgileri azalacaktır.

Lider, oyuncuları saptarılan hedefe yaklaştıracak hiçbir hamleyi küçümsemez.

Oyunu ya da oyuncularının motivasyonunu bozacak her hareket karşısına dikilip dur diyebilecektir. Buna örnek olarak Fatih Terim'i gösterebiliriz.

Liderlikten kastettiğim gemisini kurtaran kaptan olmak ya da organizasyondaki en güçlü, en cesur, en bilgili kişi olmak değil; ama hedefi görmek, vizyonu takımın diğer üyeleriyle paylaşmak, gerekli araçları temin etmek, süreçleri iyileştirmek için gerekli eğitimi sağlamak, karşıt görüşlere karşı azimkâr olmak ve görevin tamamlanması, diğer çalışanların da bunu sahiplenmesi için ilham verebilmektir.

LİDERLERDE ARANAN ÖZELLİKLER

- 1-Bir vizyonu benimsemek ve bunu çalışanlarla paylaşmak.
- 2-Değişikliğe açık olmak.
- 3-Müşteri isteklerine yönelik çalışmak.
- 4-İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek.
- 5-Ekipleri ve gurupları desteklemek.
- 6-Bilgiyi paylaşmak.
- 7-İşlerin akışını yönetmek.
- 8-Projeleri yönetmek.
- 9-Zamanı ve kaynakları doğru kullanmak.
- 10-Sorumluluk alabilmek.
- 11-Hissi olmamak.
- 12- Profesyonel olmak.
- 13-Güvenilir olmak.
- 14-Merhametli olmak

İNSANLARI HAREKETE GEÇİRMENİN YOLLARI

- 1-Görünüm: Güzellik ya da yakışıklılık değil, güler yüz.
- 2-Takım oluşturma yeteneği.
- 3-Özgüven
- 4-Heyecan: Oluşturulan takımın üyelerine aynı coşkuyu yaşatmak.
- 5-Cesaret verme.
- 6-Önemli olmak: Kurum için bir anlam ifade etmek.
- 7-İnsan ilişkileri.
- 8-Umut: Her tür değişimin temeli.
- 9-Vizyon: Geniş ve ileri görüşlülük.
- 10-Karizma

YÖNETİCİLİK KAVRAMI

Yönetim bir işletmenin insan ve madde kaynakları ile verimli bir şekilde çalışarak amaçlanan hedeflere ulaşmasının bilimsel sanatıdır.

Bir taraftan malzemenin zamanında sağlanması, en uygun elamanların istihdam edilmesi, çalışanlarının mutluluğunun sağlanması iyi bir yöneticinin başarısını gösteren hususlardır.

Yönetici önce yapılması gerekeni belirlemeli sonrada bunun yapılmasını sağlamalıdır.

Burada yönetici şu sorumluluğunu hiç unutmamalıdır.

İşyerindeki personelin ve makinelerin verimli çalışabilmesi için girdilerin zamanında sağlanması gerekir.

Yönetici çalışanların verimliliğini artırmaya çalışır.

Gelişmeleri destekler ve izler.

Planlama yapar.

Bu planların uygulanıp uygulanmadığını denetler. Adalet temeline dayanarak ödüllendirme ve cezalandırma yapar.

ÇALIŞANLARIN MUTLULUĞU VE VERİMİ

Toplam kalite yönetiminde çalışanların mutluluğu verimin artırılmasında temel girdilerden biridir. Mutluluk maddi ve manevi olarak iki kaynaktan sağlanır.

Çalışanların Mutluluğunun İzlenmesi

Başarıların en önemli unsurlarından ve TKY programlarının en önemli amaçlarından birisi olan çalışanların mutluluğu sistematik araştırmalarla izlenmeli ve iyileştirilmelidir.

Tercihen bağımsız kuruluşlarla yapılacak, çalışanların da hazırlıklarına katılacağı araştırmaların sonuçlarının ve çalışanların mutluluğunun diğer göstergelerinin izlenmesi yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri olmalı, sonuçlar ve iyileşme planları çalışanlarla paylaşılmalıdır.

MANEVİ MUTLULUK:

Kişinin yaptığı işten memnun olması,
Ailesiyle düzenli bir hayat yaşaması,
Çevresi ile uyumlu olması,
Yardımsever olması,

İşten artan zamanında spor yapmak, eğlenmek, okumak ve sosyal aktiviteler vb gibi hususlar insanın manevi mutluluklarıdır.

MADDİ MUTLULUK:

Kişinin gelir ve giderinin denk olması,
Ailesinin ihtiyaçlarını karşılaması,

Parasını tutumlu ve uygun harcaması maddi mutluluktur.

Kalitenin artması personelin mutluluğu ile yakından ilgilidir.

Kafasında birçok sorunla işe başlayan kimse kazaya sebep olabilir.

Buda verimi düşürür.

Arkadaşları ile sağlıklı diyalog kuramaz

STRATEJİK PLANLAMA

Bir işi yapmaya başlamadan önce;
o işi nasıl,
ne kadar zamanda,
kimlerle,

hangi araçları ve yöntemleri kullanarak yapacağımızı düşünürüz.

Dostlarımızla konuşur hafta sonu piknik yapmayı tasarlarız.

Piknik düşüncemizi gerçekleştirmek için yiyeceklerimizi,
içeceklerimizi, ne zaman döneceğimizi, ne zaman hareket
edeceğimizi belirleriz.

Bu belirlemeye plan yapma yâda planlama denir.

İş hayatında veya işyerinin kurulmasında ve işleyişinde bazı kararlar
almak gerekir.

Bu kararlarda temelde planlama ise de çoğu zaman yeterli olmaz.

Onun içindir ki stratejik planlamaya önem verilmelidir.

STRATEJİK PLANLAMA

1-Yapmaya karar verdiğimiz bir işi uygulayabilmek yâda başarabilmek için ayrıntıları iş ve işlem basamaklarını sıraya koyarak sahip olduğumuz geniş görüşlülük ve misyonumuzu da katarak yaptığımız belirlemeye denir.

2-İşyerinin amaçları, personel, personelin görevleri, nerede ve ne kadar çalışacakları, diğer elamanlar, girdi süreç ve çıktı unsurları, tasarım ve üretim kalitesi, satış sonu hizmetler, üretilen malın kontrol ve denetimi, başarısızlıklar karşısında alınabilecek tedbirler vb gibi birçok unsura yer verilerek yapılan organizasyona stratejik planlama denir.

Stratejik planlama bir işi başarma bakımından izlenecek yolları gösterdiği gibi o işi geliştirmek üzere kullanılan bir yöntem olarak da görülmelidir.

Stratejik bir plan yapmadan önce hedef belirlenmelidir. Bu hedefe ulaşmak için yöntemlerin ne olacağı üzerinde durulmalıdır. İşin girdileri, süreci ve çıktıları pazarlama satış sonrası hizmetler tespit edilmelidir. Stratejik planlama başarmak için harekete geçiş olarak görülmelidir.

Esasen plan yapmak bu işi başarmaya karar vermiş olmak demektir

Stratejik planlamada řu hususlar esas alınır.

- 1-Görev yetki ve sorumluluklar açık olarak belirtme
- 2-Müşteri istekleri tespit etme
- 3-Çalışanları eğitme.
- 4-Çalışanların kalite sistemine katılımını sağlama.
- 5-Kalite güvence sistemini belirleme.
- 6-Kaynakları ve süreçleri sürekli iyileştirme

Stratejik planlama çeşitli şekillerde hazırlanabilir.

Her firma kendine uygun planı yapmak zorundadır.

Toplam kalite yönetiminde çalışanların en önemli katılım alanlarından biri stratejik planlama sürecidir.

Çalışanların şirketin nereye gideceğini bu noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşacağını bilmeleri hayati öneme sahiptir.

Böylece kendilerini şirketin bir parçası ve yaptıkları işi bir bütünün parçası olduğunu anlamış olur.

STRATEJİK PLANLAMA YAPMA İHTİYACI VE NEDENLERİ

Planlama için;

1- Ne zaman

2- Nerede

3- Ne ile

4- Niçin

5- Ne kadar yapılması gibi stratejik unsurları içerir.

Stratejik planlama yapan yöneticiler üretim sırasında işlerin bir düzen içinde yürütülmesini daha kolay sağlarlar.

Bu işlerin stratejik planlamaya uygun olup olmadığının denetlenmesini de kolayca yaparlar.

Bu planlama bir işyerinin kendi içyapısını denetlemeyi de sağlar.

Rekabette de faydası olur.

Stratejik planlama yapma ihtiyaçlarından biriside maliyet ve kalite ile ilgili önlemlerin alınmasını kolaylaştırmaktır.

Maliyeti düşürücü kaliteyi artırıcı önlemleri almak için araştırma sonucu elde edilen bilgiler yeniden düzenlenir ve planlanarak uygulamaya konulur.

5 n 1 k

- NE
- NEDEN
- NASIL
- NEREDE
- NE ZAMAN
- KİM

PERFORMANS YÖNETİM KAVRAMI:

Performans bir makinenin yâda bir insanın görevini yerine getirebilme düzeyidir.

Bir otomobilin en yüksek hızı 180 km olsun. Başka bir otomobilin en yüksek hızı ise 220 km olsun. Bu iki otomobilden biri 5 saniyede 100 km hıza ulaşırken diğer otomobil 80 km hızda kalmaktadır. Öyleyse bu iki otomobilin bu yöndeki performansı bir birinden farklıdır.

Bir çamaşır makinesi 5 kg kirli çamaşırı 1 saatte yıkarken başka bir makine 1,5 saatte yıkıyorsa bu iki makinenin performansı farklıdır denir.

Otomobillerde ve çamaşır makinelerinde görülen kalite farkı esasen onların performans (görevini yerine getirebilme) düzeyini göstermektedir.

Görevini yerine getirme düzeyi veya derecesi bakımından yöneticiler arasında da farklar vardır.

Yönetim bir konuda karar alması gerektiğinde bunu geciktirebilir.

Tereddüt edebilir. Sonuçları şüphe ile karşılanabilir.

Başka bir yönetim kararları daha hızlı verebilecek deneyime ve öngörülere sahip olabilir.

Bu iki yönetim arasında önemli farklar vardır.

Biri hızlı karar alarak faaliyete geçer ve kısa sürede sonuç alır.

Diğeri ise çok yavaş ilerleyerek rekabet avantajını kaybeder

Hızlı, doğru ve isabetli karar alma düzeyinde olan yönetim biçimine performans yönetimi denir.

Bir yönetim oluşturulurken hedeflerin istenen çabuklukta yerine getirilip getirilmeyeceğine bakılmalıdır.

Bir sorunla karşılaşan veya yeni bir ürün için karar verme durumunda olan yönetim bu kararını yüksek performansla vermelidir.

Karar hızlı verilir ve isabetli olmazsa işletme zarar görebilir.

Hızlı karar vermesi gerekirken de bu kararı vermeyen bir yönetimde işletmeyi zarara sokabilir.

Kararlar hızlı doğru ve isabetli olmalıdır.

Performans üstünlüğü önemli ve istenen bir rekabet unsurudur. Fakat bu üstünlüğü sağlamak kolay değildir. Birçok ürün için bu üstünlüğün derecesi teknoloji ile ilgilidir.

- Normal yönetim sistemi ile performans yönetim sistemini karşılaştırdığımızda performans yönetim sisteminde orta düzey yöneticilerin karar alma aşamasında sistemden çıkarıldığı görülür. Çalışanlar üst düzey yöneticilerle doğrudan ilişki kurarlar. Böylece kararlar uygulayıcıya doğrudan iletilir.
- ***Toplam kalitede performans yönetiminin etkileri şöyle sıralanabilir***
- 1-Sistem bütün olarak ele alınır ve performansın önemi ön plana çıkarılır.
- 2-Kaliteyi etkileyen hatalar oluşmadan önlenir
- 3-Yönetim uygun teknikler kullanarak sorunları çözer ve sistemi geliştirir.
- Performans yönetiminde kişi çok önemlidir ve ön plana çıkarılır. Çünkü işin planlanmasından yapımından ve pazarlanmasından uygulayıcı ve işçiler sorumludur. Bu açıdan bakılınca işçilerin iş verimini artırıcı önlemler alınmalı ve bu amaçla hizmet içi eğitime önem verilmeli ve insan kaynakları yerinde doğru kullanılmalıdır.

KALİTE ÇEMBERLERİ KAVRAMI:

Kalite, kontrol yolu ile ürüne sonradan katılmaz. Kalite üretime, üretim aşamasından önce ve tasarlama kalitesi sırasında katılır.

Çünkü kalite ürüne sonradan eklenen bir özellik değildir.

Örneğin girdiler sırasında yer alan bir hammaddenin kalitesi süreç sırasında üretilen mamulün kalitesine yansır.

Buna personelinde katkıda bulunması gerekir.

İnsan unsuru hammaddenin temininden mamul maddenin elde edilmesine kadar her aşamada önemlidir.

PLANLA – UYGULA - KONTROL ET - ÖNLEM AL gibi etkinliklerin sürekliliği devamlı olmalıdır.

Buna göre uygulayıcılar, yöneticiler ve planlayıcılar kendi işleriyle ilgili olarak ayrı ayrı çalışma gurupları oluştururlar.

Bir işletmede aynı sahada çalışan benzer işleri yapan düzenli aralıklarla toplanarak kendi işleri ile ilgili sorunları tespit eden.

İnceleyen, çözen ve gönüllü katılımın esas alındığı çalışma guruplarına kalite çemberleri denir.

İlk defa Japon K.İSHIKAWA tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Kalite çemberlerinin temelinde insana duyulan saygı vardır.

Kalite çemberlerinin amaçları

- 1-Şirketin iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak.
- 2-İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer aydınlık ve mutlu bir işyeri yaratmak
- 3-Hata ve defoları önleyerek daha kaliteli mal ve hizmet üretmek
- 4-Maliyetleri düşürmek.
- 5-Verimliliği yükseltmek.
- 6-Çalışanların kararlara katılımını sağlamak.
- 7-Alt kademe ile yönetim arasında irtibatı sağlamak.
- 8-Gurup dinamiğinin doğuracağı üretkenlik ve yaratıcılıktan yararlanmak
- 9- Bireysel yeteneklerin gelişmesine katkıda bulunmak

Kalite çemberlerinin temel ilkeleri

1-Gönüllülük

2-Süreklilik

3-Tam katılım

4-Çember üyelerini geliştirme

5-Üst yönetimin desteęi

6-Ödüllendirme

Kalite çemberleri **REHBER – LİDER - ÇEMBER ÜYELERİNDEN** oluşur.

REHBER: Orta kademe yöneticilerinden seçilir. Çember liderini destekleyen ve bilgi veren kişidir.

LİDER: Aynı faaliyet alanında çalışan işçiler için ilk yönetici konumundadır. Çember üyelerini eğitiminden, toplantıların amaca uygun olarak yürütülmesinden sorumludur.

ÇEMBER ÜYELERİ: Bunlar genellikle işçilerdir. Kendi faaliyet alanlarına giren iyileştirme konularını tespit ederler. Bu doğrultuda çözüm üretirler.

Kalite çemberleri kullanım alanları:

1-Eğitimde

2-Satış faaliyetlerinde

3-Müşteri tahmininde

4-Güvenlik sağlamada

5-Devamsızlığı azaltmada

6-Ast üst ilişkilerini düzenlemede

7-Kalite kontrolünde

8-Bireysel becerileri artırmada

9-Şikâyetlerde

Kalite çemberleri tarafından kullanılan problem çözüme teknikleri

- 1-Beyin fırtınası:** Daha çok yeni düşünceler yaratmak için bu gurubun yaratıcı kapasitesinden faydalanılır
- 2-Neden-sonuç diyagramı:** Bilinenler ortaya konur ve bilinmeyenlerin çözümü aranır
- 3-Pareto analizi:** Değişik sayıdaki önemli nedenleri daha az önemli nedenlerden ayırmak için yararlanılan bir metottur.80/20 kuralı diye bilinir. Kusurların ve uygunsuzlukların %80 nedeni nedenlerin %20 dir.
- 4-Veri toplama ve veri toplama teknikleri:** Veri toplama olayların bilinmesine yönelik bir süreçtir.
- 5-Histoğramlar:** Sözlü anlatım yerine verilerle sunuş tekniğidir.

Kalite çemberlerinin işleyişi:

- 1-Çözümü gereken problemlerin ortaya konması ve birini seçme:
- 2-Problemin nedenini araştırma ve analiz etme
- 3-Probleme çözüm arama ve seçme
- 4-Seçilen çözümün denenmesi
- 5-Yönetime sunma.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GÖREVLERİ

ÜST KADEME YÖNETİCİLERİ: Yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcıları üst kademe yöneticileri olarak adlandırılır.

YÖNETİM KURULU: Yönetimin en üstünde bulunan şirketin kurucu ortaklarından oluşan bir kuruldur. Aralarından birini başkan seçerler. Başkan yönetim kurulunu temsil eder. Bu kurul tarafından verilen görevleri yapar. Başkan yönetim kuruluna karşı sorumludur. Yönetim kurulu şirketin gelecekte nerede olması gerektiği gibi kararları verir.

Yönetim Kurulunun Görevleri şunlardır

- 1-Üretim politikalarını oluşturmak.
- 2-başka firmalarla işbirliğine karar vermek
- 3-Şirketin sermayesini oluşturmak ve gerekirse artırmak
- 4-yeni yatırımlara karar vermek
- 5-Üretim kalitesi hakkında karar vermek
- 6-Şirketin hesaplarını incelemek
- 7-Alt kademe elamanlarından gelen önerileri inceleyip karar bağlamak
- 8-personel ücretlerini belirlemek ve onları motive etmek
- 9-Şirketin gelişmesi için araştırmalar yaptırmak

GENEL MÜDÜR:

Yönetim kurulu şirketin işleyişi ile doğrudan ilgilenen ve yönetim kurulu kararlarını uygulamak üzere bir genel müdür ve yeteri kadar yardımcısını atayabilir.

Bu yöneticiler şirketin konusuna uygun deneyim sahibi ve öğrenim görmüş kişiler arasından seçilir.

Genel müdür işletme içinde yönetim kurulunu temsil eder.

Görevleri şunlardır.

- 1-Yönetim Kurulu kararlarını uygulamak
- 2-kendi altında çalışan elamanların başarılarını izlemek
- 3-İşletmenin gelişmesi için araştırma yaptırmak ve sonuçları yönetim kuruluna bildirmek
- 4-Yönetim kurulun verdiği bütün görevleri yapmak
- 5-İşletmeye uygun elamanlar almak
- 6-Üretimin kalitesini artıracak önlemleri almak
- 7-Çalışanları motive etmek için sosyal etkinlikler düzenlemek
- 8-İzin mesai ve çalışma saatlerini düzenlemek

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİ

Bölüm başkanı, müdürler, Teknisyenler, ustabaşı gibi elamanlardan oluşur.

Genel müdürün teklifi ile yönetim kurulu tarafından görevlendirilirler. Görevleri şunlardır.

- 1-Yeni üretim politikaları oluşturmada katkıda bulunmak.
- 2-Alt yöneticilerin düzenli çalışmalarını sağlamak.
- 3-genel müdürden gelen emirleri uygulamak.
- 4-Siparişleri takip etmek ve karşılamak için önlemleri almak
- 5-İşçilerin görevlerini tam ve doğru yapmalarını takip etmek
- 6-Aksaklıkları üst düzey yöneticilere bildirmek

TEKNİSYENLER: İşletmedeki makinelerin düzenli çalışmasından sorumludurlar.

İLK DÜZEY YÖNETİCİLER: İşletmedeki ustabaşılar ilk düzey yöneticilerdir. İşçiler ise üretimi gerçekleştiren kişilerdir. Ustabaşı işçilerin aynı zamanda lideridir. İşçiler çıkan aksaklıkları ustabaşısına onlarda bağlı oldukları yöneticilere bildirirler.

Görevleri şunlardır.

- 1-İşçiler işlerine zamanında gelir ve giderler
- 2-Çalıştıkları makinenin güvenli ve düzenli çalışmasından sorumludurlar.
- 3-Ekip çalışmasına uyum sağlarlar
- 4-Yaptıkları işi geliştirmek için öneri sunarlar.
- 5-Yaptıkları işi en iyi yaparlar.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİNİN İLKELERİ

Her iş yerinde uyulması gereken bazı kurallar vardır.

Çıraklar her sabah belli bir saatte gelerek iş yerini açarlar.

Ustaları ile konuşurken bazı kurallara uyarlar.

Bu gibi kurallar işe başlarken usta tarafından açıklanır.

Çıraklardan da bu kurallara uymaları istenir.

Her iş yerinin uyulması gereken kuralları vardır.

Bu kurallara İLKE denir.

Bir iş yeri toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemişse uyması gereken ilkeleri vardır.

Bu ilkelere uymak zorundadır.

1-SİSTEMİN KURULMASI VE SÜREÇLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bir şirket yâda iş yeri kurmayı düşünen kimse önce yapacağı üretimin türünü ve iş kolunu belirler. Örneğin yayınevi kurmak isteyen birisi hangi konuda yayın yapacağını tasarlar. Bu amaçla sermaye koyar. Ama kitap yazma basım dağıtım muhasebe vb konularda bilgisi olmayabilir. Yeni kurulan bir iş yerinin T.K.Y geçmesi için kalite sistemini oluşturmalı ve sürekli geliştirmesi için planlar yapmalıdır. Bunun için yeter sayıda deneyimli elamanlara ihtiyaç vardır. TKY kurulduktan sonra süreçlerin sürekli geliştirilmesi sağlanmalıdır. Böylece ürün kalitesi ve verimlilik artar. İşletmenin ulaştığı düzey ne olursa olsun bunu yeterli bulmayarak daha ileriye götürmek iyileştirmek ve geliştirmek gerekir. Önemli olan sonuç değil süreçtir..

İşletmelerde sürekli gelişmenin yararları şunlardır.

- 1-İşletmenin faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- 2-Personelin aynı hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- 3-Birimler birbirlerinin ortak sorunlarını çözümler.
- 4-Çalışanları bilgi düzeyi yükselir ve motivasyonları artar.

İşletme çalışmaya başladıktan sonrada süreçlerin sürekli geliştirilmesi gerekir.

Yeni pazarlar, yeni üretim teknikleri, yeni reklâm ve pazarlama usulleri sürekli izlenmelidir.

Gurup çalışmasına önem verilmelidir.

İlk kademe yöneticilerine daha fazla yetkiler verilmelidir.

Onlarda bu yetkilerini kullanmalıdır

2-ÇALIŞANLARI ÖNERİLERİNİN ALINMASI:

Şirket yönetimi TKY oluştururken çalışanların katılımını sağlamalıdır. Çalışanları deneyimleri ve önerileri böylece sisteme yansıtılır. Bunlardan faydalanılır. Öneri sisteminde esas işi en iyi bilen o işi yapan kişidir ilkesidir. İş yapan kimsenin önerileri hataların azaltılması ve bu kişilerin gelecekte yükselmeleri için önemlidir.

3-SİSTEM VE SÜREÇLERİ İŞİ YAPANLARI GERÇEKLEŞTİRMESİ:

Üst yönetimin sistemi doğrudan yürütmesi uygulamada çoğu zaman sorunlar ortaya çıkarır. Bu sorunları çözüm için tekrar üst yönetime gitmesi ve çözüme kavuşması zaman kaybı bakımından şirketin zararına sebep olur. Bu sebepten sistem ve süreçleri yöneticilerle birlikte işi yapanların gerçekleştirmesi daha yararlı olur. Bunun için bazı görev ve yetkilerin alt kademe personeline devredilmesi gerekir. Çalışanların görev ve yetkilerle donatılarak söz söyleme haklarının bulunmasını sağlayan yönetime katılımcı yönetim denir.

4-HEDEFLERİ ÇALIŞANLARIN VE YÖNETİCİLERİN ORTAYA KOYMASI:

İş yeri veya şirket gelişme planlama ve üretim safhasında bir takım hedefler ortaya koymalıdır. Bu hedefler ortaya konurken çalışanların ve yöneticilerin görüşlerinin alınmasında büyük faydalar vardır. Çalışanlar kendileri tarafından konan bu hedeflere varmak için daha fazla gayret gösterirler. Daha fazla heyecan duyarlar. Gerçekleştirmek için canla başla çalışırlar.

5-ŞİRKETE EN YÜKSEK SEVİYELİ ELAMANLARIN KAZANDIRILMASI VE ŞİRKETE BAĞLANMASI:

T.K.Y Temel ilkelerinden biri işletmenin sürekli gelişmesini sağlamaktır. Bu da ancak deneyimli, iyi eğitim görmüş, yaratıcı gücü yüksek elamanlarla gerçekleşir. Bunun için şirkete her düzeyde deneyimli yönetici ve çalışanlar alınmalıdır. Görev ve yetkiler gelişi güzel değil herkesin seviye ve deneyimine uygun olarak dağıtılmalıdır. İnsan kaynakları en verimli şekilde kullanılmalıdır.

6-İNSAN UNSURUNUN EN ÖNEMLİ KAVRAM OLDUĞUNUN VE HER ŞEYİ İNSANIN YAPTIĞININ BİLİNMESİ VE KABUL EDİLMESİ:

Her şey insanla başlayıp insanla bitmektedir. Şirketlerin insan kaynakları bu yüzden çok önemlidir. Zaman zaman insanın yerini bilgisayarlar ve değişik makineler olsa da insanı yok saymak mümkün değildir. Çünkü bu makineleri de yapan sonuçta insandır.

7-TEKNOLOJİNİN, YÜKSEK REKABETİN ANCAK SÜREKLİ GELİŞME İLE SAĞLANACAGININ KAVRANMASI:

Bir işyeri yâda şirket kuran kimse öncelikle teknolojinin ve yüksek rekabetin ancak sürekli gelişme ile mümkün sağlanacağına inanmalıdır.

Rekabetin temelinde mevcut durumu yeterli bulmayıp daha ileri götürme yatar.

Aynı malı veya hizmeti üreten farklı işletmeler arasında rekabet cereyan eder. Bu bir yarıştı ve tüm firmalar bu yarışta diğerlerinden geride kalmamak için uğraşırlar.

İşte bu yüzden sürekli gelişme KAİZEN çok önemlidir.

İşin yapılış şeklinde ve makinelerde küçük değişikliklerle üretimi iyileştirmek ve rekabet gücünü artırmak mümkündür.

Böylece teknoloji de daha etkin kullanılmış olur. Ayrıca makinelerde küçük çaplı değişiklikler yapıldığından aniden yapılan büyük değişikliklere göre harcamalarda daha planlı olur.

Örneğin bir matbaa işletmesinin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için daha üst düzey baskı makinelerine sahip olması gerekir.

Rakip firmaların bu makineyi getirerek teknolojik yönden eşitliği sağlaması mümkün olabilir. Bir başka firma bu sefer renkli baskı makineleri getirerek yeniden üstünlük sağlar. Böylece sürekli olarak teknolojiyi izleyerek işletmeyi geliştirmek rekabet gücü kazandırır.

8-TEKNOLOJİDEKİ UYUMSUZLUĞUN ORTADAN KALDIRILACAĞININ KAVRANMASI:

Bu uyumsuzluğun iki nedeni vardır.

A-Kullanılan teknolojinin yeni teknoloji ile uyumsuzluğu: Bir işletmenin kullandığı makine teçhizat eskimiş ve yıpranmış olabilir. Bu gibi durumlar yeni teknoloji kullanan işletmelere bir üstünlük sağlar.

B-Personelin yeni teknoloji ile uyumsuzluğu: Personel yıllarca kullandığı makineleri değiştirmek istemeyebilir. Buna direnç gösterir. Personeli hizmet içi eğitimden geçirmek gerekir. Böylece yeni teknolojiyi benimsemeleri sağlanır.

9-ÇALIŞANLARIN AŞACAKLARI STANDARTLARI KENDİLERİNİN BELİRLEMESİ:

Çalışanların yeni teknolojilere uyum göstermesi yeni standartları kendilerinin belirleyecekleri anlamına gelir.

Heyecan duyarlar.

İstek ve arzu ile çalışırlar.

Bir işi yapmaya istekli oluş başarı sağlamanın en önemli sebebidir.

10-AMİRİN EN ÖNEMLİ GÖREVİNİN LİDERLİK OLDUĞUNUN BİLİNMESİ:

TKY benimseyen işyerlerinde amirin temel görevi liderlik etmektir.

Şunu yap bunu yapma yerine çalışanlar gözlemlenir. Hataları ve eksikleri tespit edilir. İşini doğru ve güzel yapması için gerekirse eğitime alınır ve eksikleri tamamlanır. Yeni işe başlayanlara uyum sağlamaları için ortam hazırlanır.

11-ŞİRKETİN YÖNÜNÜN GELİŞME TRENDİNİN HEDEFLER VE FAALİYETLER PLANLARI OLDUĞUNUN BİLİNMESİ:

Üst düzey yöneticiler işlerin planlama doğrultusunda gidip gitmediğini kontrol ederler. Bunun için çalışanların stratejik planlama sürecine katılmaları sağlanmalıdır.

12-ULAŞILAMAYAN HEDEFLERİN NEDENİ EĞİTİM VE KOORDİNASYON EKSİKLİĞİ:

İşyeri veya şirket bazen hedeflerine ulaşamaz.

Hedeflere niçin ulaşamadığı araştırılmalıdır.

Bunun birçok sebebi olsa da en önemli faktör eğitim eksikliğidir. Bundan dolayı çalışanlar hizmet içi eğitime tabi tutulur. Gazete broşür kitap dergi vb ile de eğitim eksikliği giderilir.

Koordinasyon eksikliği ise birimler arası kopukluktan mesajların doğru anlaşılmamasından ileri gelebilir. Böyle durumlarda herkes kendi başına buyruk kesilir. Buda işlerin aksamasına sebep olur.

Bu durumu ortadan kaldırmak için birimler arası görev ve sorumluluklar yeniden düzenlenmelidir.

- **13. TEMEL MOTİVASYONUN GRUP DİNAMİĞİ VE BAŞARMA AZMİ OLDUĞUNUN KAVRANMASI**
- Bir işletmede planlamadan pazarlamaya kadar her safhada insan unsuru çok önemlidir. Çünkü her işi yapan insandır. Ancak, insanın başarılı olmasını sağlayan da sistemdir. Bu bakımdan yönetimin, hatalarından dolayı kişileri suçlaması her zaman doğru değildir. Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmek, firmayı en yüksek rekabet düzeyine ulaştırmaktır. Bunun için de insan unsuru üzerinde yeteri kadar durmak gerekir. İnsanın sistemle yakından ilişkili olması, sistemin başarıyı etkilemesi, buna karşılık sistemi de insanın çalıştırması gibi bir döngü (çember) oluşmaktadır.
- Bu bakımdan insanın yani çalışanın yeteri kadar başarılı olmasını sağlamada gerekli önlemler alınmalıdır. Sistemi geliştirmek yani; yeni ürünler, pazarlar, süreçler ve yöntemler yaratmak için çalışanlar motive edilmelidir. Rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel öğenin insanın yaratıcı gücü olduğu ve bunun da motivasyona dayandığı görülür. Kısaca, isteklendirme, insanın verimliliğini artırmada en etkili ve kestirme yoldur. Çünkü isteklendirme başarıyı, başarı ise yeniden motivasyonu gerçekleştirir Motivasyon başta çalışandır. Ancak çalışanların işlerinde gösterdikleri üstün başarıdan dolayı şilt, teşekkür, üst görevlere atanma gibi ödüller de motivasyonu artırmakta çok önemlidir. Çalışanlar, başarılı oldukları takdirde terfi edeceklerin! Veya ödül alacaklarını bilmeleri halinde daha verimli çalışırlar. Para ve ödülün ötesinde işini başarıyla yapmaya motive olmuş yani içten gelen bir motivasyonla donatılmış kimselerin başarısı daha yüksek ve daha sürekli. Ancak bu yüksek motivasyonun yöneticiler tarafından beslenmesi ve köreltilmemesi gerekir.
- Toplam kalitenin sisteme dönük yaklaşımı doğrudan sistemi etkilediği halde isteklendirme insana dönük yaklaşımı ifade eder. Her iki durumda da insan ve başarı esastır. Sistemin bütünüyle ele alınması kalite hatalarını önlemede önemlidir. Fakat insana yönelik isteklendirme kişinin kendini yetiştirmesini ve yeniden isteklendirme kazanmasını sağlar. Yöneticiler, çalışanların üstün gayretlerini görmezlikten geldikleri takdirde iş verimi düşer. Çalışanın da çalışmayanın da aynı olduğu bir iş yerinde verim düşer, rekabet gücü azalır, hatta şirket zarar etmeye başlar.
- Bu bakımdan yöneticilerin çalışanla çalışmayanı, başarılı ile başarısız olanı birbirinden ayırması gerekir. Bunlar yapılırken işletmede meydana gelen başarısızlığın %95 oranında sistemden kaynaklandığı unutulmamalıdır. Motivasyonu artıran en önemli olayın grup etkinlikleri olduğu hatırd tutulmalıdır. Kişisel başarılar da göz ardı edilmeden grup çalışmaları özendirilmesi ve ödüllendirilmelidir. Grupların ödüllendirilmesi, grup etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında ve çalışma ortamındaki huzurun korunmasında çok önemlidir. Kişiler tek başlanma değil ait oldukları grupta birlikte değerlendirilmelidir.

- **14. ŞİRKETİN REKABETÇİ YAPIYA GİRMESİ VE BÖYLECE ÇALIŞANLARIN DA KENDİLERİNİ GELİŞTİRECEKLERİNİ! KAVRANMASI**
- Bir şirketin ya da iş yerinin kurulduğu günkü nitelikleriyle varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Çünkü rakiplerinin yaptığı ilerlemeler karşısında tutunamayarak bir süre sonra varlığına son vermek zorunda kalır. Bu bakımdan şirket ya da iş yeri rekabetçi yapıya girmek ve yapışım buna göre oluşturmak zorundadır. Bir şirket iki yönden rekabetçi yaparak kendini geliştirebilir:
- A. Kendi kendine rekabet: Bir şirket ya da iş yeri gün geçtikçe gelişmek zorundadır. Bu bakımdan ilk yıllar için hedeflediği üretim kalitesini! Ve miktarını zamanla artırmak zorundadır. Bu nedenle geçen günlere göre daha fazla ve daha kaliteli üretim politikasını benimsemelidir. Bir firmanın kendini, kendine karşılaştırarak daha ileri düzeyde örgütlemesine ve üretim yapmasına kendi kendine rekabet denir.
- B. Rakip şirket veya iç yerleriyle rekabet: Şirket, piyasada tutunabilmek, pazardaki yerini korumak ya da daha fazla Pazar payı alabilmek için rakip şirketleri izlemek zorundadır. Şirketin gerek kendi kendine gerekse rakip şirketle rekabet ortamına girmesi aşağıdaki yönlerden olur:
- ***Hız üstünlüğü ile rekabet:** Hem kendinin önceki yıllara hem de rakiplerine göre daha hızlı üretim yapması, teslim sürelerini! Yerine getirmesi ile olur.
- ***Kalite üstünlüğü ile rekabet (daha kaliteli üretim):** Hem kendinin daha önceki yıllara göre daha kaliteli üretime geçmesi ve rakiplerinden daha kaliteli mal üretmesi.
- ***Maliyet üstünlüğü ile rekabet:** Ürünlerim hem kendinin önceki yıllara hem de rakiplerine göre daha ucuza mal etmesi.
- Çalışanlar, çalıştıkları şirketin rekabet ortamına girdiğin! Öğrenmeleri onlara çalışma şevki verir. Üretimin artması sebebiyle şirketin çalışanlara ödül ve ücret artırıcı isteklendirme kazandırması çalışma verimini daha da artıracaktır. Çalışanlar, girilen rekabet ortamının yararlı sonuçlar vereceğine inanmalıdır. Bu inanç gerçekleşirse çalışanlar, rekabet ortamına alışmak ve uyum sağlamak için kendilerini! Yetiştirmek zorunda olduklarını hissederler.

➤ **15.BAŞARIYI EN ÇOK ETKİLEYEN UNSURUN SİSTEM VE OTOKONTROL OLDUĞUNUN KAVRANMASI**

- Başarıyı en çok etkileyen unsurlardan biri de sistem ve oto kontroldür. Sistemin yapısal olarak rekabet yapacak şekilde kurulması gerekir. Şirketler veya üretici firmalar bugün için başarılı olsalar bile sürekli olarak kendi kendini kontrol etmek ve zamanla sistemlerim yenilemek zorundadır. Çünkü bugün başarılı görünen şirket yetkilileri, aslında her zaman bir yarış içinde olduklarını bilmelidirler. Bu yarışta geride kalan, kalitesin! Ve pazarım kaybedebilir. Bunun için kendini başarılı gören şirketlerin her zaman kendilerini! Yenilemeye hazır programları olmalıdır. Bazı durumlarda başarılı olan yöneticiler, kullandıkları yöntemlere dayalı olarak başarılı olduklarını düşünebilirler. Ancak hızla ilerleyen teknoloji ve rakiplerin kendilerini! Sürekli olarak yenilemekte olduklarını unutulmamalıdır. Bir yöntem ya da sistem bugün için başarılı olabilir. Aynı yöntem gelecekte aynı düzeyde başarıya ulaştıracağı anlamına gelmez.

- Oto kontrol iki boyutlu yapılabilir:
- **1. Yönetimin oto kontrolü:** Yönetim zaman elde ettiği sonuçların yeterli olup olmadığını, daha fazla iş ve üretim yapabilmek için neler yapılması gerektiğini, yapılan üretimin kalite bakımından düzeyin! İncelemeli ve kendi kendini kontrol etmelidir. Bu kontrolü yaparken önceki yıllarla karşılaştırma yapmalı ve rakip firmalara olan üstünlüklerim gözden geçirmelidir. Ayrıca sistemin gelişmesi kontrol edilmelidir.
- **2. Çalışanların oto kontrolü:** Bireysel olarak her personel yaptığı işte ne kadar başarılı olduğu üzerinde düşünmeli, yaptığı çalışma ile ürettiği arasında bir ilişki olup olmadığını kendi kendine değerlendirmelidir. Daha açık ifadeyle yaptığı bu çalışma ile öncelikle kendi maaş ya da ücretinin karşılığını üretip üretmediğini bunun yanında çalıştığı kuruma ne kazandırdığını düşünmelidir. Oto kontrol, başarının ve rekabetin itici güçlerinden biridir.

➤ **16. YÖNETİMİN GÖREVİNİN HERKESİN BAŞARILI OLABİLECEĞİ ORTAMI HAZIRLAMA OLDUĞUNUNUN KAVRANMASI**

- Yönetimin başarılı olması için herkesin başarılı olabileceği ortamı hazırlamalıdır. Bunun için de yönetimin, üretimin, denetimin, ambarlamanın ya da pazarlamanın her düzeyinde çalışan kimselere işlerini tam ve doğru olarak yapabilecekleri başka bir söyleyişle toplam kaliteyi artıracakları çalışma ortamı sağlanmalıdır. Uygun bir çalışma ortamı fizik ortamından başlayarak üretimde kullanılan makinelerin bakımı, yardımcı elemanların bulundurulması gibi unsurlardan oluşur. Fizik ortam, çalışılan yerin yeteri kadar geniş ve aydınlık olması, ısınması veya yazın ısı durumu gibi şartlardır. Sağlık bakımından da önemli olan bu unsurlar yanında tehlike kollarına göre sütün verilmesi, belirli sürelerle ara ve dinlenme imkânları sağlanmasında başarılı ortamı hazırlamada önemlidir. Makinelerin arızalanması halinde en kısa zamanda teknisyenlerin müdahale etmesi, elektrik kesilmelerine karşı tedbir alınmış olması da başarı üzerinde etkili olur. Çalışanların dinlenme zamanlarında vakitlerini hoş geçirebilecekleri çay veya spor salonu, okuma salonu gibi mekânlar da başarılı olmada önemlidir. Ortamın bir de psikolojik yönü vardır. Çalışanlar arasındaki uyumluluk, iş birliği ve isteklendirme gibi unsurlar da psikolojik olarak ortam hazırlama bakımından başarıyı etkiler.

➤ **17. ÇALIŞMALARIN GRUP ÇALIŞMASI İLE YAPILACAĞININ İLKE EDİNİLMESİ**

- Atalarımız, "Bir elin nesi var, iki elin sesi var." demişlerdir. Ayrıca "Baş başa vermeyince taş yerinden kalkmaz." sözü de birlikte çalışmanın önemini! Birlikte çalışma sonunda daha başarılı olunacağını anlatmaktadır.
- Bir iş yerinde birden fazla çırak, kalfa ve usta çalışır. Her birinin yapacağı işler vardır. Bu işlerden bazıları bireysel bazıları bir grup/ekip halinde çalışmayı gerektirir. Birlikte yapılan işler kolaylaşır. Herkes hem düşüncesin! Hem de gücünü birleştirir. Grup çalışmaları teşvik edilmelidir. İşlerin çoğu birden fazla kimsenin bir arada ve bir düzen içinde çalışmasını gerektirir. Örneğin; bir otomobil tamir atölyesinde her çırağın ve kalfanın yapacağı işler vardır. Birisi lastikleri sökerken başka biri arabanın suyuna, yağma bakar. Başka biri far lambalarını kontrol eder. Böylece iş kolayca bitirilir. Kişiler, birlikte çalışmakla güçlerini birleştirirler ve sinerjileri artar. Çalışma ortamında sinerjinin sağlanmasıyla kişiler birlikte çalıştıkları ekip arkadaşlarının eksiklerini tamamlayarak yapabilecekleri işin fazlasını yapabilirler. Sinerji, gerçekleşmediğinde ve ekipte uyumsuzluk görüldüğünde verim ve başarı düşer.

➤ **AÇIKLAMA**

- Sinerji, bir işi başarabilmek için birden fazla bireyin ya da organın birlikte çalışmasıdır. Bu çalışma üç boyutlu olarak gerçekleşir:
- A-Ekipten beklendiği kadar verim alınır. Buna $2 \times 2 = 4$ diyebiliriz. Yani, bir şey olması ya da beklendiği kadardır.
- B. Ekip çalışmasında, ekip ruhuyla hareket eden bireyler, bir birinin eksiğini! Tamamlar. Böylece yapabilecekleri işten fazlasını yaparlar. Buna artı görevdeşlik denir ve kısaca $2 \times 2 = 5$ formülüyle gösterilir. Bu, bir ekibin beklenenden fazlasını yapması demektir. Bu fazlalık, uyumlu çalışan ekiplerle sağlanır.
- C. Ekipte uyumsuzluk olduğu takdirde verim düşer. Bireyler, birbirlerinin işini köstekler, engeller ve netice itibarıyla verim düşer. Bu da eksi görevdeşlik denir ve kısaca $2 \times 2 = 3$ şeklinde gösterilir.

➤ **18.BİLGİ SİSTEMİNİN TEMEL İŞLEVİNİN TÜM BİRİMLERİ AYDINLATMAK VE ŞİRKETE YÖNVERMEK OLDUĞUNUN KAVRANMASI**

- Bilmediğimiz bir konuda karar almamız ve düşünmemiz mümkün olmaz. Eksik ve yanlış bilgilerle yanlış işler yaparız. Bu bakımdan günlük hayatımızın her safhasında olduğu gibi bir iş yerinin yönetiminde de bilgi çok önemlidir. Bir iş yerinin yöneticileri, yeni çıkan bilgi ve teknolojileri çalışanlara duyurmalıdır. Böylece bütün birimlerde çalışanları kazandıkları yeni bilgileri kullanarak çalıştıkları iş yerinin gelişmesine katkıda bulunurlar. Bu bilgiler hizmet içi eğitim, kurslar, kitap ve dergiler, toplantılar, konferanslar ve seminer konuşmalarıyla çalışanlara duyurulur. Bilgi sistemlerinin temel görevi önemli verilerin zamanında ve doğru olarak akmasını sağlamaktır. Bilgi sistemleri doğru işlemezse hedefe ulaşmak mümkün olmaz.

➤ **TOPLAM KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ÖĞELERİ**

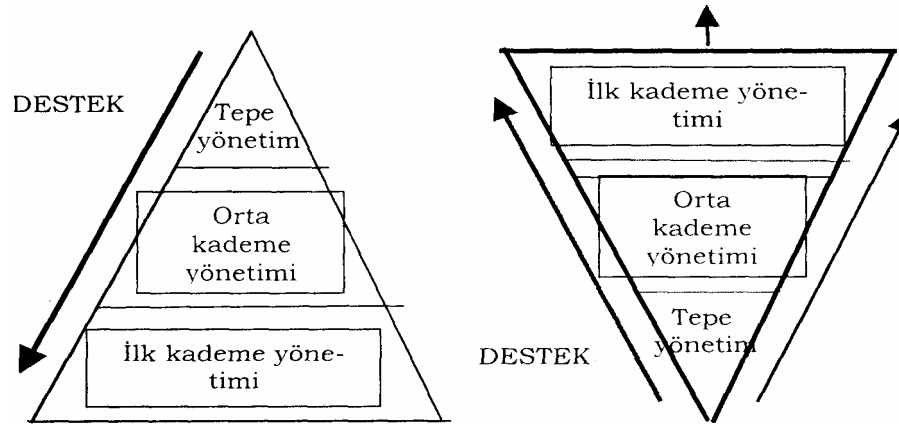
- Daha önce bir firmadan aldığımız üründen memnun kalmışsak o firmaya her zaman güven duyarız. Böyle durumlarda o firmanın başka bir ürününü alırken kalitesinden şüpheye düşmeyiz. Çünkü o firma daha önce bize sattığı malıyla bizde bir kalite güvencesi inancı oluşturmuştur. Bu bakımdan bu firmaların ürünlerine güveniriz ve ürünlerinin "sıfır hata" ile yapıldığını düşünürüz. Bu güvencemiz, bu firmanın bütün malları için geçerli olur.
- Klasik imalatçı firma, ürünlerin! Örnekleme usulüyle ya da tek tek kontrol eder. Üretilen mallardan özürlü, hatalı veya bozuk olanları bu yolla ayıklar. Geriye kalan malları piyasaya kaliteli mal olarak sürer. Başka bir söyleyişle üretim hatası olanları ayırdığı için geriye kalanların kaliteli olduğu kabul edilir. Hatalı malların maliyeti, kaliteli malların üzerine eklenir. Örneğin; ayıklama sonucu %10 hatalı üretim elde edilmişse bu durum maliyete aynen yansır. Böylece üretilen malın fiyatı artar. Ayrıca hatalı üretimden dolayı fabrika, %10 eksik kapasiteyle çalışmış demektir. Bu yolla ortaya çıkan maliyet artışı ise rekabet gücünü zayıflatır.

- Günümüzde üretimin her safhasında tasarım kalitesine uygunluk düzeyi izlenerek kalite oluşturulmaktadır. Klasik anlamda kontrol edilerek kalite sağlanmasının yerini, günümüzde kalite güvencesi ve hatasız üretim almıştır. Başka bir söyleyişle hatalı ürün üretmeme esası benimsenmiştir. Böyle bir kalite anlayışı aslında en ekonomik üretim şeklini oluşturmaktadır. Çünkü klasik usulde üretimin her safhasından geçen hatalı ürünler; elektrik, su, insan gücü, maliyet vb. kayıplara sebep olmaktadır. Bu kadar emek ve zaman kaybedildikten sonra hatalı üretilen mallar çoğu zaman atılmaktadır. Oysa sıfır hata ile yapılan üretimde bütün girdiler tasarım kalitesine uygun nitelikleri taşıyarak ürüne dönüşür. Böylece üretim en düşük maliyetle gerçekleşir. Günümüzde geçerli olan da en yüksek kalitenin en düşük maliyetle elde edilmesidir. Bu özellik rekabet gücünün de en yüksek seviyede olmasını sağlamaktadır.

- Kalite düzeyinin belirlenmesinde dört ana unsur vardır.
- a. Kullanıma uygunluk b. Performans c. Güvenirlilik d. Güvenilebilirlik (emniyet)
- Bir firma için önemli olan başarı, ürününü safın alan müşteri üzerinde bir kalite güvencesi sağlamış olmasıdır. Toplam kalite sisteminin öğeleri şunlardır: kalite çemberi, isteklendirme, verimli bakım, maliyet analizi, sürekli gelişme, çevre, eğitim, müşterinin tatmini, çalışanların katılımı, sıfır hata. Bu öğeler üzerinde yeri geldikçe durulacaktır.

- **A. KALİTE SİSTEMİ VE YÖNETİMİ**
- Üretici bir firmanın ya da şirketin kalite güvencesi sağlaması için yapması gerekenleri şöyle özetleyebiliriz:
- 1. Mevcut durumunu tespit etmek
- 2. Ulaşmak istediği düzeyi belirlemek (hedef)
- 3. Hedefe ulaşmak için yönlendirici bir düzenleme yapmak
- 4. Bir gelişme planı hazırlamak
- 5. Bu planı çalışanların benimsemesini sağlamak
- 6. Elemanların gerekli eğitimlerin görmesini! Sağlamak
- 7. Yönetimde gerekli düzenlemeleri yapmak
- 8. Belirli aralıklarla denetim ve değerlendirme yapmak
- Toplam kalite oluşturulması için sistem ve yönetim modern anlamda oluşturulmalıdır. Aşağıdaki şekilleri inceleyelim.
- Bu şekillerden anlaşılacağı gibi yönetim sorumluluğu esastır. Birinci şekilde tepe noktada yönetim varken, ikinci şekilde tepe noktada müşteri vardır. Buna karşın klasik (geleneksel) yönetim biçimi ile toplam kalite yönetimi birbirinin tersi gibidir.

➤ MÜŞTERİLER



KLASİK YÖNETİM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

- ***Toplam kalite güvence yönetimi işletmelerinde her çalışanın iki temel görevi vardır:***
- A. İşletmenin performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek
- B. Sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.
- Toplam kalite, hem müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan hem de maliyeti düşüren bir yönetim tarzıdır. Bu bakımdan kalite sisteminin ve yönetiminin, bu iki temel unsuru dikkate alarak düzenlenmesi gerekir
- Toplam kalite sistem ve yönetiminde kalite güvencesin! Muayene ile sağlama yerine sıfır hata ile kaliteli mal üretimine önem vermek daha ucuzdur. Bu anlayışlara ulaşabilmek için tepede emir veren bir üst düzey yönetimi olan sistem yerine bütün hizmetleri belirli bir anlayış içinde görebilen bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır.

➤ **B. ÜRÜN KALİTESİ VE GÜVENİRLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

- Ürün-sistem ilişkisinde ürünün kalitesinin yanı sıra alıcının kalitenin sürekliliğine güven duyması önemlidir. Başka bir söyleyişle alıcı, güvendiği marka bir ürünü tereddüt etmeden satın alır. Bu bakımdan sistem, ürününün kalitesindeki güvenilirliği korumalı ve hatta geliştirmelidir. Müşteri, alacağı ürünü hem kalite düzeyi hem fiyatıyla beğenmelidir. Buna göre yüksek kaliteli bir mala en az para ödemelidir. Ürünün kalite düzeyinin sürekliliğine de inanmalıdır. Üretici firma, müşterinin bu düşüncesini! Çok iyi kavramış olmalıdır. Bu bakımdan hem ürününün kalitesini! Korumalı, hem başka üretici firmaların fiyatıyla rekabet edebilmeli, hem de kalitesinde sürekliliği korumalı ve geliştirmelidir.
- Bir ürünün güvenilirliği şöyle tanımlanabilir. Bir ürünün belirlenmiş işlevlerin! belirlenmiş çalışma koşulları altında belirlenmiş süre boyunca yerine getirmesidir. Buna göre satın alınan bir ürünün işlevlerin!, kitapçığında açıklanmış olan şartlar altında ve belirlenmiş süre içinde yerine getirmesi gerekir. Bunun gibi otomobil yedek parçasının, kilidinin, boyasının güvenilirliği de aynı şartlara tabidir. Örneğin bir çamaşır makinesinin yünlü bir kumaşı yıkama işlevin! Belirlenen sürede yıkayıp kurulaması beklenir. Toplam kalite özellikleri taşıyan bir ürünün kullanma kılavuzunda yazılı olduğu gibi örneğin, 20 saniyede ısınarak kullanıma hazır olmalıdır.
- Bir musluk lastiğinin! belirli miktar suyu (örneğin, bin ton) geçirdikten ya da belirli bir sayıda (örneğin üç bin defa) çevrildikten sonra değişmeye gerek olmalıdır.

- Yukarıdaki tanımı şöyle maddeleştirebiliriz:
- A. Ürünün işlevini tam yapmalıdır.
- B. Ürünün işlevini belirlenen şartlarda yapmalıdır.
- C. Ürünün işlevini! Belirlenen süre içinde yapmalıdır.

- ***Bir ürünün sistem bakımından güvenilirliği ise aşağıdaki şartlarla ilgilidir.***
- A. Performansım uzun süre korumalıdır.
- B. Güvenlik sorunu (tehlike) yaratmamalıdır.
- C. Bakım ve onarımı kolay olmalıdır.
- ***C. ÜRÜN VE PROSES (SÜREÇ) KALİTE PLANLAMASI***
- Üçüncü ünite de süreç kavramı kısaca açıklanmıştı. Bu bölümde ürün ve süreç kalite planlaması üzerinde durulacaktır. Kalite planının amacı, ürün gerekleriyle kalite sistemi arasındaki bağı sağlamaktır.
- Kalite planının hazırlanmasının esası, alıcının istek ve beklentilerini kalite tasarımından pazarlamaya kadar her aşamaya yansıtılabilmektir. Söz konusu çabanın bir sonuç verebilmesi için de kalite çemberlerinin oluşturulması ve konunun uzmanlarının bir araya gelmesi gerekir. Kalite planlaması yapmak amacıyla bir araya getirilen kişilerin oluşturduğu grupların takım çalışmaları yapmaları gerekir. Takım çalışmaları çok yönlüdür. Bu çalışmalara sağlayıcı (tedarikçi), üretim mühendisleri, kalite ve üretim elemanları katılır. Bu toplantıya satın alma, kalite, ürün ve dağıtıcı firmalarının temsilcileri takım çalışması içinde her biri kendi yönünde ürün kalite planlamasına katkıları sağlanır. Bunların içinde tedarikçi tasarımı diğer etkinliklerin her birinin içinde ayrı yer alır. Buna göre sağlayıcı firma her çalışma grubunda ortak elemandır. Kalite planının yetkililerce KONTROL BELGESİ gözden geçirilip onaylanmış olması gerekir. Kalite planının kesinlikle alıcının onayından geçmesi! Gerektiren sözleşmeli durumlar olağandır. Buna göre alıcı alacağı malları önceden geçirmek isteyebilir. Kalite planı, alıcının uygun görmesi durumunda bir bölümü için de hazırlanabilir. Satın alma, tasarım, üretim gibi. Bu gibi durumlarda üretimle sınırlı kalite planı denebilecek kontrol planı uygulanabilir. Özel amaçlı ve kapsamlı kalite planlarının hazırlanması da mümkündür. Kalite planı, ISO standartları arasında açıklanmaktadır.

- Kalite planı, bir ürüne, proje veya sözleşmeye ilişkin etkinliklerin sırasını, kaynakları ve kalite uygulamalarını gösteren belgedir. Buna kalite yönetim planı da denilebilir.
- Sözleşme, tedarikçi ve müşteri arasında anlaşmaya varılmış herhangi bir şekilde karşılıklı iletilmiş şartlardır.
- **Proje**, başlangıç ve bitim tarihleri belirlenmiş bir amaca varmaya yönelik süre, maliyet ve kaynak sınırlamaları olan yönetilen ve eşgüdümlü etkinliklerden oluşan bir süreç.
- **İşlem**, bir etkinliğin nasıl yapılacağını belirlemektir.
- Çoğu kez işlemlerin belgelenmesi gerekir. Belgelenmiş işlemler, işlem yaprakları olarak belirtilir.
- **İşlem yaprağı**, genelde aşağıdaki bilgileri içerir:
 - A. Etkinliğin amacı ve kapsamı,
 - B. Neyin ve kimin tarafından yapılacağı C. Nerede ve nasıl yapılacağı,
 - D. Hangi malzeme, aygıt ve belgelerin kullanılacağı,
 - E. Ürünün nasıl kontrol edileceği ve kaydının tutulacağı.

➤ ***D. TEDARİKÇİ KALİTE GÜVENCESİ***

- Tedarikçi, müşterinin ham ve yarı mamul maddelerini temin eder. Uygun ürün tasarımı ve temini için çalışır. Ürün tasarımı yaptığı ve temin ettiği için Tedarikçi firmanın kalite güvencesinin olması gerekir. Ürünün belirlenen şartları taşıması için kalite sistemi kurmalı ve bu sisteme süreklilik sağlamalıdır. Ürünlerinin kalite düzeyini göstermek üzere bir el kitabı hazırlamalıdır. Bu el kitabında kalite sisteminin bütün özellikleri ve firmanın kaliteyi nasıl güvence altında tuttuğu anlatılmalıdır.
- ***Tedarikçi, kalite güvencesin! Oluşturabilmek için aşağıdaki faaliyetleri yapmalıdır:***
- A. Kalite planlamasını yapması gerekir.
- B. istenilen kaliteyi gerçekleştirmek için gerekli bütün kontrolleri, prosesleri, , kaynakları ve nitelikleri belirlemeli ve buna göre ürün tedarik etmelidir.
- C. Tasarım, üretim prosesi, tesis, servis, kontrol şartlarının neler olduğunu belirlemelidir.
- D. Yeniliklere zamanında uyum sağlamalıdır.
- E. Üretimin her aşamasında tasarım kalitesi ile elde edilen sonuçları doğrulamalıdır.
- F. Kalite kayıtlarını tutmalı ve saklamalıdır. Böylece tedarikçi bir kalite güvencesi oluşturarak müşterinin ihtiyaçlarını karşılar.

- Bu üreticinin üreteceği otomobilin kalite özellikleri, bu tedarik edilmiş parçaların kalitelerinin toplamına eşit olacaktır. Ancak tedarik edilen bu ürünlerden en kalitesizi, bütün kaliteyi etkileyecektir. Bu sebepten tedarikçilerin kalite sistemine sahip olmaları, kalite unsurlarım yerine getirmeleri önemlidir. Tedarik edilen malzemenin kullanıma uygunluğu, performansı, güvenilirliği ve emniyeti, tedarikçinin kalite sisteminin iyi çalışmasına bağlıdır. Tedarik edilen malzemenin bu niteliklerde olup olmadığının belirlenmesi için doğrulanması gerekir. Bir ürünün, tasarlanan kalitesi ile süreç sonunda elde edilen kalitesinin uygunluğunun bulunmasına doğrulama denir. Yani üretimi planlayıcıların istedikleri kalitede malın üretilmesinin denetimi anlamına gelir. Hizmet sektöründe de durum aynıdır. Berbere/kuaföre gittiğimizde saçımızın belli bir şekilde kesilmesini! Ve tıraşını isteriz. Bu isteğimiz, bizim tasarımımızdır. Berber/kuaför, tıraştan sonra yaptığım doğrulamak için aynada kendimizi görmemizi sağlar. Böylece kuaför ya da berber, yaptığı işin bizim isteğimize uygun olduğunu doğrulamamızı ister. Doğrulama üç aşamada gerçekleştirilebilir

- **A. Üretim ya da hizmete başlamadan önce:** Salın alınan ham madde ya da yarı mamul maddeler, tasarım kalitesin; gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır. Teslim alınan maddelerin şartnamede belirlenen özellikleri taşıyıp taşımadığı kontrol edilmelidir.
- **B. Üretim ya da hizmetin yapılışı sırasında:** Alınan maddelerin süreç sırasında planlanan özellikleri gerçekleştirmelidir. Yani istenen özelliklere uygun olmalıdır. Üretimin her aşamasında tasarlanan kalite ile elde edilen kalitenin aynı olup olmadığının kontrol edilmesi (doğrulanması) gerekir.
- **C. Üretim ya da hizmetin tamamlanması sonrasında:** Ortaya çıkan ürünün tasarlanan kalitede ya da müşterinin istediği özelliklerde olup olmadığının doğrulanmalıdır. Ürünün ya da hizmetin doğrulanması ve müşterinin eline geçmesi önlenmelidir. Doğrulama, satıcının ya da tedarikçinin sattığı malın broşüründe ya da kalite belgesinde yazılı olan özellikleri kanıtlanmasıdır.

➤ ***E. ÜRÜN VE SÜREÇ KALİTE DEĞERLENDİRMESİ VE DENETİMİ***

- Aşağıdaki tasarım kalite plan örneğini inceleyelim. İnşaat tuğlası imal etmek istiyoruz. İmal etmek istediğimiz tuğla ile aşağıdaki tasarım kalitesi belirlenmiş olsun:
- Rengi: Turuncu Ebadı: 4 x 7 x 13 cm Ağırlığı (pişmiş) : 340 gr Dayanıklılığı: 30 kg yük ağırlığına dayanabilsin. Buna göre imal edilecek tuğlaların özelliği böyle olacaktır. Bu nitelikte tuğla yapılabilmesi için malzemenin aşağıdaki şekilde hazırlanması ve kullanılması gerekir:
- Malzeme : %96 killi toprak, %6 alçı.
- Malzemenin karıştırılması: Malzeme dakikada 10 m hızla akacak kıvamda su ile karıştırılır.
- Fırın sıcaklığı: 1500 C/derece
- Tuğlanın fırında kalma süresi: 6 saat
- İmal edilmek istenen tuğlanın tasarım kalitesine uygun olabilmesi için süreç kalitesinin sağlanması gerekir. Tuğlanın tasarım kalitesine uygun olması için süreçten kalite denetiminden sonra aşağıdaki işlemlerin yapılması gerekir: Fırından çıkan kalıplar soğutmaya bırakılır. Ortamın nemsiz olması gerekir
Soğutmaya bırakma işlemi 8 saattir. 24 saat sonra bir defa sulanmalıdır. Tuğlalar uygun şekilde istif edilmelidir.
-

- Süreç kalite değerlendirmesi: Girdilerin işlenerek çıktı haline gelmesi sırasında yani ürünün tam imalatı sırasında yapılan değerlendirme ve denetimdir. Süreç sırasındaki denetimde tasarım kalitesinde ön görülen niteliklerin süreç sırasında gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilmelidir. Ayrıca tasarımdaki özelliklerin ve kalitenin oluşması için sıcaklık, soğutma, karışımların uygunluğu gibi şartların oluşup oluşmadığı izlenmelidir. Süreç kalitesinin kontrolü sırasında hazırlanan çamurun kıvamının, fırın sıcaklığının, tuğla kalıplarının fırında kalma süresinin kontrol edilmesi gerekir. Esasen, daha önce de açıklandığı gibi süreçle ilgili şartlar tam ve doğru olarak hazırlandığı takdirde esasen ürünler tasarım kalitesine uygun olarak hatasız olarak elde edilir.
- Ürün değerlendirmesi: Süreçten sonra çıktı olarak önümüze gelen ürünün istenen nitelikleri taşıyıp taşımadığı bakımından değerlendirilmesidir. Başka bir söyleyişle bu ürünlerin müşteriye ulaştırılması bakımından bir sakınca olup olmadığının incelenmesidir. Ürün değerlendirmesi, süreç aşamasındaki değerlendirme sonuçlarına uygun olarak ürünün paketlenilecek şekilde elde edilip edilmediği kontrol edilerek yapılır. Yukarıda örneğini verdiğimiz tuğlaların (ürünlerin) değerlendirmesini! Yaparken 30 kg yük ağırlığının altına konur ve tasarım kalitesine uygun olup olmadığı kontrol edilir. Ayrıca ebatları da cetvelle ölçülür. Ağırlığı ise tartılır. Rengin uygun olup olmadığı da incelenir. Böylece süreç ve ürün olarak yapılan imalat kontrol edilir.

➤ **F. ÖZEL KALİTE İNCELEMELERİ**

- Süreç ve üretim kalitelerinin incelemelerinden başka ürünün depolanması, alıcıya gönderilmesi, montaj ve kontrol gibi hizmetler de toplam kalite içinde yer alır. Özel kalite incelemeleri başlığı altında firma aşağıdaki işlemleri de yapmalıdır:
- 1. Faturalar doğru olarak zamanında ulaştırılmalıdır.
- 2. Ambalaj, sağlam ve ürüne uygun şekilde dizayn edilmiş olmalıdır.
- 3. Depolar, saklama ve koruma şartlarına uygun olmalıdır.
- 4. Sipariş, alıcıya zamanında ulaştırılmalıdır.
- 5. Montaj yapılacak makinelerin montajı, ilk çalıştırma ve çalışma kontrolü üretici firma tarafından yapılmalıdır.
- 6. Garanti belgesi doldurulmalıdır.
- 7. Reklâmları, ürünün kalitesine uygun olarak yapılmalıdır.
- 8. Kullanım sonrasında bakım, yedek parça, onarım gibi işler zamanında ve düzenli yapılmalıdır.
- 9. Müşteri ile temasta olan kimseler; davranış, konuşma, görgü ve beşeri ilişkiler bakımından yeterli düzeyde
- olmalıdır.
- 10. Müşterinin sorularına doğru ve tam cevap verilmelidir.

➤ ***G. KALİTE, BİLGİ, GERİ BESLEME***

- **Kalite:** Bir ürünün belirlenmiş özelliklere ne derecede sahip olduğudur. Bunun dışında kalite için daha önce, kullanıma uygunluk, müşteri beklentilerin! Uygun maliyetle karşılama, müşteri içi ekonomiklik ve kullanılabilirlik gibi tanımlar yapılmıştır.
- **Bilgi:** Satın alınacak bir malın kalitesi ile ilgili olarak tasarım, süreç, çıktı ve satış sonrası hizmetler başta olmak üzere ürünü her yönüyle tanımadır. Buna göre müşterinin satın alacağı bir ürünün niteliklerinin gösteren bir broşürün müşteriye verilmiş olması da müşteri yönünden temin edilen önemli bir bilgidir.
- **Geri besleme:** Kaliteyi yükseltmek için pazar araştırması, geri besleme, rakip ürünleri inceleme gibi yollarla yapılır. Geri besleme, ürün kalitesine ilişkin verilmiş kararların izlenmesine olanak sağlar. Buna göre ürünler hakkında kullanıcıların görüşleri alınır. Bir anlamda satılmış, elden çıkmış olan mal üzerinde çalışılır. Ürünün kalite düzeyindeki yetersizliği giderilir.

➤ ***H. KALİTE ÖLÇÜM DONANIMI***

- Kalite ölçümü, ürünün tasarımdan müşterinin eline geçinceye kadar her safhadaki kontrol ve denetimi ile ilgilidir. Kalitenin ölçümü sırasında kalitenin dört ana kriteri şunlardır:
- A. Kullanıma uygun olmalıdır.
- B. Performans (işlevini yerine getirme derecesi) yüksek olmalıdır.
- C. Güvenirliliği (yetmezlik, kusur ve özür) olmalıdır.
- D. Güvenilebilirliği (emniyet, onarılabilmek, kullanıma hazır) olmalıdır.
- Bu ana kriterlerin ölçülmesi amacıyla donanımlar belirlenmeli ve işletilmelidir.

➤ ***I-KALİTE EĞİTİMİ VE İŞ GÜCÜ GELİŞTİRME***

- Daha önce de belirtildiği gibi yöneticiler, işçiler ve yardımcı elemanlar yani insan unsuru toplam kalitede çok önemlidir. Çünkü makineleri çalıştıran, onların süresin! Düzenleyen, kontrol eden, arızalarını gideren, onlara ilk hareketi veren insandır. Bir üretim firmasında çalışanların kaliteyi yakalama ve devam ettirme yönünden eğitimlerine ve iş güçlerini geliştirmeye önem verilmelidir. Bunun için hizmet içi eğitimi, yetiştirici ve tamamlayıcı kurslar, kitap ve broşürler, konferans, açık oturum, panel gibi etkinlikler çalışanların kalite eğitimi ve iş gücünü geliştirmeleri yönünden etkilidir. Bu çalışmalarda kalite ve toplam kalite konu şunda gerekli bilgiler verilir. Kalitenin ne olduğu, toplam kalitenin ne olduğu, bunların nasıl oluştuğu ve yakalanan toplam kalite düzeyinin nasıl korunması gerektiği açıklanır.

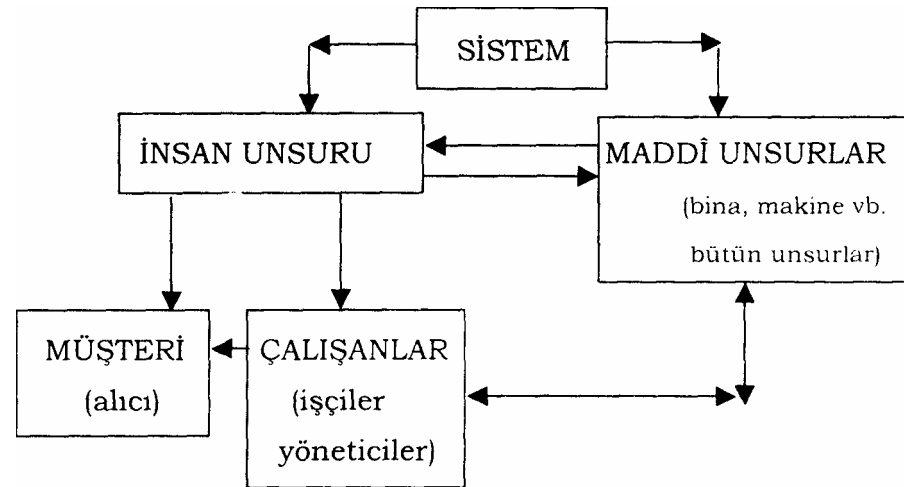
➤ ***J. ALAN KALİTE DEĞERLENDİRMESİ VE DENETİMİ***

- Bazı şirketlerin veya firmaların birden fazla ürettiği mal veya hizmetler vardır. Örneğin, aynı fabrika bünyesinde hem iplik hem de dokuma tezgâhları olabilir. Bu gibi iş yerlerinde her alanın ya da her birimin kalite değerlendirmesi ve denetimi ayrı yapılmalıdır. Kalite değerlendirmeleri ve denetimlerinin nitelikleri, alanın özelliklerine göre belirlenmelidir. Örneğin otomobilin güvenlik açısından en önemli parçası olan fren sisteminin üretildiği bölümde yapılacak denetim ve değerlendirme, koltukların üretildiği bölümde yapılacak değerlendirmeden farklı olacaktır.

➤ **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UNSURLARI**

- İşletme sistemi: biri insan diğeri de bina, makine, araç ve her türlü malzeme olmak üzere iki önemli unsurdan oluşur. Bir sistemin oluşması için önce insan olması gerekir, insan unsuru, sistemin bütün maddî kaynaklarını temin eder. Kullanır ve tüketir. Sistem içinde insan unsuru ise müşteri ve üretimde çalışanlar olarak iki şuruba ayrılabilir. Sistemin oluşturulmasında müşteri çok önemlidir, Bu bakımdan toplam kalite yönetimi sisteminde müşterinin de yeri büyüktür. Çünkü sistemin amacı müşteriye yöneliktir ve onun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak sistemin birinci yöreyidir.

Aşağıdaki şemayı inceleyelim:



- **A. TÜKETİCİ (MÜŞTERİ):**Şemada da görüldüğü gibi sistem bütün sermayesi, binaları, makineleri, depoları, her kademedeki çalışanları ile müşteriye yönelik olarak düzenlenir. Müşteri, bir malı veya hizmeti karşılığın ödeyerek satın alan kimsedir. Ürün müşteri ilişkisinde tüketim, alınan malın tüketilmesi veya bitirilmesi anlamına gelmez. Buradaki tüketim fabrika stoklarındaki tüketimle ilgilidir. Buna göre tüketici ürünleri satın alarak üreticinin stoklarını tüketen/eriten kimsedir. Hiç kimse kendi istediği malı müşteriye satamaz. Ancak müşterinin istediği malı üretebiliriz. Bu bakımdan bir işletmenin her kademesinde çalışan herkes, müşterinin ilgi ve ihtiyacını dikkate almak zorundadır. Üretici müşteri ilişkisinde yani bir malın müşteri tarafından satın alınmasında iki türlü ortam kurulabilir:
 - Müşteri, üretilen mala ihtiyaç duymalıdır
 - B. Müşteriye, bu malı almaya karşı ihtiyaç duyurmalıdır.
 - Müşteri, bir ürünü satın alma ihtiyacı duyması halinde onu arar ve bulur. Fakat gerçekte ihtiyacı olup olmadığına bir kararının bulunmaması halinde üretici firmalar çeşitli tanıtım ve reklâmlarla o malı satın almayı bir ihtiyaç gibi ortaya koyarlar.

➤ ***B. TÜKETİCİ (MÜŞTERİ) BEKLENTİSİ***

- Bir ürünü satın almaya karar vermiş olan kimsenin üretici firmadan bazı beklentileri vardır. Tüketici, satın alacağı malla ilgili olarak aşağıdaki özelliklere ilişkin soruların cevaplarını araştırır:
- A. Kullanılabilir midir?
 - B. Güvencesi ve güvence süresi ne kadardır?
 - C. Yedek parçaları ve bunların fiyatları nasıldır?
 - Ç. Onarılabilir midir?
 - D. Servis hizmetleri var mıdır?
 - E. Fiyatı kaç liradır?
 - F. Dayanıklılığı ne kadardır?
 - G. Kullanımı kolay mıdır?
 - H. Kullanmayı öğretme hizmetleri var mıdır?
 - I. Kullanma kılavuzu var mıdır?

➤ **C. TÜKETİCİ BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMASI**

- Müşteri beklentilerinin karşılanması toplam kalite yönetimi içinde önemli bir yeri vardır. Çünkü ürünlerin toplam kalitesini belirlemede bu beklentilere yer verilmelidir. Üretici firmalar önceden yaptıkları pazar araştırmasında ürünleriyle ilgili olarak müşterinin beklentilerini belirlemelidirler. Çünkü insanlar beklentilerine uygun olan bir ürünü gördüklerinde hemen satın alırlar. Bu bakımdan ürünler müşterilerin beklentilerine uygun olmalıdır. Bunun yanında müşterilerle yalnız satış sırasında değil satış sonrasında da ilişkinin devam etmesine özen gösterilmelidir. Örneğin, malın satılmasından bir süre sonra müşterinin aldığı üründen memnun olup olmadığı, bir sorunla karşılaşmış mı, karşılaşıp karşılaşmadığı bir mektupla da olsa sormak yararlı olur. Bu gibi ilişkiler, müşteri üzerinde olumlu etki bırakır. Yeni ürünlerin pazarlanmasında bu psikolojik ortamdan yararlanılır. Ürünün kullanım ömrü sırasında değişen özellikler ve ihtiyacı karşılama özelliklerindeki değişiklikleri izleme açısından geri besleme çok önemlidir.

➤ ***D. ÇALIŞANLARIN KATILIMI***

- Toplam kalitenin oluşabilmesi için çalışanların da katılımının sağlanması gerekir. Buna göre üretim yapmaya karar verme, planlama, tasarım kalitesinin belirlenmesi, üretim süreci, depolama, ambalajlama ve sevk işlemlerinde çalışanların toplam kaliteyi sağlamaya katılmaları gerekir. Tik, orta ya da üst düzeyde çalışan personelden hiçbiri kendisiyle ilgili işin yapılmasında kaliteyi düşürücü bir işlem yapamaz, Böyle bir işlemi yapması halinde toplam kalite bozulur ve sonraki işlemler tamamen aksar. Önceki işlemlerde oluşan üstün kalite nitelikleri de ortaya çıkmaz. Bu bakımdan toplam kalite yönetime bütün çalışanların katılması gerekir.

- ***E.ÜRÜNÜ OLUŞTURAN İŞLERİNTAMAMI***
Bir ürünü oluşturan işlemler aşağıda gösterilmiştir:
- İnsan girdileri (çalışanlar) ile ilgili işler
- Fizik girdiler (makine, elektrik, su. Bina vb. I ile ilgili işler
- Kontrol ve denetimle ilgili işler
- Sermayenin temini ile ilgili işler
- Planlama ile ilgili işler
- Tasarım kalitesiyle ilgili işler
- Personelin yetiştirilmesi ve eğitimi ile ilgili işler
- Makinelerin bakımı ve onarımı ile ilgili işler
- Üretimde kullanılacak maddelerin temini ile ilgili işler
- Süreci sağlayan tesislerin çalıştırılması
- Sürecin zamanının ayarlanması
- Süreci sağlayacak makinelerin ayarlanması
- Ürünlerin, tasarım kalitesine uygunluğunu izleme
- Süreç sonrası soğutma, bekletme gibi işlemler
- Ürünlerin ambalajlanması
- Ürünlerin depolanması
- Ürünlerin müşteriye ulaştırılması
- Ürünleri kurma, çalıştırma gibi hizmetler

- Ürünün alıcıya sağlam ve çalışır olarak teslim edilmesi
- Satılan ürünlerin izlenmesi
- ***F. İŞLERİN GELİŞTİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ***
- Bir şirket ya da iş yen yıllarca ilk kurulduğu günkü başarısıyla işlemeye devam etmez. İşin kapasitesi arttıkça, yeni teknolojiler ortaya çıktıkça, yeni bilgiler elde edildikçe bunlar tasarım, süreç ve çıktılarla depolama, ambalajlama nakliye ve pazarlama işlerine yansıtılarak işler geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir.

