

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi, Tekstil Sektöründe Iso 9001:2000 Uygulaması

*The Relationship Between Total Quality Management
Practices and Company Performance, in the Textile
Sector Iso 9001:2000 Application*

Dr. Songül Zehir



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE FİRMA
PERFORMANSI İLİŞKİSİ,
TESKTİL SEKTÖRÜNDE
ISO 9001:2000 UYGULAMASI**

THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL
QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND
COMPANY PERFORMANCE, IN THE TEXTILE
SECTOR ISO 9001:2000 APPLICATION

Dr. Songül Zehir



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi,
Teskil Sektöründe ISO 9001:2000 Uygulaması
Songül Zehir

Language: Turkish-English

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

E-ISBN (PDF): 978-975-447-795-5

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub316>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Zehir, S., (2023). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi, Teskil Sektöründe ISO 9001:2000 Uygulaması*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub316>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE FİRMA
PERFORMANSI İLİŞKİSİ,
TESKTİL SEKTÖRÜNDE
ISO 9001:2000 UYGULAMASI**

THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY
MANAGEMENT PRACTICES AND COMPANY
PERFORMANCE, IN THE TEXTILE SECTOR ISO
9001:2000 APPLICATION

Dr. Songül Zehir

SONGÜL ZEHİR

Songül Zehir, Türkiye'nin Anadolu Üniversitesi'nde iş yönetimi bölümünü tamamladı. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden Uluslararası İşletme alanı olan MBA'yı mezun oldu. Kalite Yönetim Sistemleri genel

eğitimlerini aldı.2006 yılında Orion Registrar İnç. tarafından düzenlenen ISO 9001 Standart eğitimi, Kalite el kitabı ,prosedürler ve talimatlar hazırlama eğitimlerini aldı. İç denetici eğitimlerini aldı. Aynı zamanda bu eğitimlerin sertifikalarını da aldı. Markaveötesi Danışmanlık şirketinde 2011-2018 yıllar arası danışman olarak çalıştı. 2016 yılında Gebze Teknik Üniversitesi'nden yönetim ve organizasyon alanında doktora derecesi aldı. Düzce Üniversitesinde Lisans Üstü Programlarında Toplam Kalite Yönetimi Yüksek Lisans Programında ders verdi. Araştırma konuları örgüt teorisi ve yönetimi, stratejik yönetim, liderlik, blokzinciri, yönetim ve organiasyon, toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yer alıyor. Araştırmaları Kybernetes, Journal of Global Strategic Management, Business Management Dynamics ve Social Behavior and Personality gibi uluslararası dergide yayımlandı. Bu dergilerin dışında birçok yerli bilimsel dergilerde de yayınlamış makaleler yazdı. Uluslararası konferanslara katıldı. Uluslararası kitaplarda bölümler yazdı. Google akademikte 1016 atfı olup, h indeksi 10'dur. Web of science'ta h indeksi 5, atıf sayısı 99'dur. Bu elinizdeki kitap uzun yıllar süren çalışmalarının ürünü olarak hazırlanmıştır.

ÖZET

Üretim ve hizmet endüstrisinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısı kanıtlanmıştır. Üst yönetimin bağlılığı, çalışanların katılımı, veri kaynaklı performans, anlayış değişikliği, sürekli iyileştirme, birbirine bağlı süreçler sonucunda kalite güvenliğine katkıda bulunur.

Müşteri beklentileri ve algıları arasındaki fark ürün ve hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti hakkında bir fikir verebilir. Günümüzde kuruluşlar müşterilerin beklentilerini karşılamaya çalışıyorlar. Yeni gelişmeleri ve yeni yönetim dinamiklerini takip ederler. Sonrasında, yönetim değişiklikleri hizmetlere uyum sağlar. Toplam Kalite Yönetimi (TQM), müşterilerin memnuniyetini ilk ilkelerinden biri olarak kabul eden yönetim dinamiklerinden biridir. Toplam kalite yönetiminin temel amacı sadece ürün ya da hizmet değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için tüm işlerin verimli ve bilimsel olması sağlanmalı, müşterinin bu günkü ve gelecekteki beklentileri belirlenmeli ve bunları istenilen zamanda ve yerde ekonomik bir şekilde karşılamak için yönetim tarzı benimsenmelidir.

Toplam kalite yönetiminin ilkeleri konusunda değişik bilim adamlarının uzun yıllardan beri ileri sürdüğü görüşler doğrultusunda Uluslararası Standart Örgütü (ISO) ISO 9000–2000 standardı versiyonunu hazırlarken 8 ana kalite uygulama prensibi olduğunu kabul ederek, standardın giriş kısmında bu ilkeleri açıklamıştır. Bu proje kapsamında ISO'nun kabul ettiği temel ilkeler açıklanmıştır. Bu ilkeler müşteri odaklı organizasyon, yönetimin liderliği, çalışanların katılımı, proses yönetimi yaklaşımı, sürekli iyileştirme yaklaşımı, tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler, yönetime sistem yaklaşımı, verilere dayalı karar verme yaklaşımıdır. Bu proje çalışmasında ISO 9000:2000 Kalite güvence sisteminin oluşturulmasında temel alınan 8 temel kalite ilkesin ISO 9000 Kalite güvence sistemine sahip işletmelerde, Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu amaçla bir araştırma anketi hazırlanmıştır. Bu çalışmada Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren ISO 9001: 2000 Kalite güvence sistemine sahip imalat, hizmet ve bilişim sektöründeki firmalar ana kütle olarak kabul edilmiştir. Araştırmamız İstanbul ve Kocaeli çevresinde yoğun olarak uygulanmıştır. Bu araştırma kapsamında 200 işletmeye anketlerimiz

gönderilmiş olup 120 işletmeden 261 adet geçerli anket elde edilmiştir.

Ayrıca ISO 9001 Standartlarına uygun örnek bir kalite sistemi kurabilmek için tekstil sektöründe standarta uygun bir kalite yönetim sistemi kurmaya yönelik rehber oluşturmaktır. Bu kapsamda örnek bir kalite el kitabı, prosedürler, talimatlar ve kalite formları örnekleri bu kitabın kapsamında sunulmuştur.

Abstract

The efficacy of comprehensive quality management practices in both the industrial and service sectors has been empirically demonstrated. Quality assurance is achieved by the commitment of senior management, active participation of employees, reliance on data-driven performance, a shift in understanding, ongoing improvement, and the integration of interconnected systems.

Comparing consumer expectations and perceptions can provide insights about the quality of products and services, as well as customer happiness. In the present era, firms are endeavoring to fulfill the expectations of their clients. They stay updated on emerging advancements and evolving leadership strategies. Consequently, the management adjustments are adjusted to the services. Total Quality Management (TQM) is a management approach that prioritizes customer satisfaction as a fundamental principle. The main goal of holistic quality management is to enhance the whole quality and effectiveness of management, encompassing not only the product or service but the entire organization. In order to achieve this objective, it is necessary for all tasks to be conducted with efficiency and according to scientific principles. Additionally, it is crucial to clearly establish the current and future expectations of the client. Furthermore, the management approach should be tailored to satisfy these expectations in a cost-effective manner, while ensuring timely delivery at the designated location.

The International Organization for Standardization (ISO) has developed the ISO 9000-2000 standard, which recognizes eight key principles for implementing quality in accordance with the perspectives of different experts on overall quality management. These principles are outlined in the introduction to the standard. This effort aims to elucidate the fundamental principles that the International Organization for Standardization (ISO) has embraced. The principles encompassed are as follows: Customer-Centric Organization, Management Leadership, Employee Participation, Process Management Approach, Continuous Improvement Approximation, Mutual Benefit Relationship with Suppliers, Management System Approaching, and

Data-Based Decision-Making Approgram. This project study aims to analyze the correlation between overall quality management practices and company performance in enterprises that have implemented the ISO 9000:2000 Quality Assurance System. The study focuses on the examination of the 8 fundamental quality principles established by ISO 9000:2000.

A study questionnaire has been created for this specific objective. The survey focused on companies operating in the Marmara Region in the manufacturing, service, and IT sectors that have implemented the ISO 9001:2000 Quality Assurance system. We have conducted extensive research in the areas of Istanbul and Kocaeli. As part of this poll, we distributed surveys to 200 companies and received 261 valid responses from 120 companies.

It serves as a framework for implementing a quality management system that meets the standards in the textile industry, aiming to develop a model quality system that aligns with ISO 9001. This book contains a sample quality manual, methods, instructions, and examples of quality forms.

İçindekiler

ÖZET	v
Tablolar Listesi	xv
Şekiller Listesi	xvii
Kısaltmalar	xxi
GİRİŞ	3
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL KAVRAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	7
1. KALİTENİN TANIMI	7
2. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	10
3. KALİTE KAVRAMININ TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ	14
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI, İLKELERİ	17
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI	17
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FAYDALARI	21
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ	21
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	33
1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE KAPSAMI	33
2. ARAŞTIRMA METODOLJİSİ	34
3. DEMOGRAFİK VERİLER	34
4. GENEL ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMA FAKTÖRLERİ	35
5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	37
6. ARAŞTIRMA HİPOTEZ TESTLERİ VE DEĞERLENDİRMESİ	39
6.4.1. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletmenin Yenilik Performansı İlişkisi	41
6.4.3. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletmenin Finansal Performansı İlişkisi	44
6.4.4: TKY İlkelerinin Uygulamaları, Yenilik ve Operasyonel Performans ile Finansal Performans ilişkisi	45
7. ARAŞTIRMA GENEL SONUÇLARI VE ÖNERİLER	46
KALİTE EL KİTABI	49

ISO 9001 STANDARDINA GÖRE KALİTE EL KİTABI	53
1. KALİTE EL KİTABININ KAPSAMI	53
2. ATIFTA BULUNULAN REFERANSLAR	54
3. TERİMLER VE TANIMLAMALAR	54
4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	54
4.2.1. Genel	55
4.2.2. Kalite El Kitabı	56
4.2.4. Kayıtların Kontrolü	57
5. YÖNETİM SORUMLULUĞU	58
5.3.1. Amaç	59
5.3.2. Uygulama	59
5.3.3. İlgili Dökümanlar	61
5.4.1. Kalite Hedefleri	61
5.4.2. Kalite Yönetim Sistemi Planlaması	62
5.5.1. Sorumluluk ve Yetki	62
5.5.2. Yönetim Temsilcisi	63
5.5.3. İç İletişim	64
5.6.1. Genel	64
5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi	65
5.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı	65
6. KAYNAK YÖNETİMİ	65
6.2.1. Genel	66
6.2.2. Yetkinlik, Bilinç ve Eğitim	66
7. ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME	66
7.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi	67
7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi	67
7.2.3. Müşteri İletişimi	68
7.3.1. Tasarım Geliştirme Planlaması	68
7.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri:	68
7.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları	69
7.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi	69
7.3.5. Tasarım ve Geliştirme Doğrulaması	69
7.3.6. Tasarım ve Geliştirme Geçerliliği:	70
7.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü:	70
7.4.1. Satın Alma Prosesi	70
7.4.2. Satın Alma Bilgisi	70

7.4.3. Satın Alınan Ürünün Doğrulanması	71
7.5.1. Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü	71
7.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği	72
7.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik	72
7.5.4. Müşteri Mülkiyeti	72
7.5.5. Ürün Muhafazası	72
8. ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME	73
8.2.1. Müşteri Memnuniyeti	73
8.2.2. İç Tetkik	73
8.2.3. Proseslerin İzlenmesi Ve Ölçülmesi	73
8.2.4. Ürünün İzlenmesi Ve Ölçülmesi	74
8.2.5. Müşteri Memnuniyeti	74
8.2.6. İç Tetkik	74
8.2.7. Proseslerin İzlenmesi Ve Ölçülmesi	74
8.2.8. Ürünün İzlenmesi Ve Ölçülmesi	75
8.5.1. Sürekli İyileştirme	76
8.5.2. Düzeltici Faaliyet	76
8.5.3. Önleyici Faaliyet	76
Örnek Kalite El Kitabı Formu	78
Örnek Prosedür El Kitabı Formu	79
Örnek Talimatlar El Kitabı Formu	80
Örnek Formlar El Kitabı Formu	81
ISO 9001 STANDARDINA GÖRE TALİMATLAR EL KİTABI	83
1. DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ PROSEDÜRÜ	85
2. KALİTE KAYITLARI PROSEDÜRÜ	93
3. UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KOTROLÜ PROSEDÜRÜ	97
4. İÇ TETKİK PROSEDÜRÜ	100
5. DÜZELTİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ	104
6. ÖNLEYİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ	106
7. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU VE GÖZDEN GEÇİRİLMESİ PRESEDÜRÜ	108
8. KALİTE YÖNLENDİRME KURULUÇALIŞMA PROSEDÜRÜ	112
9. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ	116
10. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ PROSEDÜRÜ	117
11. PERSONEL SEÇME İŞE ALMA PROSEDÜRÜ	119
12. PERSONEL EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ PROSEDÜRÜ	120

13. MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜN PROSEDÜRÜ	123
14. ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ PROSEDÜRÜ	125
15. MUAYENE VE DENEY PROSEDÜRÜ	128
16. ÜRÜN GELİŞTİRME VE TASARIM PROSEDÜRÜ	130
17. SATIN ALMA PROSEDÜRÜ	133
18. SİPARİŞLERİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ PROSEDÜRÜ	135
19. TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA VE SEVKİYAT	137
20. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRİLMESİ PROSEDÜRÜ	142
21.KALİBRASYON SİSTEMİ PROSEDÜRÜ	144
22. ÖNERİ VE ÖDÜL SİSTEMİ PROSEDÜRÜ	146
ISO 9001 STANDARDINA GÖRE TALİMATLAR EL KİTABI	149
1. DOKÜMAN HAZIRLAMA TALİMATI	151
2 .MODEL VE TASARIM TALİMATI	152
3.KESİM HANE TALİMATI	153
4. DİKİM HANE TALİMATI	154
5. ÜTÜ KALİTE KONTROLÜ TALİMATI	155
6. DİKİM HANE SON KONTROLÜ TALİMATI	156
7. DEPOLAMA VE SEVKİYAT TALİMATI	157
ISO 9001 STANDARDINA GÖRE FORMLAR	159
SONUÇ	165
KAYNAKLAR	169

Tablolar Listesi

Tablo 1.1:	Kalite Kavramındaki İlişki	8
Tablo 3.1:	Faktör Analizleri Tablosu	38
Tablo 3.2:	Tüm Faktörlere Ait Değişkenler ve Alfa Katsayıları	39
Tablo 3.3:	Korelasyon Analiz Tablosu	41
Tablo 3.4:	TKY İlkelerinin İşletmenin Yenilik Performansına Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları	42
Tablo 3.5:	TKY İlkelerinin İşletmenin Operasyonel Performansına Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları	43
Tablo 3.6:	TKY İlkelerinin İşletmenin Operasyonel Performansına Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları	44
Tablo 3.7:	TKY İlkelerinin İşletmenin Finansal Performansına Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları	44
Tablo 3.8:	TKY İlkelerinin Uygulamaları, Yenilik ve Operasyonel Performans ile Finansal Performans ilişkisi Regresyon Analizi Sonuçları	45

Şekiller Listesi

Şekil 2.1:	Kalite Kontrol Ve Yönetim Bilimi İlişkisi	20
Şekil 3.1:	Araştırma Modeli: Toplam Kalite Uygulamaları ile İşletme Performansı İlişkisi	36
Şekil 4.1	Organizasyon Şeması	50
Şekil 4.2	İş Akış Şeması	51
Şekil 4.6:	Örnek Formlar El Kitabı Formu	78
Şekil 4.6:	Örnek Formlar El Kitabı Formu	79
Şekil 4.6:	Örnek Formlar El Kitabı Formu	80
Şekil 4.6:	Örnek Formlar El Kitabı Formu	81

Kısaltmalar

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberleri
Bkz.	: Bakınız
vd.	: Ve diğerleri
s.	: Sayfa numarası
JUSE	: Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği'nde
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
RVA	: Hollanda Akreditasyon Kurumu
EOQ	: Avrupa Kalite Örgütü
TÜV	: Uluslar Arası Kalite Akreditasyon Kuruluşu

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE FİRMA
PERFORMANSI İLİŞKİSİ,
TESKTİL SEKTÖRÜNDE
ISO 9001:2000 UYGULAMASI

GİRİŞ

Hızla küreselleşen dünyamızda; müşteri isteklerinin ön plana çıktığı, tüketicinin bilinçlenerek satın aldığı ürün ve hizmetlerin özelliklerini bizzat kendisinin belirlediği, hızlı cevap verme, ürün işlevleri ve maliyet üçlüsü gibi değerler önem kazanmıştır. Küreselleşmenin etkisi ile ekonomik sınırların kalkması sonucu, yok edici rekabet ortamının yaşandığı bir dönemde bulunuyoruz.

1980’li yıllardan bu yana endüstri ülkeleri daha önce bir benzerini yaşamadıkları ve görmedikleri bir “soğuk savaş” yaşamaktadırlar. Bu savaşın adı, kısaca “kalite savaşıdır. Japonya’nın batı pazarlarına girmesiyle başlamış, son on yıldır etkisini iyice göstererek, günümüze kadar uzanan süre içinde, başta ABD olmak üzere, gelişmiş batı ülkelerinde ve yüksek teknolojinin liderliğini yapan diğer endüstri toplumlarının korkulu rüyası haline gelmiştir.

Gelişmiş teknolojinin üretim miktarlarında meydana getirdiği artış, milli ve milletlerarası alanlardaki pazar mücadelesinde “kalite” unsurunu ön plana çıkarmıştır. Olabildiğince kısa sürede, daha çok miktarda, en kaliteli ürünü daha ucuz fiyatla pazara sürme mücadelesi rekabetin temelini teşkil etmektedir. İşletmeler “mal ve hizmetlerinin kalitenin sürekliliğini” devam ettirebilmek veya “sürekli iyileştirmeler yapabilmek” için çeşitli yöntem arayışları içine girmişlerdir. Ayrıca işletmeler ürün kalitelerinin sürekliliğini tüketiciye ispatlamak ve bu konuda güvence vermek durumunda kalmışlardır.

Toplam Kalite Yönetimi (TQM) uygulaması, sağlam sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik yönlerine önemli ve olumlu bir etkiye sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi (TQM) metodolojilerinin etkili bir şekilde kullanılması sürdürülebilir kalkınmada önemli bir iyileşme sağlar.^{1,2} ..TQM’nin sürekli iyileştirme odaklı çalışması, iç kaynakların verimli kullanımı yoluyla maliyet tasarrufu sağlar. Ayrıca, çevreyi korumak ve doğal kaynakları koruma yoluyla işletmelerin sürdürülebilirliğini artırıyor. İşletmenin ekonomik sürdürülebilirliğini artırmak, müşteri memnuniyetinin

-
- 1 Li, D.; Zhao, Y.; Zhang, L.; Chen, X.; Cao, C. Impact of Quality Management on Green Innovation Journal of Cleaner Production. 2018, 170, 462–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.158>.
 - 2 Abbas, J. Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability through the Mediating Effect of Knowledge Management. J. Clean. Prod. 2020, 244 (118806), 118806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>

artması, hataların azaltılması ve Total Quality Management (TQM) kullanımıyla gerçekleştirilen operasyonel verimliliğin artması gibi birçok avantaj sağlıyor.³ Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, organizasyonların toplumun refahını teşvik etmek amacıyla yürütülen etik taahhütleri içerir,⁴ örneğin yüksek kaliteli sağlık hizmetleri sağlamak, güvenlik önlemleri uygulamak ve sorumlu çalışma uygulamaları kabul etmek. Araştırmacılar Sing et al. (2018)⁵ Toplam Kalite Yönetimi (TQM) ile işletmelerin finansal sürdürülebilirliği arasında kesin bir ilişki kurdular.

Günümüzde, işletme çevresinde meydana gelen gelişmeler, gümrük duvarlarının yıkılması, yeni birliklerin kurulması, müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler, küreselleşme gibi konular işletmeleri sağladıkları ürün ve hizmetlerde kalite kavramını ortaya koymalarına itmiştir. Bu gelişmeler çerçevesinde işletmeler, 1980'li yıllarda ortaya çıkan "toplam kalite yönetimi" felsefesini kendi bünyelerine adapte edici çalışmalar yapmışlardır.

Bu amaçla üretimin her aşamasının kontrol altında bulundurulabilmesi ve kalitenin sürekliliğinin korunabilmesi için çeşitli sistemler oluşturulma yoluna gidilmiştir.

Bu çalışmalar, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin ortaya çıkıp gelişmesine yol açmıştır. Temel manada, ISO 9000 standartları imalat ve hizmet Endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelenmesini ve çalıştırılmasını içerir. Bu standardın 2000 versiyonu imalat ve hizmet işletmeleri için ISO 9001;2000 belgelendirme standardı olarak geliştirilmiştir. Bu belgeye sahip olan işletmeler satın alma aşamasından satış sonrası hizmetlere kadar tüm prosesin kalite güvence sistemi içerisinde yerine getirdiklerini belgelemektedirler.

Kalite; ürün veya hizmet mükemmelliği anlamına gelmektedir. Müşteri beklentilerini karşılama, işletme amaçlarına uygunluk ve ihtiyaçları tatmin etmede göz önünde bulundurması gereken temel konu kalitedir.

Kalite anlayışının işletmeye uygulanabilmesi için tepe yönetiminin bu konuya eğilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsenmesini gerektirmektedir. Toplam kaliteyi işletmeye uygulamaya kararlı olmalıdır.

3 Abbas J, ,a.g.e.2020,s.1-2

4 Gorski, H. Leadership and Corporate Social Responsibility. Int. Conf. KNOWL.-BASED ORGAN. 2017, 23 (1), 372–377. <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0061>

5 Singh, V.; Kumar, A.; Singh, T. Impact of TQM on Organisational Performance: The Case of Indian Manufacturing and Service Industry. Oper. Res. Perspect. 2018, 5, [Ihttps://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004](https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004)

Temelde bir işletmede kalite sisteminin kurulması için yönetimin bu konuda istekli ve arzulu olması gerekir. Gerekli kalite politikasını ortaya koymalı, yayınlamalı ve bütün işletme çapında çalışanlara benimsetmeli, anlamalarını ve sorumluluk verdiği kişiler tarafından uygulanmasını sağlamalıdır. Kalitenin yerleşmesi için bütün işletme personelinin katılması gerekir.

Kalite yönetim sistemi bir iş çalışma sistemi olarak düşünülmelidir. Bunun amacı; müşteri şartlarına uygunluk için en iyi uygulamayı bulmayı sağlar iken aynı zamanda, iş verimi ve müşteri tatmininde sürekli iyileşmeyi sağlamaktır.

Bu proje çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kalite nedir? Toplam kalite yönetimi temel kavramları ve tarihsel gelişimi anlatılmıştır. İkinci bölümde toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri ISO 9000;2000 standardı doğrultusunda açıklanmıştır. Üçüncü bölümde toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinin ISO 9000;2000 standardı belgesine sahip işletmelerde uygulanması ile bu işletmelerin yenilik, operasyonel ve finansal performansları arasındaki ilişki yapılan geniş kapsamlı saha araştırması ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, sonuç ve öneriler kısmında ayrıntılı olarak verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL KAVRAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1. KALİTENİN TANIMI

Latince “Qualis” kelimesinden türetilen “Kalite” çok boyutlu bir kavramdır.¹ Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelmektedir. Kalite genellikle günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürünün iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan kalite, subjektif değerleri içermektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenle tüketicinin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlarda farklı olabilmektedir.²

Kalite kullanıcı açısından memnuniyeti artıran her şey olarak tanımlanır. Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uygunluk anlamına gelir. Ancak günümüzde kalite dar anlamından çıkarak, geniş, esnek bir yapıya gelmiştir. Bu nedenle kalite işletmelerin bir yönetim aracı haline gelmiştir.

Çağdaş kalite anlayışı ise “ bir mal ve hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kalite, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, niteliği” olarak tanımlanmıştır.³

Dünyaca çapında bazı kuruluşlar kaliteyi şu şekillerde tanımlamışlardır.

Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir. (Japon sanayi standartları)

Kalite, Bir hizmet yâda ürünün isteklere uygunluk derecesidir. (Avrupa kalite kontrol organizasyonu)

1 Kubalı, Derya; Toplam Kalite Yönetimi, Sayıştay Dergisi, 1998, s.114

2 Şimşek Muhittin , Kalite Yönetimi, Marmara Üni., Tek.Eğt.Fakültesi Yay.,1996, İstanbul, s.5

3 T.D.K. Türkçe Sözlük,1988,s,79

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.(ISO 8402)

Kalite, “müşteri beklentilerini karşılamak ve bu beklentileri aşmaktır” (Deming)

Kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir.(Crosby)

Tablo 1.1 : Kalite Kavramındaki İlişki ⁴

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ		* Kalite Çemberleri
KALİTE YÖNETİMİ	* Sistem Ve Proses Yaklaşımı	* Motivasyon
* Kalite Politikası ve Hedefler		* Verimli Bakım
KALİTE KONTROL (Önleme Fonksiyonu)	* Kuruluş ve Kalite standartları	* Kalite Maliyetleri Analizi
* Proses Kontrol	* Kalite Tetkiki	* Sürekli Geliştirme
* Muayene Ve Deney	* Taşeron Değerlendirmesi	* Çevre
* Teçhizatın Kont.	* Müşteri Memnuniyeti	* Sürekli Eğitim
* Numune Alma Planları	* Sürekli İyileştirme	* Dahili Müşteri Tatmini
* İstatistiki Teknikler	* Hata Analizi	* Çalışanların Katılımı
	* Verilerin Analizi	
	* Kalite Konusunda üst Yönetim Raporlar	
	* Düzeltici Ve Önleyici Faaliyetler	
	* Eğitim	
	* Proses Yeterlilik Analizi	
	* Altyapı	

Yukarıdaki tabloda gösterilen kalite kavramları birden oluşmamıştır. Yaklaşık yüzyıllık bir modern manada kalite kavramının gelişmesi ile oluşmuş bir içeriktir.

Türk Standartları Enstitüsü ise kalitenin tanımını şöyle yapmaktadır; Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.⁵

4 Köllük ,Nihat ; İdiz ,İrfan, . Karta 1,Cafer S., Kalite Güvence Sistemi ve Standartları, 2003, s.45

5 www.tse.org.tr,kalite ve sistem belgelendirme/genel

Modern kalite kontrol tekniklerini ilk geliştiren Dr. W. A. Shewhart bu konudaki ünlü kitabını” The Economic Control of Quality of Manufactured Product “1931 yılında yayınlamıştı. İlk kalite ödülü (Deming Kalite Ödülü) 1951 yılında Japonya’da verilmeye başlanmıştır. ABD’de bu tür bir ödül (Malcolm Baldrige Kalite Ödülü) 1986 yılında, Avrupa’da (Avrupa Kalite Vakfı Ödülü) 1992 yılında, Türkiye’de ise (TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü) 1993 yılında verilmeye başlanmıştır. “Kalite” konusunun yaklaşık yarım asır boyunca fazla ilgi görmeyip son 10-15 yıl içinde ön plana çıkmasında en büyük etkenin, giderek artan uluslararası ticaret ve yoğunlaşan rekabet etkisinin vardır. Kalite üstünlüğünü sağlamakta etkili bir yönetim olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bu modeli uygulayan şirketlere önemli avantajlar sağlamış, diğer kuruluşlara da bu modeli benimseme motivasyonunu getirmiştir. Önceleri sanayi kesiminde tutunan TKY, sonraları hizmet sektöründe de uygulanmış, günümüzde ise eğitimde, yerel yönetimlerde, milli savunma örgütlerinde ve devlet yönetiminde uygulanmaya başlamıştır.⁶

Dr. W. Edward Deming bize “Bir ürün veya hizmet birisine yardım ediyorsa, fayda sağlıyorsa ve pazarda tutuluyorsa kaliteye sahiptir” diyor.⁷

Kaizen kavramını ortaya çıkaran Massaki IMAI’nın kalite kavramına yaklaşımı şöyledir: “En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir.” Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamın da incelenirse, hiçbir ürün ya da hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesiyle ilgilenilmelidir.

İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan, faktörü yerine tam oturduktan sonra işin donanım ve yazılımla ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir.”

Norichi Kano, kaliteyi tanımlamak için iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Kalite ile ilgili boyutlardan biri “mecburi kalite” diğeri ise “cazip kalite”dir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Örneğin; ürün güvenilirliği kullanım kolaylığı, cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerine, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ilgidir. Binek otomobillerinde, ani darbelere karşı hava

6 Kavrakoğlu, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi ve Kişisel Bir Yorum, www.thembaclub.com. themba_club, Görüş, Kasım 1994,s.1

7 DEMİNG, Edwards; The New Economics, Cambridge, MA: MIT Center For Advanced Engineering Study, 1993, p.2

yastığı geliştirilmesi buna örnektir. Cazip kalite bir süre sonra, müşterinin benimsemesi ve talebiyle mecburi kalite haline gelir. Toplam kalite anlayışı, mükemmel tasarlanmış, her iki boyuttaki kaliteyi de içeren bir ürün ya da hizmet öngörür.⁸

Bir ürünün kalite seviyesi, üretim işlemi sırasında oluşur. Üretim işlemi bittikten sonra yapılan muayenenin kaliteyi geliştirme konusunda bir etkisi yoktur. Kalite planlanabilir ve organize edilebilir olup, gözlem ve kontrollerle de güvence altına alınması gerekir.

2. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite kavramı ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hammurabi Kanunlarının 229. Maddesinde şu hükme yer verilmiştir; “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ve sahibinin üstüne çökerek ölümüne neden olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.”⁹

“M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’daki muayene elemanları, taş bloklarının yüzeylerinin dikliğini, telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmekteydiler. Bu örneklerden çıkarılacak genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulduğudur.”¹⁰

13. yüzyıl lonca sisteminde ustalar, gerçekleştirdikleri üretim sürecinde hem bir eğitici hem de bir denetim elemanı olarak yer alıyorlardı. Ustalar, alım satım işinin, mamul özelliklerini ve müşterilerin nasıl bir ürün istediğinin iyi biliyorlardı. Ayrıca, yaptıkları işle beraber kaliteyi de üretiyorlardı.¹¹

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmış ve bu alanda önemli gelişmelerin doğmasına yol açmıştır. Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise ilk olarak A.B.D.’nde ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa’daki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır.¹²

Sanayi devrimi ile birlikte gelişen teknoloji sayesinde el emeğine dayalı üretimden fabrikasyon üretime geçiş yaşanmıştır. Özellikle büyük

8 Kavrakoğlu, İbrahim; Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1992, s.145

9 TSE; Kalitenin Dünü ve Bugünü, Standart Dergisi, 1996, s.90

10 Şimşek, , Muhittin; TKY Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıalı Kültür yay., İstanbul, 2002, s.16

11 Mendes,İşıl , İşletmelerde Kalite Yönetimi, Alfa Yay., İstanbul, 1992, s.34

12 Şimşek, a.g.e., 2002, s.16

miktardaki fabrikasyon üretimde, belirli bir standartta ve nitelikte ürün üretilmesi problemleri ortaya çıkarmıştır. Yirminci yüzyılda hızla bir gelişme gösteren kalite Feiganbaum'a göre ortalama yirmi yıllık adımlarla gelişimini sürdürmüştür.

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi, Taylor modelinin gelişmesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte spesifikasyonlar ve testler geliştirildi, laboratuvar kuruldu ve ayrı bir kalite kontrol birimleri oluşmaya başladı. Bütün sorumluluk da bunlara verildi. Bu kişiler bitmiş mamullerin hatalılarını ayırarak yani kaliteli kalitesiz ayrımı yarar kontrollerini gerçekleştiriyorlardı.

1900'lü yıllara girerken işçiler kalite kontrolden sorumlu iken, daha sonra bu sorumluluk, ustabaşlarına verilmiştir. Bilimsel yönetime büyük katkıları olan F. W. Taylor, tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçilerin verimsiz ve kalitesiz çalışmasına dikkat çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yöneticiler olduğunu söyleyerek, eğitimsiz işçinin kendini geliştiremeyeceğini ve vasıfsız işçiyi çalıştırmada "talimat ve prosedürlerin önemini belirtmiştir. Taylor çalışmalarının büyük bir kısmını üretim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek geçirmiştir. Ancak incelediği işler, büyük ölçüde devri tekrarlanan işlerdir. Bu işler, iş görenin düşünsel çabalarına gerek olmadan zamanla kazanılan alışkanlıklarla yürütebilmektedir. Taylor yapmış olduğu çalışmalarda; iş görenlerin, işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yaralanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamamasının yorgunluğu arttırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, nihayet bu üç hususun iş verimliliğini düşürdüğü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmışlardır. Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları, daha çok teknik adam, yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlenmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir.¹³

Daha sonraki yıllarda kalite kontrol uzmanı kavramı ortaya çıkmış; 1930 yıllara gelindiğinde ise ilk olarak Bell laboratuvarlarında, W.A. Shevart'ın kontrol çizelgelerinin kullanılmasıyla istatistiksel kalite kontrol dönemi başlamıştır.

Birinci dünya savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin

13 Eren,Erol , Yönetim ve Organizasyon, Beta Basın.Yay.Dağ., İstanbul, 2003, s.25, 26

kullanılması bir zorunluluk oldu. Amerika'da Shewhart 1924 yılın da kontrol çizgilerini geliştirdi. Amerika'da firmalar örnekleme metodunu kullanmaya başlarken, İngiltere'de Duding, elektrik endüstrisinde istatistiksel metotları uygulamaya koydu.1930'lu yıllarda Amerika'da ve İngiltere ilk kalite kontrol kitaplarını yayınladılar.

İkinci dünya savaşı (1940) yıllarında imalatın artmasına bağımlı olarak İstatistik Kalite Kontrol metotları geliştirildi ve bu şekilde de muayene maliyetlerinin düşürülmesine çalışıldı. Dünya savaşları nitelikli iş gücünün yerini yeterli endüstri kültürü almamış kişilere bırakmasına sebep olmuştur. Bu durumda eş zamanlı olarak savunma sanayii ve nükleer teknolojideki gelişmeler önce muayene faaliyetlerinin ve istatistiksel yöntemlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Fakat hata affetmeyen bu sektörler için muayene faaliyetleri yeterli güvence sağlamamış ve çıkar yol olarak başvuru sıkıştırılmış muayene işlemleri ise yanlış olarak "Kalite Maliyetleri" başlığı altında mamul maliyetlerini artırmanın yanı sıra çözüm de olmamıştır.

Asıl gelişme 2. dünya savaşı sonrasında Japonya'da yaşanmıştır. Amerikan istatistiksel kalite kontrol kavramı önce Deming sonrada Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Bir çok eski yöneticiler işten çıkarılmış, yerlerine işletme içinden üretim ve planlama konusunda uzman insanlar getirilmiştir

Japonların yeni üst düzey yöneticileri, Amerikan Yönetim Seminerleri'ne sekiz hafta boyunca katıldılar. Eğitimi ilk başlarsa Amerikalılardan alan Japonlar, giderek kendi seminerlerini vermeye başladılar. Bu gelişerek yaygınlaştı ve yönetilenleri eğitimi endüstride, artık ustabaşı ve işçilerinde kalite konusunda bir şeyler yapma zamanının geldiği gerekçesiyle Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ) çalışmaları başlatılmıştır. Burada önemli bir nokta da Japonya 'da yöneticilerin konuları ortaya atmaları ve önce kalite konularında eğitilmiş olmalarıdır.¹⁴

Görülüyor ki 2. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte, savaşın sonucunda tüm üretim olanaklarının en iyi şekilde kullanma yolundaki zorlayıcı etkisinin yanında, Amerikan Silahlı Kuvvetleri'nin mal alımında kabul muayene yöntemlerini uygulaması konuya olan ilgiyi hızla artırmıştır.

İkinci dünya savaşından sonra Amerika kendini piyasada rakipsiz olarak görüyordu. Bu yüzden kaliteyi ikinci plana atmıştı. Diğer yandan, savaştan yenik çıkan Japonya ise batı ülkeleriyle ekonomik olarak rekabet etmek için çalışmalar başlatmıştır. Küçük küçük fakat sürekli gelişmelerle, işletmeler de sürekli gelişmelerle "KAİZEN" felsefesi yerleştirilmiştir.

14 Şimşek, a.g.e., 1996,S.77

.Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan istatistiksel kontrol anlayışı Japon sanayisinde yer bulmuştur. 1946 yılında kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği'nde (JUSE) Dr. Ishikawa, kalite kontrol dersleri vermeye başlamıştır. Japonya'ya davet edilen Dr. Deming ise Japonlara istatistikte veri dağılımı, kontrol çizgileri yoluyla proses kontrolü ve Deming Döngüsünü nasıl kullanacaklarını öğretmiştir. Kalite yönetiminin temeli Deming tarafından oluşturulmuştur.¹⁵ 1950'lerin başı boyunca Deming, Japon işletme liderlerine kalite yönetimindeki kendi felsefesini öğretmeye başladı. Japon Bilim ve Mühendislik Birliği (JUSE) ile olan toplantılarda, daha yüksek kalite ve daha düşük çalışma maliyetinin zaruri olarak ayrı ayrı hedefler olmadığını söyleyen teorisini öğretti. o günlerde kabullere bu teori aykırı bir kavramdı. Japonlar dinledi. Hepsinin akıllarında sadece bir amaç vardı, tahrip olmuş Japon ekonomisini yeniden yapılandırmak. Sonuç tarihtir. Deming' in katkılarının kabulüyle JUSE, ürün kalitesi ve güvenilirliği için yıllık bir ödül olan "Deming Kalite Ödülleri" Japonya' da 1951 yılından beri verilmektedir. 1960' da Deming, Japon imparatoru tarafından Kutsal Hazinesinin İkinci Şeref Madalyası ile ödüllendirildi.¹⁶

Kalite geliştirme çalışmalarına katkı sağlayan çeşitli bilim adamları ve araştırmacılar şunlardır.¹⁷

<u>ANILAN İSİM</u>	<u>KALİTE GELİŞTİRME HAMLESİ</u>
Taylor	Kalite Kontrol
Deming	Proses Kontrol Kalitesi
Juran	Kalitenin Yönetimi
Feigenbaum	Toplam Kalite Kontrolü
Ishikawa	Önleyici Kalite
Taguchi	Tasarım Kalitesi
Crosby	Kalite Maliyeti
Kearns	Rekabetin Getirdiği Kalite
Mazda	Yaratılan Kalite

Deming' in Japonya' daki çalışması ve başarısı 30 yıl boyunca Amerika'

15 Şimşek, a.g.e., 1996,S.77

16 Small Business Guidebook To Quality Management,Office of the Secretary Of Defense, Quality Management Office, Washington, D.C. 20301.3016,s.6-7

17 Wiley, John; Sons; Introduction Of Statistical Quality Control, 1991,1991, p.35

da hiç dikkate alınmadı. Sonradan 1980’ de NBC White Paper “Japonya yapabiliyorsa, biz neden yapamayalım” ile kalite yönetimi teorilerini ve tekniklerini ve Dr. Deming’ i Amerika’ ya tanıttı. 1987’ de, Başkan Reagan Deming’ i Ulusal Teknoloji Madalyası ile ödüllendirdi. Deming gibi, Dr. Joseph Juran kalite iyileştirmede yönetimin ilgisi için olan ihtiyacın üzerinde durdu. Dr. Armand Feigenbaum kalite için olan araştırmanın sadece imalat bölümünün değil, organizasyondaki bütün departmanların takibinde olması gerektiğine inanıyordu. Organizasyonun ürün kapasitesinin tam manasıyla israf ve düzeltmeye bağlı yüzdesi olan “gizli fabrika” dan bahsetti. Dr. Kaoru Ishikawa geniş bir şekilde kalite kontrolü hakkında yazmıştı, ve Japonya’ da çok popüler olan “Kalite Çemberi” hareketini başlattı. Dr. Genichi Taguchi , ne zaman bir süreç veya ürünün optimum noktasında herhangi bir değişim olursa ekonomik kayıp meydana gelir diyen “Taguchi Görev Zararı” teorisini geliştirmiştir. Böylece, belirtilen sınırların alanı içinde sadece bir süreç ve onun çıktılarının kontrolünü sağlayabilmekle ekonomik kayıptan sakınılmaz. Deming’ in felsefesi ülke çapında seminerlerle anlatılmaya devam edilmektedir. Ford ve General Motors’ un her ikisinde de çalışmış olan William Scherkenbach, Deming’ e 20 yıldan fazla beraber çalışmıştır. Ed Baker, John Dowd, Heero Hacquebord, Brian Joiner, Gipsey Ranney ve Peter Scholtes Amerikan şirketlerinin bir kalite-merkezli kültüre doğru yönelmesi çabasında birçok yardımı olandan sadece birkaçıdır.¹⁸

3. KALİTE KAVRAMININ TÜRKİYE’DEKİ GELİŞİMİ

Türkiye’de toplam kalite yönetimi gelişimini kalite kontrol çemberlerinin uygulamasıyla başladı diyebiliriz. Yapılan bir araştırmaya göre ilk kalite kontrol çemberleri 1983’te uygulamaya başlanmıştır. Kalite kontrol çemberleri konusunda ikinci büyük atılım da 1988 yılında olmuştur. 1987 yılında yapılan bir çalışma ISO’ nun 500 büyük firmasına anketler gönderilmiş, bunlardan sadece 86 işletme bu anketlere cevap vermiştir. Bunların 23’ünde kalite kontrol çemberleri uygulanmaktaydı. 1989 yılı Ocak ayı itibariyle bu 23 işletmede 168 çember bulunmaktaydı ve bu işletmeler İstanbul Sanayi Odasına üye en büyük 150 kuruluş arasındaydı. Ancak işletmeler kalite kontrol çemberi uygulamasında sendikaların büyük bir direnişiyle karşılaştılar. Bu dönemlerde Türkiye’de liberalleşme ve dünyaya açılma politikasıyla iş adamları özellikle Doğu ülkelerine giderek yeni uygulamaları gördüler ve kendi işletmelerinde de, gördükleri bu teknikleri uygulamaya koydular (Kalite Çemberleri ve tam zamanında üretim gibi).¹⁹

18 Small Business Guidebook To Quality Management, Office of the Secretary Of Defense, Quality Management Office, s.6-7

19 Özveren, Mina, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım. İstanbul, 1997, s.30-31

Türkiye’de Toplam kalite uygulamalarının gelişmesinde ve yayılmasında en büyük çalışmaları gösteren kuruluşların basında Türk Standartları Enstitüsü gelmektedir.

Türk Standartları Enstitüsü 132 sayılı kuruluş yasası ile kendisine verilen “Standardlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmayı yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri düzenlemek “görevini yerine getirirken standardizasyonun yanı sıra kalite konusuna da eğilmiş ve bu alanda yürüttüğü çalışmalar son yıllarda özel bir önem ve yoğunluk kazanmıştır. Avrupa Kalite Örgütü (EOQ) üyesi olarak kalite alanındaki uluslar arası gelişmeleri yakından izlemektedir. Kalite Sistem Belgelendirme faaliyetleri Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK ve Hollanda Akreditasyon Kurumu RVA tarafından akredite edilmiş olup, ülkemizin çağdaş kalite anlayışı açısından geri kalmaması için imkanlar ölçüsünde her türlü çaba gösterilmektedir. Günümüz ekonomik ve teknolojik gelişmeleri ve Avrupa Birliği’ne uyum süreci kapsamında Türk Standartları Enstitüsü TS-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim ve TS-EN-ISO 14000 Çevre Yönetimi Belgelendirme hizmetlerine ilaveten “İş Sağlığı ve Güvenliği (OHSAS- TS 18001)-ile Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP- TS 13001) Yönetim Sistemlerinin Belgelendirme ve eğitim hizmetlerini de yürütmektedir. 1947 yılında kurulan ve yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere katkılar sağlayan ISO (International Organization for Standardization) Uluslararası Standard Organizasyonudur. TSE, İSO’nun üyesi ve Türkiye’deki tek temsilcisidir.²⁰

Toplam kalite yönetimi anlayışı’nın gerçekleşmesi için öncelikle yöneticilerin bu anlayışı benimsemeleri gerekir. Yöneticilerin, iş adamlarının dış ülkeye ziyaretleri ve oralardaki uygulamaları görmeleri, bizdeki toplam kalite yönetimi sürecini hızlandırmıştır.

Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, Gümrük birliğine giriş konusu gündeme gelince telaşa kapılmışlardır. Çünkü bu gelişme, o güne kadar sadece yurt içinde geçerli olan rekabeti, uluslararası alana taşımış ve bu şirketleri dünya şirketleri ile karşı karşıya getirmiştir. Artık, müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik üretimi gerçekleştiren şirketler hayatta kalabileceklerdir. Bu durumda şirketlerin hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir hayat tarzı haline getirilmesidir. 1990 yılında ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur.

20 www.tse.org.tr/kalite ve sistem belgelendirme/genel

1992–1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 Ödülü sahibini bulmuştur.²¹

Kalder’in toplam kaliteyi yaygınlaştırmasında her yıl düzenlediği Ulusal Kalite Kongreleri ve 1993 yılından bu yana TUSİAD’la birlikte verdiği TUSİAD-Kalder Kalite ödülü önemli bir yer tutmaktadır. Kongreye katılan yöneticiler ve iş adamları toplam kalite yönetimindeki başarılarını anlatmaktadırlar.

Artık bugünün dünyası çok küçülmüş, enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasında başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9000 Kalite Sistem Standartları 1987 yılında yayınlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan milletlerarası Standartlar haline gelmiştir.²²

21 Şimşek a.g.e,2002,s21-22

22 www.tse.org.tr/kalite ve sistem belgelendirme/genel

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI, İLKELERİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Toplam kalite (TK), bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir.¹ Toplam kalite yönetiminin temel amacı sadece ürün yada hizmet değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için tüm işlerin verimli ve bilimsel olması sağlanmalı, müşterinin bu günkü ve gelecekteki beklentileri belirlenmeli ve bunları istenilen zamanda ve yerde ekonomik ve istenen şekliyle karşılamak için tüm anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmelidir.²

Tarih boyunca üretimin artmasına, bilim ve teknolojinin ilerlemesine paralel olarak bir yandan, “kalite geliştirme” diğer yandan “yönetim geliştirme” çalışmaları sürmüştür. Doğal olarak bu iki süreç birbirleri ile etkileşim içinde olmuşlar ve bugün Toplam Kalite Yönetimi noktasında buluşmuşlardır. Bu bakımdan toplam kalite yönetimi hem “kalite yönetimi” hem de “yönetimin kalitesi” ni bütün olarak ifade eden bir sentezdir.³

Kalite tanımlarının ortak noktası; tüketicinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında uygunluk, güvenilirlik ve mükemmeli arayıştır. Bu niteliklere sahip mal ve hizmet üretmek ve bu üretim sürecini işletmenin bütün mekanizmalarını aynı hedefe doğru harekete geçirerek sürekli kılmanın yollarından birisi Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasıdır. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, bu şekilde uzun vadede karlılık ve verimlilik

1 Şimşek, Muhittin ,Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları ,İstanbul,2001,s78

2 Tümer ,S, Toplam Kalite Yön.Kuruluş,Organizasyon Yapısı,Verimlilik Dergisi.Ankara,1995,s,44

3 Belediyelerde TKY Temel Eğitim Kitabı, Kalder Yayınları No.27,Rota Yayın Yapım LTD.,İstanbul,1999,s.31

yakalayarak rekabet ortamında üstünlüğü yakalayacaklardır. Kalitede olduğu gibi TKY ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. TKY işletmenin tüm örgütsel yetenekleri harekete geçirerek, müşterinin tatminini, en uygun fiyatlarla sağlamayı hedef alan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır.

Diğer bir tanıtımda; uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.⁴

Bir organizasyonda toplam kalite yönetimi sistemi kurulmasında izlenecek yolları Dr. Deming 14 maddeden oluşan ilkeleri ile açıklamıştır. On dört maddenin çoğu birbiriyle ilişkilidir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir.⁵

1. Rekabetçi hale gelmek ve iş hayatında kalmak ve işleri bulmak amacı ile, ürün ve hizmetin iyileştirilmesine doğru kararın sürekliliğini yaratın.
2. Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik asırdayız. Batı yönetimi meydan okumak için uyandırılmalı, sorumluluklarını öğrenmeli ve değişim için liderliği almalıdır.
3. Kaliteyi başarmada muayeneye olan bağımlılığı bitirin. Kaliteyi ürünün üretildiği ilk noktada sağlayarak muayene ihtiyacını elimine edin.
4. İşletmenin değerlendirilmesinde sadece fiyat etiketi esasına dayanan çalışmalara son verin. Yerine, maliyetleri en aza indirin. Tek bir tedarikçi ile sadakat ve güvene dayanan uzun dönemli satın alma ilişkilerine yönelin.
5. Verimlilik ve kalitenin iyileştirilmesi için üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirin ve böylece maliyetleri azaltın.
6. İş içinde eğitimi sağlayın.
7. Liderliği kurun. Liderliğin amacı işi daha iyi yapmak için insanlara ve makinelere ve aletlere yardım etmek olmalıdır. Yönetimin liderliği, üretim işçilerinin liderliğine ilaveten kontrol ihtiyacı için gereklidir.
8. Korkuları ortadan kaldırın, böylece herkes firma için etkili olarak çalışır.

4 Efil,İsmail ,Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sis., Alfa Yay., İstanbul, 1999, s.16

5 Small Business Guidebook To Quality Management,Office of the Secretary Of Defense, Quality Management Office, s.12

9. Departmanlar arasındaki engelleri kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretim bir ekip gibi çalışmalı ve üretim problemlerini ve çözüm yollarını birlikte düşünmelidir.
10. İşgücünde sıfır hata ve yeni verimlilik seviyeleri isteyen sloganlar, öğütler ve hedefleri elimine edin.
11. a. İşgücü ve yönetim için sayıyı ifade eden amaçları elimine edin.
b. Amaçlarla yönetimi elimine edin. Rakamlarla ve sayıyı ifade eden amaçlarla yönetimi elimine edin.
12. a. İşçinin haklı olarak ustalığından gurur duymasını önleyen engelleri kaldırın. Denetçilerin sorumluluğunun, kalite için sırf rakamlardan olması değiştirilmelidir.
b. Yöneticilerin ve mühendislerin haklı olarak ustalığından gurur duymasını önleyen engelleri kaldırın.
13. Etkin bir eğitim programı ve herkesin kendi kendisini geliştirmesini sağlayın.
14. Bir değişime ulaşmak için şirketteki herkesin çalışmasını sağlayın. Değişim herkesin görevidir.

Deming felsefesini, On Dört Madde, Öldürücü Hastalıklar, Engeller ve Derin Bilgi' adları altında açıklanmıştır. Derin bilgi; Sistemler, Değişme, Bilgi ve Psikolojinin teorilerini içerir. Dr. Deming, bu görüşleri ile yönetim düşüncesinde bir çığır açmıştır.

1.1. Kalite Kontrol ve Yönetim Bilimi İlişkisi

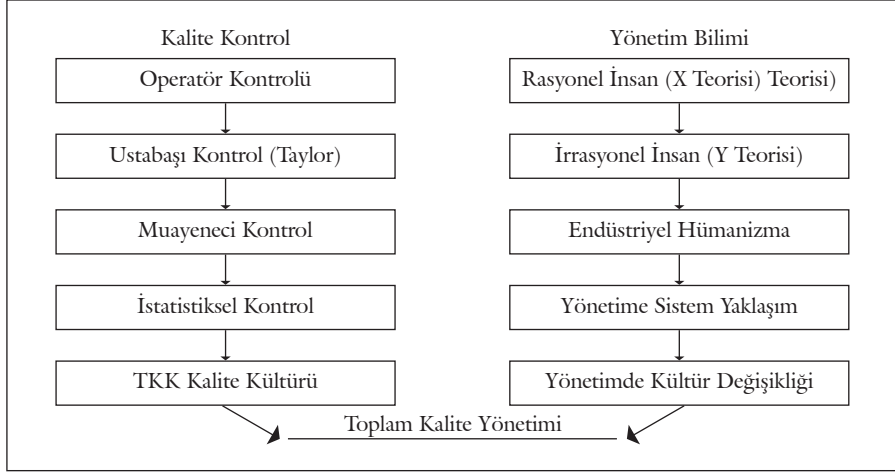
Dünyamızda baş döndürücü bir değişim yaşıyor. Günümüz dünyasında iletişim, ulaşım ve bilgi teknolojisinde zaman ve mekân sınırı tanımayan gelişmeler toplumları ve kuruluşları kıyasıya bir rekabete zorlamaktadır.⁶ Toplam Kalite Yönetimi bir örgütün rekabet edebilirliğini, etkinliğini ve esnekliğini geliştirme yaklaşımıdır. Bu esasa bağlı olarak her eylemin planlanması, organize edilmesi ve anlaşılmasının bir yoludur ve her mevkideki her bireye bağlıdır.⁷ Bir örgütün gerçekten etkin olabilmesi için, her parçasının aynı ortak hedefler için çalışması ve her birey ve her eylemin diğerlerini etkileyebileceğinin ve onlardan etkilenebileceğinin idrak

6 Kantarcı, Hazım , Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi “ Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu, Marmara Üniversitesi Müh. Fak. ve Teknoloji Vakfı, 1999, s.1

7 Oakland, a.g.e., 1993, s.22

edilmesi şarttır. TKY aynı zamanda, sonuçlara kısa sürede ulaşılabilmesi için herkesi iyileştirme sürecine dahil ederek, israf edilen çabalardan insanları arındırmanın bir yoludur.⁸

TKY'nin diğer yönetim sistemlerinden olan en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli neden, kurumların ihtiyaçlarını geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düzenin tarzı yani felsefesidir.⁹



*Şekil 2.1: Kalite Kontrol Ve Yönetim Bilimi İlişkisi*¹⁰

Toplam Kalite Yönetimi sadece kaliteye hakim olma kavramı değil aynı zamanda bir yönetim düşüncesidir. Üst düzey yönetimin sorumluluğunda başlar ve işletmenin tüm kademelerine dağılır.¹¹

TKY'nin örgütün bütününe kapsamı ve genel müdür tarafından başlatılmasıyla etkinlik ve verimlilik sağlamada başarılı olabilir. Örgütün üst yönetimi, kalite konusunda ciddi olduğunu göstermelidir. Orta yönetim TKY prensiplerini anlamak, sorumlulukları altındaki kişilere bunları açıklamak ve yükümlülükleri bildirmelidir. Böylece TKY örgüt çapında yayılır.¹²

Görüldüğü gibi toplam kalite, kişinin kendisiyle başlayıp, çevresiyle ve işiyle devam eden bir hayat felsefesi halini alır. Hayatın tüm evresinde uygulanı

8 Oakland, a.g.e., 1993, s.23

9 Yenersoy, Gönül; Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmel Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayını, İstanbul, 1997, s.37

10 Yenersoy, a.g.e., 1997, s.42

11 Deming, Edwards; Krizden Çıkış, Arçelik A.Ş. Yayınları, İstanbul, 1996,s.23

12 Oakland, a.g.e.,1993, p.25

bilen bir yaklaşım tarzıdır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Toplam kalite yönetiminin uygulamasının organizasyona sağladığı avantajlar oldukça fazladır.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ile elde edilen sonuçlar, genel olarak iki farklı alanda incelenebilir. Bunlar, toplam kalite yönetiminin uygulandığı organizasyonunun elde ettiği sonuçlar (kalitatif ve kantitatif) ve makro olarak düşünüldüğünde ortaya çıkan toplumsal sonuçlardır.¹³

TKY ile ilgili amaçları şöyle sıralamak mümkündür.¹⁴

- Savurganlıkları önleme
- Verimliliği artırma
- Kaliteyi artırma
- Maliyetleri düşürme
- İşlem zamanlarını kısaltma
- Sürekli iyileştirme geliştirme

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

“Bir kalite yönetim ilkesi, tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentisini karşılarken öncelikle müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine yoğunlaşan, uzun dönemde kuruluşun performansını sürekli olarak iyileştirmeyi hedefleyen, kuruluşun işletilmesi ve liderliği gerçekleştirebilmesi için kullanılan yaygın ve temel bir inanç veya kural olarak tanımlanabilir.¹⁵ Müşteri ihtiyaçlarının tatmininde, mükemmeli, bekleşlerine uygunluğu ve güvenilirliği hedef edinen ve bunun için tüm çalışanların katılımını zorunlu kılan yönetim modeli olan Toplam Kalite Yaklaşımı Japonya, ABD, Avrupa ve diğer ülkelerde yapılan başarılı uygulamalar sonucunda bir takım temel ilkeler ortaya çıkmıştır.¹⁶ Toplam kalite yönetiminin ilkeleri konusunda değişik bilim adamlarının uzun yıllardan beri ileri sürdüğü görüşler doğrultusunda Uluslar arası Standart Örgütü (ISO) ISO 9000-2000 standardı versiyonunu hazırlarken 8 ana kalite uygulama prensibi olduğunu kabul ederek, standardın giriş kısmında

13 Şimşek, a.g.e, 2001, s.226

14 Efil a.g.e., s.51

15 Yıldırım, Mehmet C., Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000, Erdemir Bilim/Teknoloji Serisi, Rota Yay., İstanbul, 2000, s.71

16 Eren, a.g.e., 2003, s119

bu ilkeleri açıklamıştır. Bu proje kapsamında bu örgütün kabul ettiği temel ilkeler açıklanmıştır. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir.

3.1. Müşteri Odaklı Organizasyon

Bir şirketin var oluşundaki temel amacın ürettiğini satmak olduğu, düşünüldüğünde, bu ürünü alacak o kişinin –ki bu, “müşteri” denilen kavrandır- tatmin olma derecesinin şirketin kaderini belirleyeceği kolaylıkla görülebilir. Günümüzün rekabet ortamı şirketleri “yapılanı satmaya çalışan” dan çok “istenileni satmaya çalışan” hale getirmiştir. Bu yeni anlayışta amaç müşteri talepleri doğrultusunda tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak, müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerinin de ötesine geçip müşteri memnuniyetinin aşılmasıdır. Kısacası müşteri artık “Kral” dır ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır.

¹⁷Toplumlar zenginleştikçe ortaya çıkan tüketici hareketinin etkisi doğal olarak artmaktadır. Dolayısıyla “Müşteri velinimetimizdir” anlayışı giderek güç kazanmaktadır.¹⁸ Müşteri herhangi bir mamulü satın almaya karar verirken kalitesi ile fiyatı karşılaştırarak bir değerlendirme yapmak durumundadır.¹⁹ Dünyadaki bunca seçeneğe rağmen sizin tercih edilebilmeniz ancak müşteri beklentilerini diğerlerinden daha iyi, hatta müşterinin beklediğinin de ötesinde karşılanmasına bağlıdır. Başarılı olmak için kendini müşterinin yerine koyup onun gibi düşünebilmek gerekir. Bunun içinde önce müşteriye tanımlamak lazımdır.²⁰ Toplam kalite yönetiminde iki tip müşteriden bahsedilir. Bunlar; dış müşteriler, iç müşterilerdir.

Dış müşteriler; Genel olarak müşteri tanımı TKY anlayışına kadar sadece dış müşteri olarak tanımlanmıştır. Dış müşteri olarak tanımlanan, üretilen malın alıcısı ve aynı zamanda kullanıcısı olarak tanımlanan müşteri bazen sadece başkaları için mal talebinde bulunabilirler. TKY anlayışında, dış müşteri mal veya hizmeti kullanan nihai kişiler olarak tanımlanmaktadır. Ürün ve hizmeti satın alanlar, kullananlar dış müşteri olarak tanımlanmaktadır.²¹

İç Müşteri; Kuruluş içinde bir başka sürecin çıktısını girdi olarak kendi

17 Kalder Yayınları No:27, Belediyelerde TKY Temel Eğt. El Kitabı, Rota Yayın Yapım Ltd., İstanbul, 1999,s.13

18 Kondo, Yoshio; İşletmede Bütünsel Kalite Arka Planı ve Gelişimi, MESS Yayını, İstanbul, 1999, s.147

19 Altuntaş, Mithat, Kalite ve İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri, Erciyes Üni., 1996, s.23

20 Kalder Yayınları , a.g.e., 1999, s.39

21 Kalder Yayınları, a.g.e., 1999, s.40

sürecinde kullananlardır.²² Yani sizden bir sonraki proses sizin ilk iç müşterinizdir.

Müşteri odaklı çalışabilmek için aşağıdakileri gerçekleştirmek gerekir:²³

Müşteriyi tanımlamak ve tanımak,

Müşteri memnuniyetini ölçmek ve ölçüm sonuçlarına göre geliştirmelere devam etmek,

Tekrar ölçümler yaparak gelişmeleri sürekli kılacak sistemleri oluşturmak,

Müşteriyi bilgilendirmek ve müşteri katılımını sağlamak,²⁴

Müşterinin ürün, fiyat, teslimat, güvenilirlik ve diğer talep beklentilerinin tamamı net bir şekilde anlamak,

Müşteriler ve paydaşların talep ve beklentilerini dengeleyici bir yaklaşım içinde olmak,

Müşteri ilişkilerini yönetmek,²⁵

Rekabet bilgilerine ve müşteri kazanç ve kayıplarını denetleyen prosedürlere sahip olmak.²⁶

3.2. Yönetimin Liderliği

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır.²⁷

İmalat ve servis alanında, özel ve kamu sektöründeki küçük büyük bütün kuruluşlar, yavaş yavaş değişiyor. Her çeşit alanda farklılıklar yaratılırken mesaj hep aynı: temel fark yönetimde yaratılmalıdır düşüncesi ön plana çıkmaktadır.²⁸

22 Kalder Yayınları, a.g.e., 1999, s.40

23 Yükücü, Süleyman; Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999, s.28

24 Kalder Yayınları, a.g.e., 1999, s.41

25 Yıldırım, a.g.e., s.71-72

26 Hoffner, Glenn D.; Moran, John W.; Nadler, Gerald; Breakthrough Thinking in Total Quality Management, PTR Prentice Hall, New Jersey, 1994, s.11

27 Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998

28 Aguayo, Rafael; DEMING; Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam-Japon Harikasının Mimarı,

Lider, genellikle yüksek egolara sahip, inanılmaz derecede parlak insanları, birlikte başarıyla çalışmaya ve kendi yenilikçi düşüncelerini yaymayı teşvik ederek bir sosyal yapı oluşturur.²⁹

Daha önce de bahsedildiği gibi, kalite kültürüne geçiş ve dönüşümü sağlamak ve bunun içinde yer almak liderin sorumluluğundadır. Bu bıçağın iki yüzüne benzer. Bir tarafta liderin, dönüşümün neden gerekli olduğunu bilmesini gerektirir. Lider bu gereği karalı bir biçimde sürdürmeli ve organizasyonun bu değişikliği gerçekleştirmesine öncelik etmelidir. Diğer tarafta ise, lider kendisini farklı bir kişiliğe bürümelidir. Lider bilgiyi kendisine saklayarak güç sahibi olmaktan kaçınmalıdır. Tüm sistemi gözetlemekle görevli lider, amacın takibi ve organizasyonun devamı ile ilgili meselelerdeki kararlarından da sorumludur.³⁰

TKY'nin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin TKY'nin uygulanması ile ilgili olarak temelde yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir.³¹

TKY görünür biçimde rol almak.

Tutarlı bir toplam kalite kültürü oluşturmak.

İşletme içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak.

Çalışanları toplam kalite konusunda yetkilendirmek.

Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek.

Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak TKY uygulamalarını desteklemek.

Müşteri ve tedarikçilerle sürekli işbirliği içinde bulunmak.

Öğrenen bir örgüt yaratmak.

3.3. Çalışanların Katılımı

Toplam kalite politikasının içeriğini her çalışanın bilmesi zorunludur. Bu politika hazırlanır, uygulanır ve sürekli denetimle beraber yürütülürse üretim ve hizmet faaliyetlerini iyileştirir, hataları ve israfların azalmasını sağlar.³²

Form Yayınları, İstanbul, 1995, p.18

29 Bennis, Warren; *Becoming A Leader Of Leaders, Rethinking The Future*, 1997, p.149

30 *Small Business Guidebook To Quality Management*, Office of the Secretary Of Defense, Quality Management Office, s.22

31 Tüsiad- Kalder Özdeğerlendirme El Kitabı, 1996, s.12-13

32 Oakland, a.g.e., p.25

Yönetim bilimi pek çok aşamadan geçtikten sonra bugün, insanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağını ve bu nedenle insana her zamankinden çok önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İnsan, yeni yönetim felsefesinin anahtar elemanıdır ve kuruluşların başarıya ulaşmasının en önemli kaynağı olarak görülmektedir. O halde başarmak için, insana yönelmek, onu tanımak, motive etmek ve geliştirmek gerekmektedir.³³

Liderin çalışana güvenmesini, çalışanın yeteneğine inancı olmasını ve çalışanın başarılı olmak istediğine inanmasını gerektirir. Liderin çalışanlarına güvenmesi ve onları risk almaya teşvik etmesi çok önemlidir. Güvenin olmadığı yerde gerçek bir grup çalışması olamaz ve yapılacak yenilikler için gerekli ortam oluşmaz. Bu tür kısıtlamaların olduğu iş yerlerinde gerçek gelişme imkan bulamaz.³⁴

Ishikawa “kalite eğitimle başlar, eğitimle biter” demekte ve herkesin katıldığı bir kalite yönetimi için genel müdürden montaj hattı işçilerine dek tüm çalışanlara kalite eğitimini verilmesi gerektiğini ifade eder.³⁵ TTK yönetiminin bir uzantısı olan KKÇ etkinlikleri her zaman firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülür. İşyerinde KKÇ etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri “insana saygı duyulan bir işyeri” sağlamaktır. Dolayısıyla, üst ve orta yöneticilere gereken yetkiyi verebilecek kadar cesur olmasının önemi büyüktür. İnsana saygının gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir.³⁶ Deming de eğitimin kurumsallaştırılması gerektiğini: Eğitimin yeniden yapılandırılması ve yönetimin giren malzemeden müşteriye varana kadar şirketi tanımak için eğitim ihtiyacı olduğunu belirtmiştir.³⁷

Takım çalışması kalite kültürü için kesinlikle gereklidir. Takım çalışması birçok faktöre dayanır. Takım üyeleri kendilerini eşit hissetmeli, korkudan uzak olmalı, çalışmalarından zevk almalı, iş arkadaşlarıyla anlaşabilmeli, aynı hedefleri olmalı, gerekli bilgiye sahip olmalı ve aynı çerçevede çalışabilmelidir. Sadece işletme grupları için değil, tüm şirketinde işlemesi için bu ihtiyaçlar karşılandığında ancak iyi bir lider olunabilir. Tüm bunlardan başka çalışanların uğraştıkları işte yetkileri olmalı, diğer bir deyişle günlük çalışmalarındaki

33 Kalder Yayınları , a.g.e., 1999, s.42

34 Small Business Guidebook To Quality Management,Office of the Secretary Of Defense,Quality Management Office, s.22

35 Ishikawa,K.,What is Total Total Quality Control? The Japanese Way,Englewood Cliffs,New Jersey Prentice Hall, 1985,s.40

36 Ishikawa, , Kaoru; Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995, p.114

37 Deming,W.Adward, Out of The Crisis, MIT Pres,1986,s.43

bazı şeyler için söz sahibi olmaları gerekir. İyi bir takım çalışması için daha birçok faktör vardır; ancak bu saydıklarımız en önemli olanlarıdır.³⁸

TQM uygulaması, müşterilerin beklentilerini karşılamak ve sürekli iyileştirmeye katkıda bulunmak için çalışanların kalite geliştirme çabalarına odaklanmaktadır. Sürekli iyileştirme, TQM'nin bir parçasıdır. Çalışanların çabaları Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.³⁹ Bu nedenle, kalite çabalarının en üst düzey çalışanların ya da tüm işgücünün sorumluluğundadır.⁴⁰ Toplam Kalite Yönetimi (TQM) bağlamında üst düzey yönetimin katılımı ve liderliği, çalışanların hedeflerine ulaşmaları için eğitim ve teşvik sunarak kuruluşun genel performansını olumlu bir şekilde etkiler. Çalışanların katılımı etkili liderlik gerektirir. Toplam Kalite Yönetimi'nde işbirliği önemli bir unsurdur. (TQM). İşbirliği, TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli bir rol oynar, dolayısıyla organizasyonlarda uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlar.⁴¹ Gelişim programlarının başarısı, takım çalışması, üst düzey yöneticilerin katılımı ve etkili liderlik tarafından olumlu bir şekilde etkilenir. Bu özellikler, Toplam Kalite Yönetimi programının etkili bir şekilde uygulanması için gereklidir ve önemli yumuşak başarı faktörleri olarak kabul edilir. Kişilerin aktif katılımı, herhangi bir organizasyonda Toplam Kalite Yönetimi (TQM) uygulamasının tek yoludur.⁴² TQM, çalışanların ve yöneticilerin tüm potansiyel yeteneklerini işlerini yaparken ve bir kuruluşu yönetirken kullanmanın bir yoludur. Lee ve Lee (2022)'ye⁴³ göre, Toplam Kalite Yönetimi (TQM) bir organizasyonun tüm üyelerinin prosedürleri geliştirmede aktif katılımı elde edilebilir.

38 Small Business Guidebook To Quality Management, Office of the Secretary Of Defense, Quality Management Office, s.25-26

39 Khan, B. A.; Nacem, h., (2018) Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance, *Total Quality Management & Business Excellence*, 29:11-12, 1402-1426, DOI: 10.1080/14783363.2016.1263543

40 Kumar, V., Verma, P., Mangla, S.K., Mishra, A., Chowdhary, D., Sung, C.H. and Lai, K.K. (2020), "Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 37 No. 6/7, pp. 1007-1031. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2019-0312>

41 Talapatra, S.; Uddin, M. K. Prioritizing the Barriers of TQM Implementation from the Perspective of Garment Sector in Developing Countries. *Benchmarking* 2019, 26 (7), 2205–2224. <https://doi.org/10.1108/bj-01-2019-0023>.

42 Kumar, V., Verma, P., Mangla, S.K., Mishra, A., Chowdhary, D., Sung, C.H. and Lai, K.K. (2020), pp. 1010-1014.

43 Lee, S.M.; Lee, D. Developing Green Healthcare Activities in the Total Quality Management Framework. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 6504. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116504>

3.4. Proses Yönetimi Yaklaşımı

İlgili kaynaklar ve faaliyetler bir proses gibi yönetildiğinde daha etkin sonuçlara ulaşılacaktır.⁴⁴ Bunun için kaynaklarla faaliyetler birbiri ile ilişkili hale getirip süreç yaklaşımı sonucu daha etkin bir şekilde yönetilir.⁴⁵ Süreç girdilerin birbirlerine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Bu değer müşteri beklenti ve gereksinimlerini kapsayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçtir. Her sürecin işletme içinde veya dışında bir müşterisi vardır. Her süreç müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilir. Sürecin amacı müşteri gereksinimlerini bir kerede doğru karşılamaktır.⁴⁶

Uluslar arası kalite akreditasyon kuruluşu olan TÜV proses yaklaşımını şöyle tanımlar; Kuruluşlar, işlerini etkin olarak icra edebilmek için birbirleriyle bağlantılı çeşitli prosesleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Genellikle bir prosesin çıktısı bir sonraki prosesin girdisi olarak kabul edilmektedir. Kuruluşlardaki farklı proseslerin sistematik olarak tanımlanması, yönetilmesi ve özellikle ilgili prosesler arasındaki etkileşimi açıklayan yaklaşıma proses odaklı yaklaşım denir.⁴⁷

3.5. Sürekli İyileştirme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. Hedef belli bir standartı tutturmak değil, seviyeyi hedeflenen seviye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir. Kuruluşun performansı, sürekli öğrenme, yenilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst noktaya çıkar.⁴⁸

Sürekli gelişme uygulamasının temelinde P-U-K-O döngüsü yatar. Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem Al şeklindeki Dr. Deming döngüsünü Japon yönetim felsefesine dönüştüren Kaizen “sürekli gelişme” kavramını ortaya atan Masaaki İmai’dir. Japonca “kai” değişim, “zen” daha iyi anlamına gelmektedir. Artık sürekli iyileşme Japonya’da her türlü iyileşme çabası için kullanılan bir kavramdır.⁴⁹ Hedeflenen hizmet veya ürün kalitesinin sunulabilmesi

44 Diliz, Kartal, a.g.e., 2003, s.75

45 Yıldırım, a.g.e., s.74

46 Özveren, a.g.e., s.44-45

47 TÜV; Yeni Standart ISO 9000 : 2000, TÜV Verlag GmbH. Köln, 1999, s.7

48 Kalder yayınları,1999,s.15

49 Yayla, Nedret; Kaizen, Önce Kalite, 1993, s.10.

için benimsenen “ Sürekli İyileştirme “ yaklaşımına “ Kaizen Felsefesi “ adı verilmiş ve bu felsefe kelimenin yapı taşları ile özdeşleştirilmiştir.⁵⁰

Kaizen Japonca “iyileştirme” demektir ve Japonya’da en sık kullanılan sözcüklerden biridir. Kaizen, Japon yönetiminin temel felsefesidir ve işletme içindeki maddi manevi her türlü unsuru kapsayan bir sürekli iyileştirme yaklaşımıdır.⁵¹

İşletmeler açısından Kaizen, küçük adımlarla fakat sürekli gelişmeyi simgelemektedir. Bu gelişme, proseslere yöneliktir. Sonuçların iyileştirilmesi isteniyorsa, o sonucu sağlayan süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle; bir an evvel sonuca ulaşma çabaları yerine, prosesleri sabırla iyileştirmenin iyi sonuçları kendiliğinden getireceği düşünülür. Bir başka özelliği de, herkesin katılımını gerektirmesidir.⁵²

Bir işletmede, sürekli iyileşme sağlama alanlarının tespit edilmesinde kullanılabilecek beş yöntem mevcuttur;⁵³

- Pazarı, teknolojiyi ve rakipleri izleyerek ihtiyaç duyulan büyük teknolojik değişimleri tespit etmek,
- Düş mühendisliği ve yenilikçilik,
- Finansal tabloların izlenmesi,
- Tüm sistemin proses içinde izlenmesi,
- Kalite maliyetleri.

3.6. Tedarikçilerle Karşılıklı Faydaya Dayanan İlişkiler

Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerine karşılıklı bağlıdır ve karşılıklı fayda esaslı bir ilişki her ikisinin de değer yaratma kabiliyetini arttıracaktır.⁵⁴

TKY uygulayan bir işletmenin önemli inceliklerinden biride işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmesidir. Yani tedarikçilerle bir ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü artıracak girdileri, en kaliteli ve en hızlı şekilde temin etmektir.

Bir firmanın ürettiği malın hammaddesini kendi bünyesinden karşılaması

50 Topal, Şeminur; Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri, Yıldız Tek.Üni.Basım-Yayın,İstanbul, 2000, s.16

51 Düren, Zeynep, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Yay, İstanbul, 2000, s.25

52 Yükcü, a.g.e., s.9,10

53 Efil,İsmail , a.g.e., s.178

54 Diliz, Kartal, a.g.e., , s.76

çok ender bir durumdur. Bazı malzeme ve hizmetler diğer şirketlerden temin edilir, satın alınan ilk amacı doğru malzemeyi, alet ve hizmeti doğru miktarda ve kalitede, doğru yerden doğru zamanlama ve fiyatla temin etmektir. Satın alınan malzeme veya hizmetin toplam maliyeti şirketin satacağı malzeme veya hizmetin son satış fiyatının büyük miktarını oluşturur. Sonuç olarak tedarik ihmal edilemeyecek kadar önemli bir fonksiyondur.⁵⁵

Fiyatın, satın alınan kalitenin ölçüsünden bağımsız bir anlamı yoktur. Yeterli kalite ölçümleri olmazsa ticaret en düşük fiyatı verene kayar, bunun kaçınılmaz sonucu da düşük kalite ve yüksek maliyet olur. Alınan şey ne olursa olsun, kalite ve hizmete bakılmaksızın sürekli fiyat indirmeye çalışma politikası, iyi satıcıları ve iyi hizmeti iflas ettirebilir.⁵⁶ Alıcı ve tedarikçi firmalar arasındaki uzun dönemli ilişkiler, en ekonomik alışveriş için şarttır. Ürün tedarikçisi firma, alıcı firmayla yalnızca kısa dönemli bir ilişkiye girme beklentisi içinde olursa, nasıl yenilik yapmaya ve üretim proseslerini daha ekonomik hale getirmeye çalışır? Ayrıca işlevsel avantajları da vardır. İki tedarikçi firma mükemmel malzemeler gönderiyor olsa da arada farklar olacaktır. Üretimdeki herkes, bir tedarikçiden malzeme alırken onu bırakıp başka bir tedarikçiden malzeme almanın zaman kaybına neden olacağını bilir. İki tedarikçinin malları arasındaki farklılığın daha da fazla dert açacağını beklemek mantıklıdır. Bir tedarikçiyle çalışmak, iki tedarikçiyle çalışılmasına oranla daha düşük yatırım ve daha düşük toplam envantere mal olur.⁵⁷

Etkili bir tedarikçi kalite yönetim sistemi; az sayıda ve güvenilir tedarikçi, tedarikçi firmalarla güçlü bir bağlılık, satın alma politikasında fiyattan çok kaliteye önem verilmesi ve tedarikçi kalite kontrolü ile sağlanabilir.⁵⁸

3.7. Yönetime Sistem Yaklaşımı

Üst idarenin asıl görevi tüm organizasyonu, tüm sistemleriyle görebilmektir. Sistemin amacıyla uyum içinde olmalıdırlar. Bu amacı tüm liderler ve organizasyonun işletme amirlerine bildirmelidirler. Sorumlulukları sistemin amacına ulaşabilmesini sağlamaktır. Üst idare yönetim bölümlerinden sorumlu değildir. Bu orta idarenin görevidir ve işletme amirleri de bu alt sistemlerde ve işletmelerde doğrudan yer alır. Optimize sistemlerde idare ve işletme amirleri organizasyonda bir grup olarak görev almalıdır. Bu grup amacı anlamalı ve gerek bireysel gerekse grup halinde amaca ulaşmak için

55 Oakland, a.g.e., s.87

56 Deming, W.E, a.g.e., 1996, s.26,27

57 Deming, W.E ,a.g.e., 1996, s. 29,30

58 Kaynak, Hale ,The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance ,Journal of Operational Mangement , 2003, s.407

çaba göstermelidir.⁵⁹

Karşılıklı ilişkili proseslerin bir sistem gibi tanımlanması, anlaşılması ve idare edilmesi, kuruluşun hedeflerine ulaşmasında ve etkinliğin sağlanmasına yardımcı olur.⁶⁰ Firmaların hayatta kalma savaşımını sağlam bir temel oturtmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Bu sağlam temel firmanın; organizasyonu, çalıştıran işletim usulleri (prosedürleri), iletişim sistemleri vb. üretim ve yönetim elemanlarının, kusursuz bir yapı (Sistem) oluşturacak şekilde tasarlanmış olmasıyla ve bu elemanların birbirleriyle uyumlu, düzenli bir şekilde çalışması ile sağlanır. Başka bir deyişle TKY; güçlü olabilmenin ön şartının Sistem Düzeni olduğunu kabul eder, bireysel çabalarla gerçekleştirilebilecek ürün kalitesinin gerçek bir güvence olmayacağına ve bu şekilde elde edilen olumlu sonuçların sürekliliğine güvenilmeyeceğine inanır. Çünkü insanlar gelip gider, fakat sistem kalıcıdır. Bu nedenle, kalitede sürekliliği sağlamak için yönetim çabalarını düzgün bir çalışma sistemi ile desteklemek gerekir. Bu sistem firmanın, müşterisine verebileceği en sağlam güvencedir ve ürün kalitesi güvencesine alt yapı hazırlar.⁶¹

3.8 Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı

Karar verme, alternatifler arasından birisini seçmektir.⁶² Yönetim kademelerini dolduran yöneticilerin zamanlarının çok büyük kısmını karar almakla geçirdiklerini hepimiz biliriz. Karar vermede izlenecek yol, sorunu belirlemek, alternatifleri ve onların sonuçlarını inceleyerek kararların bünyesini anlamak; kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenleri belirlemek; numaralamak; bu değişkenler arasındaki ilişkileri kurmak; kararları kendi içinde önem sırasına koymak ve karar alma yönünden bazı kurallar vücuda getirmektir. İşletmelerdeki karar tipleri:⁶³

Stratejik kararlar; bu tip kararlar firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle genellikle dışa dönük bir niteliğe sahiptir.

Yönetsel kararlar; bunlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidir. İşletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir.

59 Small Business Guidebook To Quality Management, Office of the Secretary Of Defense, Quality Management Office, s.22

60 Köllük, Diliz, Kartal, a.g.e., s.75

61 Yenersoy, a.g.e., s.37

62 Hodgetts ,Richard M., Süreç Yönetim Teori ve Uygulama, Beta Bas.Yay., İstanbul, 1999, s.286

63 ren ,Erol, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Bas.Yay.Dağ., İstanbul, 2002, s.27, 29-31

Eylemsel kararlar; bu tip kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden faaliyetlerdendir. Amaç, mümkün olan en etkili şekilde kaynakların değişim sürecini sağlamaktır.

Verilere Dayalı Karar Verme İlkesini uygulayan bir kuruluş;

Hedeflerle ilgili bilgi ve verileri toplamalıdır.

Bilgi ve verinin yeterli, doğru, güvenilir ve ulaşılabilir olmasını sağlamalıdır.

Geçerli yöntemler kullanarak bilgi ve veriyi analiz etmelidir.⁶⁴

İstatistik teknik ve analizlerde, kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki iyileşmeler devamlı olarak ölçülmekte ve bu çabalar için⁶⁵ ölçütler geliştirilmeye çalışılmaktadır.⁶⁶ Uygun istatistik tekniklerin bilgi ve veriyi değerlemede önemini anlamalı ve bunları kullanmalıdır. İşletmelerde karar verirken kullanılan temel istatistiksel yöntemler şunlardır

- Balık Kılıçığı Diyagramı (Neden – Sonuç Diyagramı)
- Pareto Analizi
- Histogram
- Dağılım Diyagramı
- Kontrol Grafikleri
- Eğilim Diyagramı
- Akış Grafikleri
- Akış Şeması
- Beyin Fırtınası'dır.

Önsezi ve deneyimi dengeleyerek mantıksal analiz sonuçlarına dayalı karar vermeli ve faaliyetlerde bulunmalıdır.⁶⁷

64 Yıldırım, a.g.e., s.76,77

65 Eren, a.g.e., 2003, s.126

66 Özveren, a.g.e., s.137

67 Yıldırım, a.g.e., 2000, s.77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Günümüzde yüksek teknolojinin üretim miktarlarında meydana getirdiği artış, milli ve milletlerarası alanlardaki pazar mücadelesinde “kalite” unsurunu ön plana çıkarmıştır. Olabildiğince kısa sürede, daha çok miktarda, en kaliteli ürünü daha ucuz fiyatla pazara sürme mücadelesi rekabetin nüvesini teşkil etmektedir. Bunu başarabilmek ve koruyabilmek “kalite” unsuru ile birlikte “süreklilik” konusunu da gündeme getirmiştir. Firmalar “kalitenin sürekliliğini” devam ettirebilmek veya “sürekli aynı kalitede” üretim yapabilmek için çeşitli yöntem arayışları içine girmişlerdir. Firmalar ürün kalitelerinin sürekliliğini tüketiciye ispatlamak ve bu konuda güvence vermek durumunda kalmışlardır. Bu amaçla üretimin ve hizmetin her aşamasının güvence altında bulundurulabilmesi ve kalitenin sürekliliğinin korunabilmesi için çeşitli sistemler oluşturulma yoluna gidilmiştir.

Bu proje çalışmasında İSO 9000:2000 Kalite güvence sisteminin oluşturulmasında baz alınan 8 temel kalite ilkesin ISO 9000 Kalite güvence sistemine sahip işletmelerde hangi oranda uygulandığı araştırılmıştır.

Bu tez çalışması sırasında oluşturulan teorik bilgiler doğrultusunda yapılan araştırmanın amacı sudur; Toplam kalite yönetimi uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla bir araştırma anketi hazırlanmıştır. Bu çalışmada Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren İSO 9001: 2000 Kalite güvence sistemine sahip imalat , hizmet ve bilişim sektöründeki firmalar ana kütle olarak kabul edilmiştir. Araştırmamız İstanbul ve Kocaeli çevresinde yoğun olarak uygulanmıştır. Bu araştırma kapsamında 200 işletmeye anketlerimiz gönderilmiş olup 120 işletmeden 261 adet geçerli anket elde edilmiştir.

2. ARAŞTIRMA METODOLİJİSİ

Bu özelliklere sahip firmalara bir araştırma anketi hazırlanarak gönderilmiştir. Anket formunda araştırma modelindeki değişkenlerin her biri ile ilgili olarak sorular sorulmuştur. Ankette 1-5 Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu anket çalışmasında toplam kalite yönetimi ile ilgili literatür geniş şekilde incelenerek, bu konuda daha önce oluşturulmuş ölçeklerden yararlanılmıştır.

Bu anket yüz yüze ikili görüşme şeklinde, posta yolu ile gönderili doldurulması şeklinde ve internet üzerinden ilgili kişiye mail gönderme şeklinde uygulanmıştır. Bu anket işletmelerin doldurulmasında üst düzey yönetici olarak genel müdür, yardımcısı, insan kaynakları ve toplam kalite müdürleri tarafından, orta kademe yöneticileri arasında departman müdürü ve şefleri alt düzeyde ise usta başarılı, mühendis ve tekniker seviyesinde doldurulmuştur. Bu anket çalışmasında işletmelerden firmanın adı, yaşı, faaliyet sınırı ve sektörü, çalışan sayısı, ankete cevap veren yöneticinin adı-soyadı, yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumu ile ilgili bilgilerde alınmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak, hipotezlerimizde öne sürülen iddiaların Türk işletmelerinde vaki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu hipotezleri değerlendirmek amacıyla frekans dökümleri, standart sapma, anlamlılık değeri tespiti alfa güvenilirlik testi, ortalama değeri, regresyon, faktör ve korelasyon veri analiz yöntemleri kullanılmıştır.

3. DEMOGRAFİK VERİLER

Araştırma yaptığımız işletmelere ilişkin demografik veriler aşağıdaki gibidir. Araştırma anketimize cevap veren çalışanların % 13,8'i lise mezunu, % 8,9'i yüksek okul mezunu, %58,9'i lisans derecesine sahip ve % 18,7'u yüksek lisans ve doktora derecesine sahiptir.

Ayrıca, anketimize cevap verenlerin cinsiyetleri aşağıdaki gibidir; % 28,5'u kadın ve %71,5 'i erkektir.

Anketimize katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin yaşı aşağıdaki gibidir. Buna göre işletmelerin %31,1'u 0-10 yaş aralığında, %22,8'u 11-20 yaş aralığında,

%15,4'ü 21-31 yaş aralığında, % 12,6'sı 31-40 ve 18,1'i 41 ve üstü aralığındadır.

Araştırmamıza cevap verenlerin %10,2'si üst yönetim, %68,6'si orta yönetim ve %31,1'i alt yönetim kademesinde çalışanlardan oluşmaktadır.

Ayrıca araştırmamıza cevap verenlerin çalıştıkları %74,7'si imalat %17,6'si hizmet ve %7,7'si bilişim faaliyet göstermektedir.

Araştırmamıza cevap veren işletmelerin çalıştırdıkları elaman sayısı ve büyüklükleri aşağıdaki gibidir. Buna göre işletmelerin % 48,4'sının çalışan mevcudu 0-150, % 6,3 ünün çalışan mevcudu 150-250 ve % 45,3'inin çalışan mevcudu 250 ve üzeri birey istihdam etmektedir. Bu veriler ışığında cevap veren işletmelerin 124 tanesi küçük ölçekli, 18 tanesi orta ölçekli ve 116 tanesi büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

Ayrıca, bu işletmelerin %8'u bölgesel, %76,2'si ulusal ve %15,7'ü uluslar arası ölçekte faaliyet göstermektedir.

4. GENEL ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMA FAKTÖRLERİ

Bu proje çalışması için literatürden elde ettiğimiz bilgilere göre aşağıdaki model oluşturulmuştur. Bu modelle oluşturmada kullandığımız faktörler ve bunlara ilişkin kaynakçalar aşağıdaki gibidir.

4.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Faktörleri

Toplam kalite ilkeleri uygulamalarını belirlemek için ISO 9000:2000 Standartı kriterleri kullanılmıştır. Bu standardı oluşturmada Uluslar arası Standart Örgütü temel olarak 8 toplama kalite yönetimi ilkesi belirlemiştir. Bu araştırmada sadece bu maddeleri ölçen bilimsel ölçekler baz alınarak bir anket geliştirilmiştir.

Müşteri odaklılık: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Rahman ve Bullock'un¹ (2004), Chong ve Rundus'un² (2003) ve Fuentes, Saez ve Montes'in (2004)³ yapmış olduğu bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır.

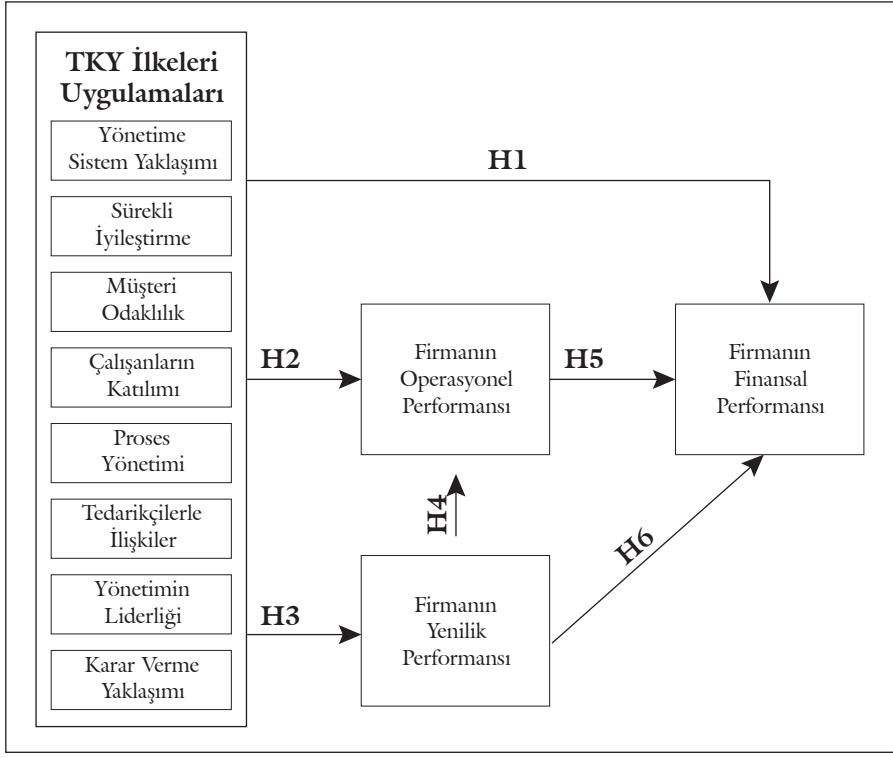
Yönetimin Liderliği: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Cua, McKone ve Schroder'in (2001)⁴ yapmış olduğu bilimsel çalışmadan yararlanılmıştır

1 Rahman ve Bullock, Soft TQM, Hard TQM, and Organisational Performance Relationship; An Empirical Investigation, OMEGA, The International Journal of Management Science, 2004, s.2-8

2 Chong Vincent K.; Rundus, Michael J.; Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance, The British Accounting Review, 2003, s. 161-163

3 Fuentes, M.Mar ; Carlos A.Albacete-Saez-EJavier Llorens-Montes, The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance, Omega The International Journal of Management Science, 2004, s.14-15

4 Cua, Kristy O.; McKone, Kathleen E.; Schoreder, Roger G.; Relationship Between Implementation of TQM, JIT and TPM and Manufacturing Performance, Journal of Operations Management 19, 2001, s.689-692



Şekil 3.1: Araştırma Modeli :Toplam Kalite Uygulamaları ile İşletme Performansı İlişkisi

Çalışanların Katılımı: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Cua, McKone ve Schroder'in (2001), Rahman ve Bullock' un (2004) ve Fuentes,Saez ve Montes'in (2004) yapmış olduğu bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır.

Proses Yaklaşımı: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Cua, McKone ve Schroder'in (2001) ve H.Kaynak'ın (2003)⁵ yapmış olduğu bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır.

Sürekli İyileştirme Yaklaşımı: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular H.Kaynak (2003), Rahman ve Bullock'un (2004) ve Fuentes,Saez ve Montes'in (2004) yapmış olduğu bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır.

Tedarikçi İlişkileri: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Rahman ve Bullock' un (2004) ve R.Kannan ve Choon Tan'ın (2004)⁶ yapmış olduğu bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır.

5 Kaynak, a.g.e., 2003, s.429-431

6 Kannan ,Vijay R.and, Tan ,Keah Choon , Just in time, total quality management, and supply chain management : understanding their linkages and impact on business performance, The Internaional Journal of Management Science OMEGA, 2004, s.7-8

Yönetime Sistem Yaklaşımı: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Rahman ve Bullock'un (2004) yapmış olduğu bilimsel çalışmadan yararlanılmıştır.

Verilere Dayalı Karar Verme: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Rahman ve Bullock' un (2004) ve R.Kannan ve Choon Tan'ın (2004) yapmış olduğu bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır.

Yenilik Performansı: Bu faktörü geliştirmede literatürdeki teorik bilgileri kullanarak geliştirdik.

Operasyonel Performans: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Fuentes,Saez ve Montes'in (2004) ve Rahman ve Bullock' un (2004) yapmış olduğu bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır.

Finansal Performans: Bu faktörü ölçmek için hazırlanan sorular Fuentes, Saez ve Montes'in (2004) yapmış olduğu bilimsel çalışmadan yararlanılmıştır

5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Toplam kalite yönetimi ve firma performansı ilişkisini ölçmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletmenin finansal performansı arasında olumlu ilişki vardır.

H2: Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletmenin operasyonel performansı arasında olumlu vardır.

H3: Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletmenin yenilik performansı arasında olumlu ilişki vardır.

H4: Yenilik performansının operasyonel performansı arasında olumlu ilişki vardır.

H5: Operasyonel performans ile finansal performans arasında olumlu ilişki vardır.

H6: Yenilik performansının finansal performansa arasında olumlu ilişki vardır.

Bu hipotezlerin değerlendirilmesi ve sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Tablo 3.1. Faktör Analizleri Tablosu: Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8	Faktör 9	Faktör 10	Faktör 11
Katılım4	.784										
Katılım2	.779										
Katılım3	.748										
Katılım8	.663										
Katılım1	.634										
Katılım6	.602										
Katılım5	.567										
O perfor3		.768									
O perfor4		.744									
O perfor5		.687									
Ç perfor1		.570									
Kalite1		.560									
Ç perfor2		.554									
Kalite5		.545									
Kalite2		.535									
İyileştirme 4			.754								
İyileştirme 1			.730								
İyileştirme 3			.716								
İyileştirme 7			.594								
İyileştirme 5			.581								
İyileştirme 8			.572								
Proses3				.771							
Proses1				.756							
Proses4				.729							
Proses2				.721							
Proses5				.541							
Müşteri1					.739						
Müşteri3					.717						
Müşteri5					.639						
Müşteri2					.623						
Müşteri6					.611						
Müşteri7					.562						
Yenilik2						.726					
Yenilik3						.688					
Yenilik1						.685					
Yenilik5						.624					
Yenilik4						.585					
Tedarik7							.823				
Tedarik6							.754				
Tedarik5							.693				
Tedarik8							.649				
Karar3								.629			
Karar5								.617			
Karar4								.599			
Karar2								.592			
Karar1								.550			
Yönetim1									.618		
Yönetim2									.612		
Yönetim3									.583		
Lider6										.720	
Lider3										.648	
Lider4										.569	
Operfor2											.821
Operfor1											.775

Açıklanan toplam Varyans ;68,191

6. ARAŞTIRMA HİPOTEZ TESTLERİ VE DEĞERLENDİRMESİ

6.1. Faktör Analizleri

Araştırmamız esnasında deneklere yöneltilen 82 soruluk anketten elde edilen veriler faktör analizi aşamasında 11 faktör altında toplanması istenerek varimax çevrimiyle temel faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi uygulanırken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler bir arada ele alınmıştır. Yapılan temel faktör analizinin toplam açıklanan varyansı %68,191 olmuştur. Faktör analizi neticesinde temel faktör bileşenlerine uygun şekilde ayrılmayan değişkenler ayıklanmıştır. Faktör analizi neticesinde 54 soru 11 değişken faktörde toplanmıştır.

6.2. Güvenilirlik Analizi

11 temel faktör bileşeni altında toplanan 54 değişken faktör analizi sonuçlarına göre gruplanmış ve bu grupların güvenilirlikleri analiz edilmiştir.

Güvenilirlik, deneklerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir.⁷

Tablo 3.2 : Tüm Faktörlere Ait Değişkenler ve Alfa Katsayıları

Faktörler	Değişken Adedi	Ortalama	Standart sapma	Alfa α
Yönetime Sistem Yaklaşımı	3	3,8892	,8162	,8840
Sürekli İyileştirme	6	3,5520	,7915	,8763
Proses Yaklaşımı	5	3,6139	,8311	,8898
Müşteri Odaklılık	6	4,0368	,6316	,8660
Çalışanların Katılımı	7	3,5976	,7597	,8949
Tedarikçilerle İlişkiler	4	3,8237	,7576	,8643
Yönetimin Liderliği	3	3,8282	,7603	,7004
Karar Verme Yaklaşımı	5	3,8892	,6453	,7758
Operasyonel Performans	8	3,8833	,6446	,8949
Yenilik Performansı	5	4,0064	,6447	,8373
Finansal Performans	2	3,9330	,7603	,9015

11 temel faktör bileşenleri ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutularak her bir faktör için bulunan güvenilirlik katsayıları, her bir faktörü oluşturan soru adedi, ortalama faktör değeri, standart sapma değerleri Tablo 3.1'de

7 Büyüköztürk, Şener; Veri Analizi El Kitabı, Pegem A Yay. Ankara, , 2002, s.163

gösterilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Tablo 3.2’de Araştırmamız sonucu oluşan faktörler için yapılan güvenilirlik testleri yapılmıştır. Tabloda da görüldüğü üzere en düşük alfa değeri 0,7004 olmuştur. Bu durumda bütün değişkenlerin alfa katsayısı uluslararası çalışmalarda kabul edilen (Cronbach 0,70 alfa katsayısı) değerler içindedir.

Tablo 3.2’de modeldeki değişkenlere ait Alfa, ortalama ve standart sapma sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,6316 ile 0,8111 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

6.3. Hipotezlerimizin Korelasyon Sonuçları Ve Analizi

Tablo 3.3’de modeldeki değişkenlere Korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkiyi, korelasyon katsayısı ise ilişkinin derecesinin ve yönünü belirtir.⁸ Korelasyon analizi doğrultusunda tüm faktörlerin 0.01 anlam seviyesinde aralarında pozitif ilişki vardır.

Hipotezlerimizin tamamı korelasyon analizi $p < 0,01$ anlam düzeyinde aralarında pozitif ilişki vardır. Bu manada ileri sürdüğümüz tüm hipotezler kabul edilmiştir. Yani toplam kalite yönetimini ilkelerinin uygulaması ile işletme performans ölçütleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 3.3’ün üst satırındaki rakamların her biri kendisi ile yatay sıralanan faktörleri sırası ile ifade eder.

Birebir ilişkiler neticesinde operasyonel performans ile toplam kalite ilkelerinden çalışanların katılımı, yenilik performansı ile müşteri odaklılık ve Finansal performansla tedarikçi ilişkileri arasında en yüksek olumlu ilişki vardır.

6.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri

Yapılan bu çalışmada başlangıçta ileri sürülen H1, H2 ve H3 hipotezlerine göre toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının sırasıyla işletmenin yenilik, operasyonel ve finansal performans arasında olumlu ilişki vardır.

8 Özer Serper, Uygulamalı İstatistik 2, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1993, s.181

Tablo 3.3 Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	7	6	8	9	10
Sürekli İyileştirme										
Proses Yönetimi	,591									
Müşteri Odaklılık	,448	,455								
Tedarikçilerle İlişkiler	,410	,463	,501							
Karar Verme	,491	,579	,466	,404						
Yönetime Sistem Yaklaşımı	,651	,532	,488	,430	,451					
Yönetimin Liderliği	,451	,383	,483	,350	,525	,403				
Çalışanların Katılımı	,586	,408	,444	,477	,415	,582	,391			
Operasyonel Performans	,502	,523	,525	,557	,485	,554	,456	,575		
Yenilik Performansı	,384	,411	,542	,471	,513	,478	,482	,469	,613	
Finansal Performans	,375	,356	,403	,425	,344	,354	,289	,352	,566	,391

** Correlation is significant at the 0.01 level

(2-tailed). Tablo : Araştırma Modeli Korelasyon Analizi

Korelasyonlar $P < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Bu hipotezlerin regresyon analizi sonucu yapılan değerlendirme aşağıdaki gibidir.

6.4.1. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletmenin Yenilik Performansı İlişkisi

Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları ile işletmelerin yenilik performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, proses yönetimi uygulamaları hariç diğer değişkenler arasında ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin sürekli iyileştirme ile negatif diğer değişkenler ile pozitif şekilde olmaktadır.

Tablo 3.4 : TKY İlkelerinin İşletmenin Yenilik Performansına Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları

TKY İlkeleri	Standart Beta	P	Sonuç
Yönetime Sistem Yaklaşımı	,156	,022	Kabul**
Proses Yaklaşımı	,004	,955	Ret
Müşteri Odaklılık	,216	,000	Kabul***
Çalışanların Katılımı	,143	,025	Kabul**
Tedarikçilerle İlişkiler	,141	,016	Kabul**
Yönetimin Liderliği	,160	,007	Kabul**
Karar Verme Yaklaşımı	,204	,001	Kabul ***
Sürekli İyileştirme	-,131	,065	Kabul**
F=26,627		R2= ,458	p=0,000

* 0,1 düzeyinde anlamlı , ** 0,05 düzeyinde anlamlı , *** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.4'de görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,000$ seviyesinde) anlamlıdır ve F değeri 26,627 ve R2 değeri 0,458 olarak bulunmuştur. Bu değerlerden R2 modelin açıklanmasına ilişki verileri tanımlar. Yani işletmenin yenilik performansının % 45,8 Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları değişkenleri tarafından açıklanabilmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarından Yönetime Sistem Yaklaşımı ($\beta = 0,156$; $p < 0,05$), Müşteri Odaklılık ($\beta = 0,216$; $p < 0,000$), çalışanların katılımı ($\beta = 0,143$ $p < 0,05$), tedarikçilerle ilişkiler ($\beta = 0,141$; $p < 0,05$) Yönetimin Liderliği ($\beta = 0,160$; $p < 0,01$) Karar Verme Yaklaşımı ($\beta = 0,204$; $p < 0,01$) işletmelerin yenilik performansı arasında pozitif ilişki vardır. Ayrıca proses yönetimi ile işletmelerin yenilik performansı ile anlamlı korelasyon içinde bulunmasına rağmen regresyon analizi sonucu işletmelerin yenilik performansına doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu bu analiz sonuçlarına göre desteklenmemiştir.

6.4.2. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletmenin Operasyonel Performansına Etkileri

Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları ile işletmelerin Operasyonel performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, Karar Verme Yaklaşımı uygulamaları hariç diğer değişkenler arasında ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin sürekli iyileştirme ile negatif diğer değişkenler ile pozitif şekilde olmaktadır.

Tablo 3.5 'de görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,000$ seviyesinde) anlamlıdır ve F değeri 35,329 ve R2 değeri 0,529 olarak bulunmuştur.

Bu değerlerden R2 modelin açıklanmasına ilişkin verileri tanımlar. Yani işletmelerin Operasyonel performansının % 52,9 Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları değişkenleri tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 3.5 : TKY İlkelerinin İşletmenin Operasyonel Performansına Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları

TKY İlkeleri	Standart Beta	P	Sonuç
Yönetim Sistem Yaklaşımı	,146	,021	Kabul**
Proses Yaklaşımı	,142	,022	Kabul**
Müşteri Odaklılık	,114	,046	Kabul**
Çalışanların Katılımı	,230	,000	Kabul***
Tedarikçilerle İlişkiler	,211	,000	Kabul***
Yönetimin Liderliği	,103	,061	Kabul*
Karar Verme Yaklaşımı	,063	,292	Ret
Sürekli İyileştirme	-,027	,021	Kabul**
F=35,329		R2= ,529	p=0,000

* 0,1 düzeyinde anlamlı , ** 0,05 düzeyinde anlamlı , *** 0,01 düzeyinde anlamlı

Ayrıca proses yönetimi ile işletmelerin yenilik performansı ile anlamlı korelasyon içinde bulunmasına rağmen regresyon analizi sonucu işletmenin yenilik performansına doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu bu analiz sonuçlarına göre desteklenmemiştir.

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları , yenilik performansı ile operasyonel performans ilişkisi incelendiğinde yenilik performansı Müşteri Odaklılık, Yönetimin Liderliği ve Sürekli İyileştirme uygulamalarını gölgelemektedir.Regresyon analizi sonucu yenilikle operasyonel performans arasında($\beta=0,266$ $p<0,000$) olumlu ilişki vardır. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça ($p<0,000$ seviyesinde) anlamlıdır ve F değeri 36,509 ve R2 değeri 0,567 olarak bulunmuştur. Buna göre işletmenin finansal performansının % 56,7'si TKY ilkeleri değişkenleri tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 3.6: TKY İlkelerinin İşletmenin Operasyonel Performansına Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları

TKY İlkeleri	Standart Beta	P	Sonuç
Yönetime Sistem Yaklaşımı	,105	,088	Kabul*
Proses Yaklaşımı	,141	,018	Kabul**
Müşteri Odaklılık	,057	,311	Ret
Çalışanların Katılımı	,192	,001	Kabul***
Tedarikçilerle İlişkiler	,174	,001	Kabul***
Yönetimin Liderliği	,060	,258	Ret
Karar Verme Yaklaşımı	,008	,886	Ret
Sürekli İyileştirme	,008	,902	Ret
Yenilik performansı	,266	,000	Kabul ***
F=36,509		R2= ,567	p=0,000

* 0,1 düzeyinde anlamlı , ** 0,05 düzeyinde anlamlı , *** 0,01 düzeyinde anlamlı

6.4.3. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletmenin Finansal Performansı İlişkisi

Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, Müşteri Odaklılık ($\beta=0,155$; $p<0,05$), ve tedarikçilerle ilişkiler ($\beta=0,217$ $p<0,01$) arasında olumlu ilişki bulunurken diğer değişkenler arasında ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.7 : TKY İlkelerinin İşletmenin Finansal Performansına Etkileri Regresyon Analizi Sonuçları

TKY İlkeleri	Standart Beta	P	Sonuç
Yönetime Sistem Yaklaşımı	,031	,693	Ret
Proses Yaklaşımı	,044	,568	Ret
Müşteri Odaklılık	,155	,030	Kabul**
Çalışanların Katılımı	,052	,485	Ret
Tedarikçilerle İlişkiler	,217	,002	Kabul***
Yönetimin Liderliği	,006	,935	Ret
Karar Verme Yaklaşımı	,069	,350	Ret
Sürekli İyileştirme	-,104	,207	Ret
F=11,287		R2= ,264	p=0,000

* 0,1 düzeyinde anlamlı , ** 0,05 düzeyinde anlamlı , *** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.7'de görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,000$ seviyesinde) anlamlıdır ve F değeri 11,287 ve R2 değeri 0,264 olarak bulunmuştur. Bu değerlerden R2 modelin açıklanmasına ilişki verileri tanımlar. Yani işletmelerin finansal performansının % 26,4 Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları değişkenleri tarafından açıklanabilmektedir.

6.4.4: TKY İlkelerinin Uygulamaları, Yenilik ve Operasyonel Performans ile Finansal Performans ilişkisi

Yukarıdaki Tablo 3.8 de görüldüğü gibi tüm faktörlerle firmanın nihayi performans faktörü olan finansal performans ilişkisi incelendiğinde Tedarikçilerle İlişkiler($\beta = 0,123$; $p < 0,65$), ve Operasyonel performans($\beta = 0,433$ $p < 0,00$), ile finansal performans arasında olumlu ilişki vardır.

Tablo 3.8 : TKY İlkelerinin Uygulamaları, yenilik ve operasyonel performans ile Finansal Performans ilişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

TKY İlkeleri	Standart Beta	P	Sonuç
Yönetim Sistem Yaklaşımı	-,034	,649	Ret
Proses Yaklaşımı	-,018	,810	Ret
Müşteri Odaklılık	,103	,137	Ret
Çalışanların Katılımı	-,050	,489	Ret
Tedarikçilerle İlişkiler	,123	,065	Kabul*
Yönetimin Liderliği	-,041	,529	Ret
Karar Verme Yaklaşımı	,039	,579	Ret
Sürekli İyileştirme	,117	,132	Ret
Yenilik performansı	,013	,852	Ret
Operasyonel performans	,433	,000	Kabul***
F=13,701		R2= ,354	p=0,000

* 0,1 düzeyinde anlamlı , ** 0,05 düzeyinde anlamlı , *** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.8'de görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,00$ seviyesinde) anlamlıdır ve F değeri 13,701 ve R2 değeri 0,354 olarak bulunmuştur. Buna göre işletmenin finansal performansının % 35,4 'si Toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları, yenilik ve operasyonel performans mantıksal analiz sonuçlarına dayalı karar.

7. ARAŞTIRMA GENEL SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Her bakımdan hızlı bir şekilde sosyo-ekonomik ve politik olarak değişen dünyamızda, zaman ilerledikçe artan acımasız küresel bir rekabet ortamı yaşanmakta ve şirketler buna ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu köklü değişimlere seyirci kalanlar yok olmaya mahkûm bırakılırken, buna uyum sağlayanlar ve adapte olabilenler de küresel pazarlarda söz sahibi olmak için yoğun çabalar harcamaktadırlar. Günümüzde artan iletişim imkânları ve teknolojik gelişmeler sonucunda dünya, adeta küresel bir köye dönüşmektedir.

Günümüzde küresel ekonomilerin özelliği, yüksek rekabet ortamları kalite ve hız üstünlükleri arayışları yanında, sürekli ve süratli yenilik yapabilme üstünlüğünü gerekli kılmaktadır. Bu tür ortamlarda, rekabet alanı, kuralları ve yöntemleri sürekli değişmektedir. Bu hızlı değişen rekabet ortamında hızlı cevap veren, yüksek kaliteli mal ve hizmeti üreten ve pazara süren firmalar rekabet avantajı elde etmektedirler.

Küreselleşmenin etkisi ile günümüzde müşteri isteklerinin ön plana çıkmakta, tüketicinin satın aldığı ürün ve hizmetlerin özelliklerini bizzat kendisinin belirlemekte, hız (sevkiyat performansı, pazar reaksiyon süresi, servis v.b.), işlev (ürün veya hizmetlerden beklenen özellikler) ve maliyet üçlüsünün önemi artmaktadır.

Kalite bugün gelişmiş ülkelerin ve dünyanın en ünlü ve önde gelen patronlarının, müteşebbislerin zihninde birinci sıraya yerleşmiştir. Sanayi ülkelerinin kalite anlayışı bilinçli müşterinin tatminini ve memnuniyetini sağlayan bir anahtardır. Günümüzde olduğu gibi gelecekte, kalite, fiyat ve servis, rekabet faktörleri olmaya devam edecektir. Bunun yanında kalite ve servis faktörünün önemi daha da aratacaktır.

Günümüzde, işletme çevresinde meydana gelen gelişmeler, gümrük duvarlarının yıkılması, yeni birliklerin kurulması, müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler, küreselleşme gibi konular işletmeleri sağladıkları ürün ve hizmetlerde kalite kavramını ortaya koymalarına itmiştir. Bu gelişmeler çerçevesinde işletmeler, 1980'li yıllarda ortaya çıkan "toplam kalite" felsefesini kendi bünyelerine adapte edici çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Firmalar ürün kalitelerinin sürekliliğini tüketiciye ispatlamak ve bu konuda güvence vermek durumunda kalmışlardır. Bu amaçla üretimin her aşamasının kontrol altında bulundurulabilmesi ve kalitenin sürekliliğinin korunabilmesi için çeşitli sistemler oluşturulma yoluna gidilmiştir.

Bu noktada ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri geliştirilip ortaya çıkarılmıştır. En basit olarak, ISO 9000 İmalat ve Hizmet Endüstrilerinde

kalite güvencesi için kurulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelenmesini ve çalıştırılmasını ister, yani firma içinde yönetiminin kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsamaktadır.

Kalite ürün veya hizmet mükemmelliği anlamına gelmektedir. Müşteri beklentilerini karşılama, işletme amaçlarına uygunluk ve ihtiyaçları tatmin etmede göz önünde bulundurulması gereken temel konu kalitedir.

Toplam Kalite Yönetimi, kuruluş içi ve kuruluş dışı müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve en ekonomik şekilde karşılanmasını amaçlayan, tüm çalışanların katılımı ile tüm işlerin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Başarıyla uygulandığı takdirde kalite, verimlilik ve süreçlerde sürekli iyileşme sağlayarak kaynak israfını ortadan kaldırmakta, hataların sifıra indirgenmesi, ürün ve hizmetlerin süratle değişen beklentilere cevap verebilmesini sağlayacak düzeye çıkarmaktadır.

Kalite yönetim sisteminin benimsenmesi, kuruluşun stratejik bir kararı olmalıdır. Kuruluşun kalite yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanması, çeşitli ihtiyaçlardan, özel hedeflerden, sunulan ürünlerden, çalışılan proseslerden ve kuruluşun büyüklüğü ve yapısından etkilenir. Kalite yönetim sisteminin yapısındaki tek tipçiliğin veya dokümantasyonunun tek tipliliğinin uygulanması bu standardın amacı değildir.

Kalite yönetim sistemi bir iş çalışma sistemi olarak düşünülmelidir. 2000 revizyonunun ana nedeni, kullanıcılara kuruluş içerisindeki ana proseslere bakarak sürekli bir şekilde faaliyetlerine değer katma ve performansı iyileştirme şansı vermektir. Yeni standartlar, kalite sistemi ile kuruluşların ihtiyaçlarının daha yakın ve iş faaliyetlerini daha iyi yansıtır olmasını sağlamayı amaçlamıştır.

İşletme yönetiminin temel hedeflerinden birisi, işletmenin kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirerek, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi geliştirmek suretiyle müşterilerinin doyumunu sağlamaktır. Bu amacın sağlanmasında TKY felsefesinin benimsenerek, TKY'nin doğru ve tutarlı uygulamasının önemi büyüktür.

Bu proje çalışmasında ISO 9000-2000 Standardının geliştirilmesinde temel kabul edilen toplam kalite ilkelerinin bu kalite güvence sistemini belgelenmiş işletmelerde ne oranda uygulandığı incelenmiştir. ISO 9000-2000 standardının başlangıç bölümünde bu ilkeler sekiz ana başlık altında

açıklanmıştır.Bu standardın gerektirdiği belgeyi almak isteyen işletmeleri kalite yönetim sistemlerinde bu ilkeleri nasıl uyguladığının objektif delilini göstermeleri şart koşulmuştur.Toplam kalite ilkelerin uygulamaları ile bu firmaların yenilik operasyonel ve finansal performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.Bu ilişkileri test etmek için ileri sürdüğümüz hipotezler çok yüksek oranda kabul edilmiştir.

Yaptığımız saha araştırması sonucunda tüm faktörler arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre, işletmelerin yenilik performansı ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının 6 tanesi arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Sürekli iyileştirme yaklaşımı ile ters ilişki vardır. Ayrıca proses yaklaşımı ile ilgili bir ilişki bulunmamıştır. Bu verilere göre H3 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani, toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletmenin yenilik performansı arasında olumlu ilişki vardır.

İşletmelerin operasyonel performansı ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının 6 tanesi arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Sürekli iyileştirme yaklaşımı ile ters ilişki vardır. Ayrıca karar verme yaklaşımı ile ilgili bir ilişki bulunmamıştır. Bu verilere göre H2 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani, toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletmenin operasyonel performansı arasında olumlu vardır.

İşletmelerin finansal performansı ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının 2 tanesi arasında olumlu ilişki bulunmuştur.Müşteri odaklılık ve tedarikçilerle ilişkiler arasında olumlu ilişki bulunmuştur..Bu iki veri göre H1 hipotezimiz kabul edilmiştir.Yani, toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamalarının işletmenin operasyonel performansı arasında olumlu vardır.

Ayrıca araştırmamızın H4,H5 ve H6 hipotezini test etmek için yaptığımız analizler neticesinde bu ilişkiler büyük oranda desteklenmiştir. Araştırma genel modeli regresyon analizi sonuçlarına göre operasyonel performansın ara değişken etkisi göstererek büyük oranda açıklanmıştır.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu araştırmaya Marmara bölgesindeki imalat yapan işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada yalnız bir sektörden veriler kullanılmamıştır. Ayrıca bazı sektörlerden gelen veriler daha hakımdır. Bu konuda araştırma yapacak araştırmacılar daha geniş örneklem kümesinde çalışma yaparlarsa daha güvenilir sonuçlara ulaşabilirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE EL KİTABI

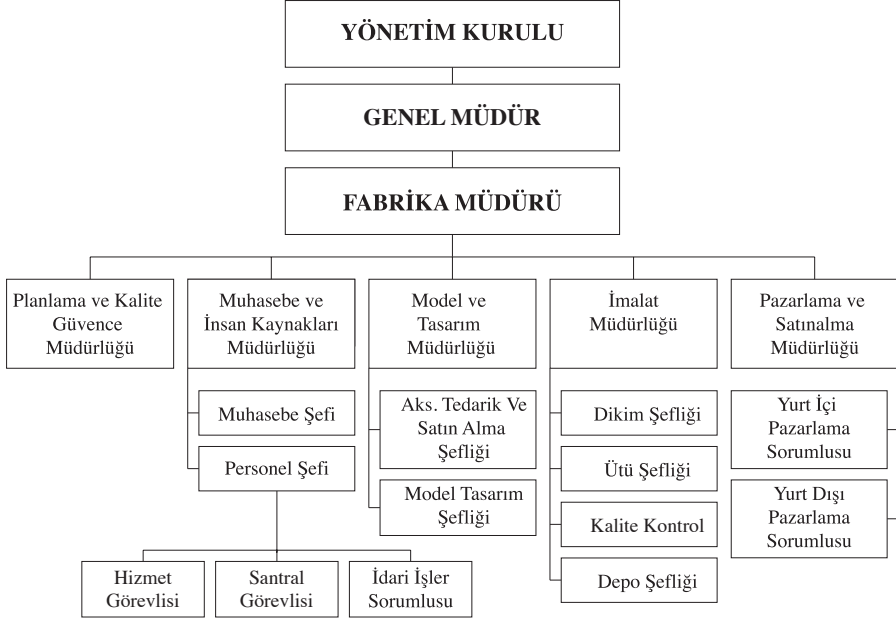
ISO 9001:2000, 2008 ve 2015 standartlarında bir işletmede kalite yönetim sistemi Kalite El Kitabı, Presedürler, Talimatlar ve Formlardan oluşur. Kalite EL Kitabının girişinde organizasyona ait içindikiler, organizasyon şeması, iş akışı, vizyon, misyon ve değerler bildirgesi bulunur. Daha sonra ISO 9001 standardının 8 temel maddesi ve alt maddelerine ilişkin kalite yönetim sisteminin nasıl gerçekleştirileceği anlatılır.

Bu kitapta orta ölçekli bir tekstil işletmesinde ISO 9001 standardının gereği olan maddeler ve zorunlu sistem evrakları kapsamında orijinal olarak hazırlanmış örnek kalite el kitabı, zorunlu prosedürler ile kuruma ait ek presedürler, bu prosedüre uygun talimatlar ve örnek formlar verilecektir.

Kalite el kitabında her bir standardın alt başlığına yönelik olarak tekstil işletmesinde nasıl gerçekleştirileceği anlatılmaktadır. Her bir başlık standardın ilgili başlığıyla aynıdır. Presedürler istandarda uygun presedür başlıklarına göre hazırlanmıştır. Talimatlar standardın gerektirdiği talimat içeriğine göre tarif edilmiştir. Formlar ise her kuruluşa özgü olarak hazırlanmakla birlikte bu kitapta nasıl olması gerektiği örnek formlarla gösterilmiştir. Bir işletme bu yapıyı örnek olarak kendi kurumunda ISO 9001:2000 standardına uygun kalite yönetim sistemi kurabilir, bu el kitabından yararlanarak kendisini ISO 9001:2015 standardına göre yenileyebilir.

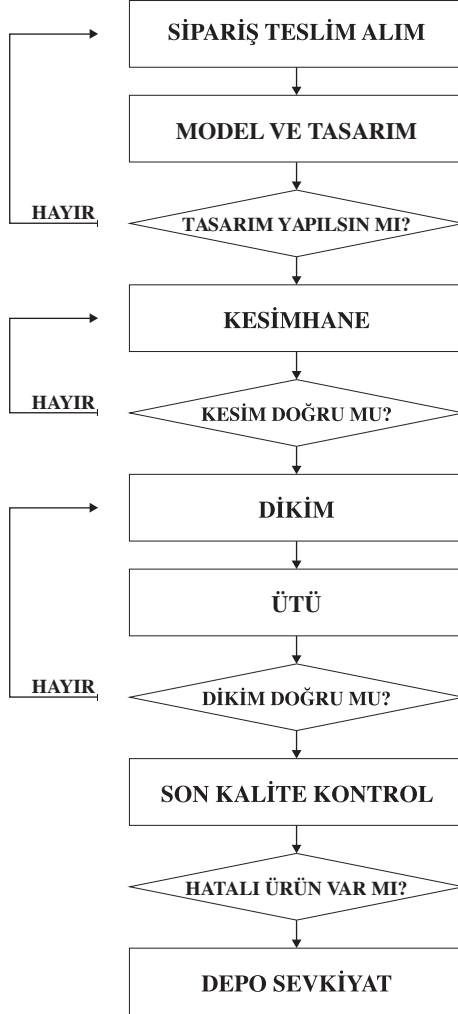
Şekil 4.1: Organizasyon Şeması

XYZ TEKSTİLSANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	KALİTE EL KİTABI	Yürürlük Tarihi
		Revizyon No.
		Revizyon Tarihi
KONU	ORGANİZASYON ŞEMASI	Revizyon No.



Şekil 4.2: İş Akış Şeması

XYZ TEKSTİLSANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	KALİTE EL KİTABI	Yürürlük Tarihi
		Revizyon No.
		Revizyon Tarihi
KONU	İŞ AKIŞ ŞEMASI	Revizyon No.



KURUMSAL BEYANLAR

VİZYONUMUZ

Globalleşen dünyada “Pazar Dünyadır. “anlayışına uygun kalitede ürün yaparak dünya pazarında bir marka olmaktır.

MİSYONUMUZ

Bayan dış giyiminde özgün tasarım ve yüksek kalite anlayışıyla üretimde vizyonumuzu gerçekleştirmeye çalışmaktır.

KALİTE POLİTİKASI

- Tam ve koşulsuz müşteri memnuniyeti
- Türk ve Dünya standartlarına uygun ürün ve hizmet
- Pazar, dünyadır yaklaşımıyla üründe, verimlilikte, yaratıcılıkta, maliyette, fiyatta, dünya ölçülerinde rekabet edilebilir olmak ve rekabet gücünü sürekli arttırmak.
- Ulusal ve Uluslar arası bir kalite sistemine sahip olan ürünleri tercih etmek,
- Müşteri şikayetlerini değerlendirmek ve tekrarını önleyici tedbirler almak
- Satış sonrası hizmetlerimizi iyileştirmek
- Organizasyonun tüm seviyelerinde katılımı sağlamak
- Çalışanların sürekli eğitimini sağlamak,
- Kalite Yönetim Sistemini gözden geçirerek sürekli iyileştirmektir,
- Ürünüyle, servisiyle ve XZL Tekstil’ li olmaktan gurur duyan, gelişme yönünden değişmeyi ilke edinmiş, motivasyonu yüksek bir XZL Tekstil ekibi.

Bu politika, tasarım ve hammadden başlayarak son işlemin bitişine ve satış sonrası servise kadar her aşama için geçerlidir.

Ürünlerimizi alan her firma ve müşteri, bir sonraki müşteri talebi için referans oluşturmalıdır.

XZL Tekstilli hiçbir şekilde Kalite Politikamızda taviz vermemeyi ilke edinmiştir.

ISO 9001 STANDARDINA GÖRE KALİTE EL KİTABI

1. KALİTE EL KİTABININ KAPSAMI

1.1. Genel

İçindekiler ve revizyon durumu;

Bu kalite el kitabının numaralandırılması ISO 9001 / 2000 standardı numaralandırılmasına uygun olarak yapılmıştır.

Bu kalite el kitabı, kitabı oluşturan tüm sayfalar “içindekiler sayfasında” belirtilen konu başlıklarına uygun olarak yazılmışsa geçerlidir.

Amaç ve kapsam;

Bu kalite el kitabında güncelleme, ilgili bölümün yeniden oluşturulması ve içindekiler sayfasındaki ilgili yerine konması şeklinde yapılır.

Kalite el kitabı, işletmemizde uygulanan ve işletmemizin müşteri beklentilerini karşılamadaki yeterlilik ve becerisini, sürekliliğini ve iyileştirilmesini sağlayan kalite yönetim sisteminin dökümanite edilmiş halidir.

Kalite el kitabı ISO 9001:2000 standartı ile uyumludur.

İşletmemizde [Pazarlama Müdürlüğü],[Muhasebe ve İnsan Kaynakları Yönetimi), (İmalat Müdürlüğü), (Planlama ve Kalite Güvence Müdürlüğü], ve [Model ve Tasarım] prosesleri için referans teşkil eder.

1.2. Uygulama

İşletmemizin kabul edilebilir ürün üretme konusunda tasarım ve geliştirme

faaliyetleri vardır. Buna bağlı olarak standardın “7.3 ve alt maddeleri” kapsam içidir.

2. ATIFTA BULUNULAN REFERANSLAR

Bu kalite el kitabı oluşturulurken , ISO 9001 / 2000 standardı referans alınmıştır.

3. TERİMLER VE TANIMLAMALAR

Bu el kitabında, ISO 9000 / 2000 standardında kullanılan terimler ve tanımlar aynen geçerlidir.

Doküman:

Konu hakkında bilgi verip, bilgi taşıyan yazılı iletişim araçlarıdır

Veri:

XYZ Tekstil Kalite Güvence Sistemi içinde yer alan bilgisayar programlarındaki bilgiler ve disketlerdir.

Prosedür:

Kalitenin Güvence altına alınacağı sistemlerde, çalışmaların nasıl yürütülmesi gerektiğini bütün aşamaları ile birlikte açık ve net bir biçimde tanımlayan dökümanlardır.

Talimat:

Prosedürlerde anlatılan işlerin aşama aşama detayları ile anlatan dökümanlardır.

Plan:

Yapılacak işlerin kağıt üzerinde pratik ve ana başlıklarıyla özet olarak gösterildiği, gerektiğinde işlem sürecinin de verildiği ve kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirten dökümanlardır.

4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Genel Şartlar

4.1. Genel Şartlar

İşletmemiz yönetimi,müşteri odaklı hizmet faaliyetlerimizin amaçlanan kalite hedeflerine ulaşabilmesi için , işletmemiz organizasyonunun ;

İhtiyaç duyulan prosesleri ve bu proseslerin işletmede uygulanmasının belirlemesini Proseslerin sıralamasını ve etkileşimini belirlemesini,

Proseslerin hem operasyon ,hem de kontrolünün etkinliğinin güvence altına alınması için ihtiyaç duyulan kriterleri ve metodları belirlemesini

Proseslerin operasyonu ve izlenmesi için gerekli kaynakların ve bilginin mevcudiyetini sağlamasını Prosesleri izlemesini , ölçmesini ve analiz etmesini

Planlanan sonuçlara ulaşmasını ve bu proseslerin sürekli iyileştirilmesi için gerekli faaliyetleri uygulamasını

Uluslararası ISO 9001 / 2000 standart'ının şartları ile bağlantılı olarak sağlamıştır.

4.2. Dökümantasyon Şartları

4.2.1. Genel

Hizmetlerimizin müşteri odaklı olarak belirlenen şartları karşılaması amacıyla bir kalite sistemi kurulmuş,dökümante edilmiş ve uygulanmaktadır. ISO 9001 : 2000 versiyonu standart şartlarını kapsayan bir Kalite El Kitabı hazırlanmıştır.Bu el kitabı sistem prosedürlerinin özelliklerini içermekte ve referans göstermektedir.

Sistemde kullanılan dökümantasyon yapısı aşağıda verilmiştir;

Kalite El Kitabı

Prosedürler

Talimatlar Formlar

Kalite El Kitabı – Kalite Yönetim Sistemi hedefleri için gerekli her türlü standart ve rehberliği gösterir.

Prosedürler – İşletmemizde uygulanan prosedürlerin dökümante edilmiş ve Kalite Standartlarını sağlayan şeklidir.İşletmemizde uygulanan üretim ve hizmet faaliyetleri için gerekli bilgi ve rehberliği sağlarlar. Talimatlar – Uygulanan prosedürleri desteklemek amacıyla talimatlar hazırlanmış ve dökümante edilmiştir.Bir faaliyetin nasıl yapıldığını açıklayan ve net bir dille yazılmış dökümanlardır.

Formlar–Kalite Yönetim Sisteminin izlenişi esnasında proses ve prosedürlerin uygulama aşamasında,hizmetin etkinliğini ve geliştirilmesini sağlamaya yönelik, kalite standartlarını sağlayan dökümanlardır.

4.2.2. Kalite El Kitabı

İşletmemizde uygulanan Kalite Yönetim Sisteminin Kalite Politikasını içeren, genel sistemi gözönüne seren, pazarlama aracı olan,iletişim mekanizması olan,eğitim aracı olan, sistemin gözden geçirilmesine ve tetkikine yardımcı olan,Kalite Yönetim Sisteminin kapsamının ve dışarıda bırakılmaların kanıtını içeren,proseslerin etkileşiminin tarifini içeren bir kitaptır. P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirmesi prosedürü,Gözden Geçirme Girdisi ve Gözden Geçirme Çıktısı ile sürekliliği ve sürekli iyileştirilmesi sağlanmıştır.

Hazırlama:

Sorumluluklar

Hazırlık :Kalite Güvence Müdürü (Yönetim Temsilcisi)

Onay :Genel Müdür

Yayım ve Dağıtım :Kalite Güvence Müdürü

Güncelleştirme

Aşamalar	Bölmeler
Değişiklik Talebi	Üst Yönetim / Kalite Güvence / Bölmeler
Talebin incelenmesi	Kalite Güvence Müdürü
Değişikliklerin Hazırlanması	Kalite Güvence Müdürü
Onay	Genel Müdür
Yayım	Kalite Güvence Müdürü

Dağıtım

K.E.K ve prosedürlerin, talimatların, formların dağıtımı ve korunması Kalite Güvence Müdürünün Sorumluluğundadır.

El Kitabının asıl kopyaları Kalite Güvence tarafından tüm değişiklik kayıtları ile Birlikte saklanır.

Dağıtım Listesi

Genel Müdür	1
Fabrika Müdürüne	1

Kalite Güvence Müdürüne	2
Her Departmana	1
Sertifikasyon Makamına	1

K.E.K kitabının çoğaltılması; her sayfaya kontrollü doküman kaşesi basılarak fotokopi yolu ile çoğaltılır. Bu tür çoğaltma ve damgalama işlemi Kalite Güvence Tarafından gerçekleştirilir. Kayıtlara geçmemiş olanlar için Kontrolsüz kaşesi ve İptal edilmiş olan sayfalar için ise İptal kaşesi basılır ve 1 yıl saklanır.

Dökümanların Kontrolü

Yönetim, Kalite Yönetim Sisteminin gerektirdiği dökümanları oluşturmuş ve P 4.2.3 01 Doküman ve Veri Kontrolü prosedürü ile;

- Yayınlanmadan önce dökümanların yeterlilikleri için onaylanmasını
- Dökümanların gerektiğinde gözden geçirilmesi ve güncellenmesi, ve tekrar onaylanmasını
- Dökümanların değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun belirlenmesinin güvence altına alınmasını
- İlgili dökümanların uygun versiyonlarının kullanım noktalarında bulundurulmasının güvence altına alınmasını
- Dökümanların okunabilirliğinin sürdürülmesi ve kolaylıkla belirlenebilmesinin güvence altına alınmasını
- Dış kaynaklı dökümanların belirlenmesi ve bunların dağıtımının kontrolünün güvence altına alınmasını
- Güncelliğini yitirmiş dökümanların istenmeyen kullanımının önlenmesi ve herhangi bir amaçla saklanmaları durumunda, uygun bir belirlenmenin uygulanmasını sağlamıştır.

4.2.4. Kayıtların Kontrolü

Kayıtlar, Kalite Yönetim Sisteminin şartlarına uygunluğun ve etkin operasyonunun delilini sağlamak için oluşturulmuş ve devam ettirilmektedir. Kayıtlar okunabilir, kolaylıkla belirlenebilir ve tekrar ulaşılabilir durumdadır. Kayıtların belirlenmesi, depolanması, korunması, tekrar ulaşılabilirliği, saklama süresi ve elden çıkarılması için gereken kontrolleri tanımlayan P 4.2.4 02 Kayıtların Kontrolü Prosedürü hazırlanmış ve dökümanite edilmiştir.

P 4.2.4 02 Kayıtların Kontrolü Prosedürü–Kayıtların belirleme, depolama,

koruma, tekrar ulaşabilme ve elden çıkarma şartlarını net bir dille tarif eder.

Kayıtlar – Okunabilir durumda, ilgili hizmetleri tanımlayabilir tarzda, saklama süreleri belirlenmiş, kolaylıkla ulaşılabilen, bozulmaya-hasara ya da kaybedilmeye karşı korunmasını sağlayan tesislerde muhafaza edilen, saklama süreleri mantık ölçüleri ve kanuni süreler gözönüne alınarak belirlenmiş dökümanlardır.

5. YÖNETİM SORUMLULUĞU

5.1. Yönetimin Taahhüdü

Üst yönetim, işletmemiz organizasyonunun kalite yönetim sistemi standartlarına paralel müşteri şartlarının yerine getirilmesini, kalite politikasının oluşturulmasını ve geliştirilmesini, bütün seviyelerdeki çalışanların kalite hedeflerine bağlı kalarak çalışmasını sağlamayı, beşeri ve maddi kaynakları güvence altına almayı, kalite yönetim sistemine uymayı, uygulamayı ve etkinliğini artırmayı, sürekli iyileştirmeyi taahhüt eder.

Ayrıca, üst yönetim, organizasyonun kalite yönetim sisteminin amaç ve hedeflerinin tüm seviyelerde çalışan personel tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamayı taahhüt eder. Standartın bu maddesine uygun olarak P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirilmesi prosedürü hazırlanmıştır.

Haftalık olarak aşağıdaki konularda departman ve/veya departmanlar arasında ;

- müşteri şartları
- kalite hedefleri
- sürekli gelişme hedefleri hususlarında toplantı yapılmasını sağlamıştır

5.2. Müşteri Odağı

Üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla yönelik;

- ürünlerin kullanımı ile ilgili bilgi ve/veya eğitim verilmesi hakkında gerekli prosedür oluşturulmasını, dökümanite edilmesini ve uygulanmasını
- müşteri tarafından bilinmeyen veya talep edilmeyen ancak ürünün amacına uygun kullanımını destekleyen şartların müşteriye iletilmesiyle ilgili talimatın oluşturulmasını, dökümanite edilmesini ve uygulanmasını

- müşteri tarafından belirtilen şartların yerine getirilmesini sağlayan talimatın oluşturulmasını, dökümanite edilmesini ve uygulanmasını
- müşteri memnuniyetini ölçmek, izlemek için gereken sistemin kurulmasını ve uygulanmasını sağlamıştır.

Organizasyonumuz yukarıda anlatılan şekilde, kalite yönetim sistemini destekleyen şartlar yardımı ile

mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını tespit etme, yerine getirme ve müşteri beklentilerini aşma konusunda çalışır. Standartın bu maddesine uygun olarak P 5.2.0 09 Müşteri Memnuniyeti değerlendirilmesi prosedürü hazırlanmıştır.

5.3. Kalite Politikası

5.3.1. Amaç

Müşteri memnuniyetini ve kalite sisteminin geliştirilmesini sürekli sağlamak için kalite hedeflerini ve taahhütlerini belirlemek ve bu çalışmaların yazılı hale getirilmesini sağlamak.

5.3.2. Uygulama

XYZ Tekstilde sunulan ürünlerin kalitesini geliştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak için tüm çalışanlarına yön gösterecek ve tüm çalışanlarının inançlarını, düşüncelerini yansıtan firma kalite politikası 16 Haziran 2002 de hazırlanmış ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılması, kabul edilmesi ve uygulamasına yönelik olarak firmanın tüm bölümlerine çalışanların görebileceği şekilde duvarlara asılmış ve bir duyuru ile tüm personele duyurulmuş olup, firmada verilen eğitim programları ile de çalışanlar Kalite Yönetimi konusunda bilinçlendirilmektedir.

XYZ Tekstil Kalite Politikasını hazırlamak ve geliştirmek için sorumluluk ve yetki firma üst düzey yönetimine aittir. Yönetim Kalite Politikasını oluştururken aşağıdaki konuları göz önünde bulundurmıştır.

- Müşterilere sunulan ürünün kalitesi ve maliyeti arasında optimum seviyeye ulaşılması
- Firmanın kalite itibarının müşterilerin beklentilerini de aşacak düzeyde bir müşteri tatmini yaratması
- Kalitenin oluşturulmasında tüm çalışanların katkısının sürekliliği ve insan kaynaklarına değer verilmesi

Tüm XYZ Tekstil çalışanları, kalite politikasının hayata geçirilmesine ve firmada kurulu Kalite Yönetim Sisteminin geliştirilmesine büyük önem verir ve katkıda bulunur.

Kalite Politikasını desteklemek, müşteri isteklerini somut olarak inceleyebilmek amacıyla yapılan toplantılarda kalite hedefleri belirlenmektedir, firma kalite hedefleri kalite yönlendirme kurulu toplantılarında takip edilmektedir. Kalite Politikasının işleyişinde Genel Müdür, Fabrika Müdürü ve Yönetim Temsilcisi sorumludur.

Kalite Politikası

- Tam ve koşulsuz müşteri memnuniyeti
- Türk ve Dünya standartlarına uygun ürün ve hizmet
- Pazar, dünyadır yaklaşımıyla üründe, verimlilikte, yaratıcılıkta, maliyette, fiyatta, dünya ölçülerinde rekabet edilebilir olmak ve rekabet gücünü sürekli arttırmak.
- Ulusal ve Uluslar arası bir kalite sistemine sahip olan ürünleri tercih etmek,
- Müşteri şikayetlerini değerlendirmek ve tekrarını önleyici tedbirler almak
- Satış sonrası hizmetlerimizi iyileştirmek
- Organizasyonun tüm seviyelerinde katılımı sağlamak
- Çalışanların sürekli eğitimini sağlamak,
- Kalite Yönetim Sisteminden ve şartlarından taviz vermemek,
- Kalite Yönetim Sistemini gözden geçirerek sürekli iyileştirmektir,
- Doğaya ve çevreye saygı ve duyarlılık
- Ürünüyle, servisiyle ve XYZ Tekstil' li olmaktan gurur duyan, gelişme yönünden değişmeyi ilke edinmiş, motivasyonu yüksek bir XYZ Tekstil ekibi.

Bu politika, tasarım ve hammadden başlayarak son işlemin bitişine ve satış sonrası servise kadar her aşama için geçerlidir.

Ürünlerimizi alan her firma ve müşteri, bir sonraki müşteri talebi için referans oluşturmalıdır. XYZ Tekstili hiçbir şekilde Kalite Politikamızda taviz vermemeyi ilke edinmiştir.

5.3.3. İlgili Dökümanlar

Muhtelif yerlerde asılı olan kalite politikası

P 5.1.0 08 Kalite Yönlendirme Kurulu Çalışma Prosedürü

P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirilmesi Prosedürü P

5.3.0 10 Kalite Güvence Sistemi Prosedürü

5.4. Planlama

5.4.1. Kalite Hedefleri

1) Personel Eğitimi

- a) Bütün Mavi yakalı çalışanlara yıllık 18 saat/insan toplam kalite yönetimi eğitimi almasını sağlamak.
- b) 2002 yılı içinde beyaz yakalıları faaliyet alanları ve toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitimleri 48 saat/insan olacak şekilde yükseltmek.

2) Fire

Parti başına major %7 ve minor %10'nin altına çekmek.

3) Tedarikçi Performansı

- a) Satın aldığımız ürünlerin tedarik sürelerini tespit etmek ve iyileştirme çalışmalarına başlamak.
- b) Tüm tedarikçileri sınıflandırmak.A grubu tedarikçileri her altı ayda bir tetkik etme

4) Verimlilik

Bütün çalışanlar için 6 ay içinde performans değerlendirme kriterleri oluşturmak ve ölçmek

5) Müşteri şikayetleri ; 6 aylık dönemde müşteri şikayetleri ölçülerek veri tabanı oluşturmak.

6) 6 aylık dönem içerisinde reklam çalışmaları için veri tabanı ve bütçe sistemi kurmak.

Majör Hata : Kendisine ileildiği zaman departman sorumlusunun; uygunsuz ürünün hakkında ne yapılacağına karar veremediği durumlarda söz konusu olan uygunsuzluklardır.

Minor Hata: Departman sorumlusu tarafından uygunsuz ürünün durumu hakkında tecrübeye göre kararın verilebildiği ve departman içinde çözülebilen uygunsuzluklardır.

5.4.2. Kalite Yönetim Sistemi Planlaması

İşletmemiz Kalite Yönetim Sistemini kurmuş, dökümante etmiş, uygulamış, sürdürmekte ve sürekli iyileştirmektedir.

Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde kalite hedefleri;bir önceki yılın kalite hedefleri gözden geçirilip,değerlendirildikten sonra,her yıl için yeniden belirlenir ve organizasyona ve işletmeye,ilgili kişi ve departmanlara duyurulur.

İşletmemiz Kalite Yönetim Sistemi içindeki tüm prosesler için iş akışına göre planlama yaparak,Muhasebe ve İnsan Kaynakları,Pazarlama ve Satınalma, Planlama ve Kalite Güvence, İmalat Müdürlüğü, Model ve Tasarım faaliyetleri için izleme,ölçme ve analiz yapılarak faaliyetler değerlendirir.

Müşteri taleplerinde bir değişiklik olduğunda yeni izleme,ölçme ve analiz kriterleri konularak müşteri

talepleri yerine getirilir.

5.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

5.5.1. Sorumluluk ve Yetki

Üst yönetim işletmemizde uygulanan kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekliliği ve iyileştirilmesinin sağlanabilmesi için gerekli sorumluluk ve yetkileri belirlemiş,prosesleri tanımlamış,proses sahiplerini belirlemiş ve etkileşimlerinin de belirtildiği organizasyon şemalarını hazırlamış ve yürütmekte,izlemekte,gözden geçirmekte ve sürekli iyileştirmektedir.

Temelde işletmemizde uygulanan prosesler;

Model ve tasarım Prosesi - İşletmemizde model ve tasarım faaliyetlerini hangi departman ve kimler tarafından nasıl yapılacağını gösterir.

Muhasebe ve İnsan Kaynakları Prosesi - İşletmemizin muhasebe ve insan kaynakları faaliyetlerinin hangi departman ve kimler tarafından nasıl yapıldığını gösterir.Ayrıca , muhasebe ve insan kaynakları ile ilgili olarak prosesleri destekleyici prosedürler oluşturulmuş, dökümante edilmiş ve uygulanmaktadır.

Planlama ve Kalite Güvence Prosesleri - Anılan konularla ilgili olarak

faaliyetlerin hangi departman ve kimler tarafından nasıl yapıldıklarını gösterir. Ayrıca

prosesleri destekleyici prosedürler oluşturulmuş, dökümanite edilmiş ve uygulanmaktadır.

İmalat Prosesleri - Anılan konularla ilgili olarak faaliyetlerin hangi departman ve kimler tarafından nasıl yapıldıklarını gösterir.

Pazarlama Prosesleri - Anılan konularla ilgili olarak faaliyetlerin hangi departman ve kimler tarafından nasıl yapıldıklarını gösterir. Ayrıca prosesleri destekleyici prosedürler oluşturulmuş , dökümanite edilmiş ve uygulanmaktadır.

Prosesler ve faaliyetleri ile ilgili konularda kişi ve/veya gruplara sorumluluklar ve gereken yetki/yetkiler tam olarak verilmiş, böylece kalite yönetim sisteminin uygulanması ve sürekliliğinin devamı sağlanmıştır.

5.5.2. Yönetim Temsilcisi

Kalite Sistemi Yönetimi konusunda yönetim adına kalite sisteminin uygulamasını ve gelişmesini sağlayacak yetkilendirilmiş personelin atamasını ve yetkilerinin tanımlanması aşağıda yapılmıştır.

XYZ Tekstil' de Kalite Sistemine ilişkin faaliyetlerin koordinasyonu için Genel Müdür tarafından Kalite Güvence Sorumlusu ve Yönetim Temsilcisi olarak bir atama yazısı ile atanmıştır. Tüm personele Yönetim Temsilcisinin atandığına dair açıklama yapılmış ve tüm personelden sistemin kurulması aşamasında yönetim temsilcisine destek vermeleri sağlanmıştır.

İşletmemizde Genel Müdür tarafından;

- ISO 9001 / 2000 Standardına ilişkin XYZ Tekstilde kalite yönetim sisteminin kurulması, uygulanması ve sürekliliğini sağlamak,
- Kurulmuş olan kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirme için Genel Müdüre raporlanması,
- İşletmede müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasının sağlanması,
- XYZ li Tekstilde kalite sistemleri konusundaki çalışmalarda firma bünyesinde ve dışında temsil etmek, için gereken sorumlu ve yetkili kişi olarak atanmıştır.

Yönetim temsilcisinin sorumluluğu kalite yönetim sistemi ile ilgili konularda

dış taraflarla iletişimi de kapsar. Bu standart maddesi ile ilgili P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirilmesi Prosedürü referans niteliğindedir.

5.5.3. İç İletişim

Üst yönetim,kalite yönetim sisteminin uygulanabilirliğini ve sürekliliğini sağlayacak şekilde bölümler arası iletişimi gerçekleştiren kanallar oluşturmuştur. Bu iletişim kanalları;

- a) Toplantılar - İşletme içindeki en küçük birimden en büyük birime kadar her seviyede kalite yönetim sisteminin standartlarına paralel ve sistemin etkinliğini,sürekliliğini ve iyileştirilmesini, uygulandığı birim çapında gözden geçirilmesini sağlayan; bunun için gerekli ve dökümanite edilmiş,içeriği belirlenmiş raporların,form ve kayıtların yardımıyla yapılan ve organizasyon şemasında yöneticisi belirlenmiş toplantılardır.Bu toplantılara P 5.1.0 08 Kalite Yönlendirme Çalışma Prosedürü referans niteliğindedir.
- b) Formlar - İşletmede her kişi/birim için ; kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürdürmeyi ve geliştirmeyi sağlayacak şekilde , müşteri beklentilerini tam olarak karşılamayı sağlamaya yönelik , görev performansının yerine getirilmesini sağlayan, dökümanite edilmiş ve ilgili proseslerde kullanılan dökümanlardır.
- c) Intra-mail - İşletmemizde kurulu bilgisayar donanımının terminal hizmet sağlayıcısının faaliyeti olarak , müşteri beklentisini en kısa sürede karşılamaya yönelik ihtiyaç duyulan hızlı iletişimin yapılmasını sağlamak üzere kullanılan ve programda tanımlı her kişi/birim tarafından kullanılabilen elektronik posta'dır.

5.6. Yönetimin Gözden Geçirilmesi

5.6.1. Genel

İşletmemizde, kalite yönetim sisteminin uygunluğunun,yeterliliğinin ve etkinliğinin sürekliliğini sağlamak amacıyla kalite yönetim sisteminin standartlarına uygun olarak P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirilmesi prosedürü oluşturulmuştur. Kalite Sisteminin etkinliğini değerlendirebilmek için, üst yönetimin de katıldığı yönetim gözden geçirme toplantılarını yapmak sistemin önemli çalışmalarından biridir. XYZ Tekstil'de Yönetim Sorumluluğu ve Gözden Geçirme toplantıları yayınlanmış olan P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirilmesi prosedürüne göre

3 ayda bir yapılır ve ilişkin kayıtlar muhafaza edilir.

Referans;

P5.1.0 08 Kalite Yönlendirme Kurulu Çalışma Prosedürü

P5.1.0 07 Yönetimin Sorululuğu ve Gözden Geçirilmesi Prosedürü

5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi

Yönetimin gözden geçirmesine olanak sağlayan denetim sonuçları, müşteri denetimden gelen bilgiler, proses performansı ve üretim uygunluğu, önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumunu, önceki yönetimin gözden geçirmelerinden devam eden takip faaliyetlerini, kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikleri ve iyileştirme için önerileri içeren kayıtlardır.

5.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı

İşletmemizde üst yönetimin kalite yönetim sistemi ve proseslerinin etkinliğinin iyileştirilmesi, müşteri şartlarıyla ilgili ürünün iyileştirilmesi ve gereken kaynak ihtiyaçları belirlemesi ile ilgili eylem ve kararlarını içeren kayıtlardır.

6. KAYNAK YÖNETİMİ

Kaliteyi geliştirici yönde yapılacak olan yatırımların etkin olarak belirlenmesini ve yönetim iş performansı ve doğrulama faaliyetlerinin yapılabilmesi için kaynak planlanmasının etkin olarak tespit edilmesini sağlamaktır.

XYZ Tekstil’ de Kaynak Planlaması, Kalite Yönlendirme Kurulu Toplantılarında belirlenir. XYZ Tekstilde ihtiyaç olarak belirlenmiş olan insan, malzeme, metot ve makinenin üst yönetim tarafından zaman geçirilmeksizin tesbit edilmesi ve sağlanması kaynak yönetim sisteminin temelini oluşturur.

6.1. Kaynakların Sağlanması

İşletmemizde uygulanan kalite yönetim sisteminde sistemin sürekliliğini, etkinliğini ve sürekli iyileştirilmesini, müşteri memnuniyetini sağlayıcı ve artırıcı faaliyetler P5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirilmesi ve P 5.1.0 08 Kalite Yönlendirme Kurulu Çalışma prosedürlerinde belirtilmiş, bu prosedürlerde belirtildiği şekilde sağlanmıştır.

6.2. İnsan Kaynakları

6.2.1. Genel

Kalite Yönetim Sistemimiz, ürün gerçekleştirme süreçlerin tüm çalışanların yerine getireceği görevleri tanımlamıştır. İşletmemizde yerine getirilen görevler organizasyon şeması ve görev tanımları kısmında mevcuttur. İşletmemiz organizasyonunda müşteri şartlarının yerine getirilmesini ve memnuniyetinin artmasını sağlayan işleri yapan personelimiz uygun öğrenim, eğitim, beceri ve tecrübe yönünden yetkin kişiler olarak, P 6.2.1 11 Personel Seçme ve İşe Alma prosedürüne uygun olarak seçilir ve görevlendirilir.

6.2.2. Yetkinlik, Bilinç ve Eğitim

Personel seçiminde yetkinlikler, personel seçme ve işe alma prosedüründe belirtilmiştir. İşe alınan personelin mevcut işletmedeki görev şartlarına uyumunu sağlayacak ve ayrıca gelişimine katkıda bulunacak gerekli eğitim faaliyetleri, eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi, personelin eğitim faaliyetlerinin uygunluğu ve öneminin ve kalite hedeflerine ulaşılmasına nasıl bir katkıda bulunacaklarının bilincinde olmasının sağlanması, P6.2.2 12 Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi prosedürüne uygun olarak yapılır.

6.3. Altyapı

Yönetim, hizmet şartlarının yerine getirilmesi için gerekli bina ve/veya binaları, çalışma alan ve/veya alanlarını, ilgili yardımcı hizmetleri, proses ekipmanını, donanımı ve yazılımı, ulaştırma ve iletişim gibi destekleyici hizmetleri belirlemiş, sağlamış ve sürdürmektedir.

P 6.3.0 24 Bakım Prosedürü referans gösterilmiştir.

6.4. Çalışma Ortamı

İşletmemizde yönetim, kalite yönetim sisteminin önemli bir elemanı olan insan kaynağının optimum verimli olması ve ürün şartlarının yerine getirilmesi açısından gerekli çalışma ortamını sağlamıştır. Çalışma ortamı ile ilgili düzenlemeler, talimatlar bölümlere göre düzenlenmiştir.

7. ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME

7.1. Ürün Gerçekleştirme Planlaması

İşletmemizde yönetim bir önceki yılın verilerini dikkate alarak gelecek yılın satış ve üretim rakamlarını belirler. Kaynak ayırır. Belirlenen kalite hedeflerine

ulaşmak da dahil olmak üzere bu satış ve üretim hedeflerini gerçekleştirmek üzere kalite yönetim sisteminin proseslerini planlar.

Planlama faaliyetlerinde aşağıdaki konular dikkate alınır;

- Kalite hedefleri ve ürün şartları
- İhtiyaç duyulan prosesler, dokümanlar ve kaynaklar
- Doğrulama, geçerlilik, izleme ve kabul kriterine göre test faaliyeti
- Şartlara göre istenen performansın delilleri olan kayıtlar.

7.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler

7.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi

İşletmemizde uygulanan kalite yönetim sisteminde organizasyonun, standardın ilgili maddesine uygun olarak teslim ve teslim sonrası şartlarla; müşteri tarafından belirtilmeyen ancak bilindiğinde, tanımlanan veya amaçlanan kullanımı için gerekli şartları, organizasyon tarafından belirlenen ilave şartları müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla ve beklentilerini karşılama faaliyetlerini belirlemek ve uygulamak için gerekli verilerin, temininde, gerçekleştirilmesinde ve iletiminde kullanılan formları oluşturması sağlanmıştır. Ürün şartları, ürün şartı talimatında belirtilmiştir. Ürün şartının orijinal üreticinin ürün geliştirme faaliyetine bağlı olarak değişmesi durumunda, P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirilmesi prosedürü müşteri beklentisinin karşılanması için gerekli faaliyetin saptanmasını ve yerine getirilmesini sağlamaktadır. Aşağıda bu amaçla kullanılan prosedür, talimatlar ve formlar belirtilmiştir.

- P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirilmesi prosedür
- T D.S 02 Depolama ve Sevkiyat Talimatı

7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi

İşletmemizde kalite yönetim sistemine bağlı olarak müşteri memnuniyetini sağlayıcı ve artırıcı şekilde , müşteri taleplerinin eksiksiz karşılanmasını sağlayan , proseslerde görev alan personelin müşteri şartlarından haberdar olmasını sağlayan formlar düzenlenmiştir. Kalite yönetim sistemi standartını sağlayan formlar işletmemizde uygulanmakta, doğrulanmakta, izlenmekte,düzeltilmekte ve kayıt altına alınmaktadır.

- F .FM. 02 Müşteri Sipariş Alma formu; bu form görüşme takip, doğrulama, düzeltme ve onay için kullanılmaktadır.

7.2.3. Müşteri İletişimi

Bu madde ürün şartlarının eksiksiz belirlenmesi ve müşteriden geri beslemenin sağlanarak müşteri memnuniyetinin artırılmasını amaçlamaktadır. Ürün bilgisi talep gelmesi, siparişin alınması, varsa değişiklikler, şikayetleri de içerecek şekilde müşteriden gelen bilgiler, memnuniyet ifadeleri, müşteri bilgilerinin tam ve doğru alınabilmesi için müşteri ile etkin iletişim sağlanmalıdır.

7.3. Tasarım ve Geliştirme

XYZ Tekstil, ürettiği ürün konusunda orijinal tasarımlar yapılmaktadır. Bu sebeple 7.3 ve alt maddeleri kapsam dahilindedir.

7.3.1. Tasarım Geliştirme Planlaması

XYZ Tekstil organizasyonu, içerisinde ürün tasarım ve geliştirilmesi planı ve kontrolü yapılır. Tasarım geliştirme planlaması boyunca organizasyon tasarım ve geliştirme aşamalarını gözden geçirme, doğrulama ve geçerlilik faaliyetlerini, tasarım geliştirmek için sorumluluk ve yetkilerini belirler.

Tasarım geliştirme planlaması aşağıdaki hususları içerir;

- Proje tanımı ve aşamalarını
- Her bir tasarım ve geliştirme aşamasına uygun gözden geçirme, doğrulama geçerlilik faaliyetlerini
- Tasarım geliştirmek için sorumluluk ve yetkileri
- Projenin girdi ve çıktılarının tanımı
- Proje kaynaklarının organizasyonu
- Sıralı ve Paralel iş programları
- Tasarım doğrulama yer ve metotları
- Ürün ölçüm, deney ve kabul kriterleri metotları için planlar
- Uygun sorumlulukların verilmesi

Planlama çıktısı, tasarım ve geliştirme aşama gösterdikçe uygun şekilde güncelleştirilmelidir. Planlama çıktısı bir tasarım geliştirme planı ise, bu plan tasarım ve geliştirme ile son durumu yansıtacak şekilde güncelleştirilmelidir.

7.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri:

Tasarım Geliştirme Girdilerinin ne olması gerektiği daha açık ve net hale

getirildi. XYZ Tekstil önceki yapılan tasarımları bir girdi olarak kabul eder. P7.3.1 16 Ürün Geliştirme ve Tasarım prosedürü referans niteliğindedir.

Tasarım girdilerinde;

- Tasarım geliştirme faaliyetlerinde ürünlere ilişkin şartlar yazılı olarak belirlenirler.
- Belirlenen şartların amaca uygunluk dereceleri kontrol edilmelidir.
- Yetersiz, açık olmayan, çelişkili şartlar, uygulanmalarından sorumlu olan birimlerle görüşülüp açığa kavuşturulur.

7.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları

Tasarım geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdilerini karşılamalı, satın alma, üretim ve servis sunumu için uygun bilgiyi sağlamalı (örneğin, çizimler, spesifikasyonlar, talimatlar, servis prosedürleri vs..) ürün kabul kriterlerini içermeli veya bunlara atıfta bulunulmalı ve ürünün güvenli uygun kullanımı için önemli karakteristikleri (örneğin; servis prosedürleri, kullanım ve güvenlik talimatları vs..) tanımlamalıdır.

7.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

Bu madde, tasarım ve geliştirmenin uygun aşamalarında faaliyetlerin sistematik olarak gözden geçirilmesi istenmektedir. Bu gözden geçirme; tasarım ve gelişme sonuçlarının şartları yerine getirme kabiliyetinin değerlendirilmesi, problemlerin belirlenmesi ve gerekli faaliyetlerin önerilmesi ve işlemlerin planlanan düzenlemelere göre yapılması gerektiği belirtilmektedir.

7.3.5. Tasarım ve Geliştirme Doğrulaması

Doğrulama, tasarım çıktılarının, tasarım girdilerine uygunluğunun sağlanması için yapılır. Doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtlarını muhafaza etmektedir. (bkz: 4.2.4)

Doğrulama faaliyeti; alternatif hesaplamaların yapılması, eğer mevcutsa yeni tasarımın ispatlanmış benzer bir tasarımla karşılaştırılması, hazırlanan tasarım dökümanlarının dağıtımdan önce gözden geçirilmesi gibi faaliyetleri kapsayabilir.

Referans:

7 3.1 16 Ürün Geliştirme ve Tasarım Prosedürü

7.3.6. Tasarım ve Geliştirme Geçerliliği:

Tasarım geliştirme geçerliliği planlanmış şartlara uygun olacak şekilde, nihai ürün kullanım şartlarını karşılama yeterliliğinin ve kabiliyetinin teyididir. Ürün tesliminden veya uygulanmasından önce geçerlilik her zaman pratik olmayabilir. Bu nedenle teslimattan önce kısmi geçerlilik yapılabilir.

Geçerlilik ve gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza ediliyor.

Referans:

P 8.2.4 15 Muayene ve Deneysel Prosedürü

P 7.3.1 16 Ürün Geliştirme ve Tasarım prosedürü

7.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü:

Tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin farklı aşamalarda olan değişiklikler; belirlenmeli, kayıt edilmeli, uygun oldukça gözden geçirilmeli, doğrulanmalı ve geçerli kılınmalı, onaylanmalıdır. Bu maddede vurgulanan sadece tasarım geliştirme sonuçlarının değil; bu faaliyetlerde ortaya çıkan değişikliklerin de doğrulanması ve geçerli kılınmasıdır

7.4. Satın Alma

7.4.1. Satın Alma Prosesi

Satın alma işlemleri iç ve dış satın alma olarak iki şekilde yapılmaktadır. Tedarikçilerden sağlanan ürünler/hizmetler ile ilgili işlemler P 7.4.1 17 Satın Alma prosedüründe ve prosesinde tanımlanmıştır. Tedarikçi listesi, şartları sağlayacak kriterler sahip firmalar arasından seçilerek oluşturulmuştur.

Referans:

- P 7.4.1 17 Satın Alma prosedürü
- P 7.4.1 21 Tedarikçi Değerlendirme Prosedürü

7.4.2. Satın Alma Bilgisi

Satın alma bilgisi, satın alma dökümanlarımızda tanımlanmıştır. Bu dökümanlar, kalite kontrol güvence sisteminin kontrolü altındadır. İlgili doküman; satın alma prosedürü. Tedarikçilere gönderilen enformasyon, net olarak ihtiyaç duyulan ürün ve terminini kapsar. Gerektiğinde , ilave şartlar, işçilik, içerik ve onay kriteri v.b. gibi.

Referans :

P 7.4.1 17 Satın Alma Prosedürü

P 7.4.2 18 Siparişlerin Gözden Geçirilmesi Prosedürü

7.4.3. Satın Alınan Ürünün Doğrulanması

Satın almada ürün kontrol politikamız, kontrol kriterlerini en aza indirmektir. Tercih ettiğimiz tedarikçiler genellikle ulusal veya uluslar arası kalite güvence sistemine sahip olan firmalardır. Satın alınan ürünlerde, tedarikçi firmanın kalite güvence ve ürün kriterlerini kabul ederiz. Kalite güvence sistemine sahip tedarikçilerden alınan ürünler gözle ve sayarak yapılan kontrolden sonra belirlenmiş stok bölgesine giderler. Üzerinde etiket olmayan veya üreticisi belli olmayan ürünler ise aynı şartta tabi olmaz. Şartları karşılamayan ürünler miktar bazında gerekçesi ile beraber tedarikçiye bildirilir ve yenilenmesi veya tutarın tazmin edilmesi istenir.

Referans : P 7.4.2 18 Siparişlerin Gözden Geçirilmesi Prosedürü

7.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması

İşletmemizde, ürün ve teslimat servisini operasyon anlamında temin eden şartlar tanımlanmıştır. İşletmemiz kapasiteyi, eğitim programlarını, proses akışlarını, yıllık gelir analizini, izlemeyi, iletişimi ve operasyona etki eden diğer aktiviteleri P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirme prosedürünü kullanarak gözden geçirir (Referans : P 5.1.0 07 Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçirmesi prosedürü.)

7.5.1. Üretimin ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü

İşletmemizin üretim ve hizmet sunum şartları aşağıdaki şekilde, tanımlanmış olan kriterlere göre yapılmaktadır ;

- Ürün karakteristiğine uygun olma
- Çalışma talimatları
- Üretim için gerekli teçhizat mevcudiyeti
- İzleme ve ölçme cihazlarının mevcudiyeti
- İzleme ve ölçüm uygulamaları ve yerine getirilmesi

Tüm prosesler dökümanite edilmiş kalite planları, prosedür ve iş talimatlarına göre yapılır. Proses esnasında izleme ve ölçme uygulanır. Kriterler, çoğu prosedür için kabul edilebilir kriter olarak kullanılır.

7.5.2. Üretimin ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği

XYZ Tekstil ürünlerle ilgili özel prosesler mevcuttur. Özel prosesler hataların sadece ürün kullanmaya başlandıktan sonra ortaya çıktığı proseslerdir. Özel proseslerde kullanılacak spesifik metot ve prosedürlerle belirlenmiştir.

7.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik

İşletmemizde ürün gerçekleştirme prosedürüne göre üretilen ürünler adet,ağırlık ve paketleme cinsi yönünden belirlenmiş kriterlere göre paketlenir ve bar-kod sistemi kullanılarak , paket numarası verilerek ve gün-ay-yıl şeklinde tarihlenecek izlenir.

Referans :

P 7.5.3 19 Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve Sevkiyat Prosedürü

P 7.5.3 14 Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü

P 7.5.4 13 Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürü

7.5.4. Müşteri Mülkiyeti

Standardın tanımladığı anlamda bir mülkiyet söz konusudur ve uygulanmaktadır.

Referans : P 7.5.4 13 Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürü

7.5.5. Ürün Muhafazası

XYZ Tekstilde ürünün muhafazası için kullanılan ambalaj,yardımcı malzemeler ve stoklama bilgileri depolama prosesinde anlatıldığı , teslimat işlemleri sevkiyat prosesinde belirlendiği gibi yürütülmektedir.

Referans : P 7.5.3 19 Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve Sevkiyat Prosedürü

7.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü

İşletmemizde uzunluk ve ağırlık ölçümleri yapılmaktadır. Bu amaçla kullanılan metal metre ve hassas terazi, kumaş sarım makinesi, kantar kullanılmaktadır. Bu cihazların kalibrasyonları yıllık olarak yapılmaktadır.

Referans : P 7.6.0 22 Kalibrasyon Sistemi Prosedürü

8. ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME

8.1. Genel

İşletmemiz ürün ölçme, analiz ve değerlendirme faaliyetlerini müşteri memnuniyetini gerçekleştirecek şekilde yürütmektedir. Anılan faaliyetlerin çıktıları, kalite yönetim sisteminin performansını geliştirmek amacıyla analiz metodu eşliğinde değerlendirilmektedir.

8.2. İzleme ve Ölçme

8.2.1. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyetini artırmak için işletmemiz izleme, ölçme ve iyileştirme için metodlar belirlemiştir. Bu metodlar, uygulama performansı ölçümü ile müşteri şikayetlerinin analizini

de kapsar. Bu amaçla P 5.2.0 09 Müşteri Memnuniyetini Değerlendirme prosedürü oluşturulmuş ve uygulanmaktadır.

8.2.2. İç Tetkik

Kalite ilgili faaliyetlerin ve sonuçlarının uygunluğu ve etkinliğinin doğrulanması, tetkiklerin planlanması ve uygulanması amacıyla ,kuruluş içi kalite tetkiki prosedürü oluşturulmuş ve uygulanmaktadır.

İç kalite tetkikleri, tetkik edilen faaliyetten doğrudan sorumluluğu olmayan tarafsız ve eğitim almış tetkikçiler tarafından yapılır.

Tetkikler gerçekleştirildikten sonra, bulgular değerlendirilerek sonuçlar kayıt altına alınır ve tetkikin yapıldığı bölüm yetkilisine sunulur. Bölüm yetkilisi, bulunan eksiklikler ile ilgili düzeltici faaliyetleri zamanında uygulamaktan sorumludur.

Düzeltilici faaliyetlerin yerine getirilmesi ve etkinliği, takip tetkikleri ile doğrulanır ve sonuçlar kaydedilir. Referans : P 8.2.2 04 Kalite İç Tetkiki Prosedürü

8.2.3. Proseslerin İzlenmesi Ve Ölçülmesi

İşletmemiz, müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde organizasyonun ürün/ hizmet gerçekleştirme uygulamasını izleyen ve ölçen uygun metodları kullanır. Bu metodlar, planlanan proses sonuçlarını almayı sağlayacak uygulama devamlılığını gerçekleştiren metodlardır. Planlanan gerçekleşmediğinde düzeltici faaliyet, ürünün gerçekleşme güvencesi olarak devreye girer.

Referans : P 8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürü

8.2.4. Ürünün İzlenmesi Ve Ölçülmesi

İşletmemizde uygulanan kalite kontrol sisteminde ürünün izlenmesi ve ölçülmesi,ürün gerçekleştirme prosesinde belirtilen ürün ölçme ve izleme kriterlerine uygun olarak yapılır. Ürün gerçekleştirmede,müşteri memnuniyetini sağlayıcı ürün kriterlerinin ve şartlarının gerçekleştirildiğini onaylayacak yetkili personeli tanımlayan formlar kullanılır.Bu formlar ayrıca,üretimin hangi tarihte ,hangi poşet veya kutunun üretildiğini belirleyici kayıtları içerir.

Referans : P 8.2.4 15 Muayene ve Deneysel Prosedürü

8.2.5. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyetini artırmak için işletmemiz izleme,ölçme ve iyileştirme için metodlar belirlemiştir.Bu metodlar,uygulama performansı ölçümü ile müşteri şikayetlerinin analizini

de kapsar.Bu amaçla P 5.2.0 09 Müşteri Memnuniyetini Değerlendirme prosedürü oluşturulmuş ve uygulanmaktadır.

8.2.6. İç Tetkik

Kalite ilgili faaliyetlerin ve sonuçlarının uygunluğu ve etkinliğinin doğrulanması, tetkiklerin planlanması ve uygulanması amacıyla, kuruluş içi kalite tetkiki prosedürü oluşturulmuş ve uygulanmaktadır.

İç kalite tetkikleri,tetkik edilen faaliyetten doğrudan sorumluluğu olmayan tarafsız ve eğitim almış tetkikçiler tarafından yapılır.

Tetkikler gerçekleştirildikten sonra,bulgular değerlendirilerek sonuçlar kayıt altına alınır ve tetkikin yapıldığı bölüm yetkilisine sunulur.Bölüm yetkilisi,bulunan eksiklikler ile ilgili düzeltici faaliyetleri zamanında uygulamaktan sorumludur.

Düzeltilen faaliyetlerin yerine getirilmesi ve etkinliği,takip tetkikleri ile doğrulanır ve sonuçlar kaydedilir. Referans : P 8.2.2 04 Kalite İç Tetkiki Prosedürü

8.2.7. Proseslerin İzlenmesi Ve Ölçülmesi

İşletmemiz,müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde organizasyonun ürün/hizmet gerçekleştirme uygulamasını izleyen ve ölçen uygun metodları kullanır.

Bu metodlar, planlanan proses sonuçlarını almayı sağlayacak uygulama devamlılığını gerçekleştiren metodlardır. Planlanan gerçekleşmediğinde düzeltici faaliyet, ürünün gerçekleşme güvencesi olarak devreye girer.

Referans : P 8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürü

8.2.8. Ürünün İzlenmesi Ve Ölçülmesi

İşletmemizde uygulanan kalite kontrol sisteminde ürünün izlenmesi ve ölçülmesi, ürün gerçekleştirme prosesinde belirtilen ürün ölçme ve izleme kriterlerine uygun olarak yapılır. Ürün gerçekleştirmede, müşteri memnuniyetini sağlayıcı ürün kriterlerinin ve şartlarının gerçekleştirildiğini onaylayacak yetkili personeli tanımlayan formlar kullanılır. Bu formlar ayrıca, üretimin hangi tarihte ,hangi poşet veya kutunun üretildiğini belirleyici kayıtları içerir.

Referans : P 8.2.4 15 Muayene ve Deney Prosedürü

8.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

İşletmemizde uygulanan kalite kontrol sisteminde uygun olmayan ürünün kontrolü, P 8.3.0 03 Uygun olmayan kontrolü prosedürüne göre yapılır ve kayıtları muhafaza edilir. Organizasyonda ürün şartlarına uymaya yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için belirlenmesini ve kontrol edilmesini sağlam kontroller ve uygun olmayan ürünün ele alınmasıyla ilgili sorumluluklar dökümanite edilmiş ve kalite el prosedürle tanımlanmıştır.

Organizasyon uygun olmayan ürünü ele alırken ; öncelikle uygunsuzluğun prosesin hangi aşamasında oluştuğunu tespit eder. Tespit edilen uygunsuzluğun ortadan kaldırılabilmesi için kaynak, yöntem, malzeme, ekipman ve ilgili faaliyet gurubu veya personel belirlenir. Belirlenen bu uygunsuzluğu ortadan kaldırmak içinde faaliyet başlatılır.

Referans : P 8.3.0 03 Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

8.4. Veri Analizi

İşletmemiz , kalite kayıtlarından veri toplayarak ve bu verileri analiz ederek kalite yönetim sisteminin sürekliliğini ve etkinliğini belirler. Analizler izleme, ölçme ve diğer ilgili kaynaklardan alınan verileri de kapsar. Analizi yapılan veriler, müşteri memnuniyetini sağlama, müşteri beklentilerini karşılama, proseslerin ve ürünün karakteristikleri ve eğilimlerini belirleme, önleyici aksiyonlar ve tedarikçi performansları hakkında gerekli bilgiyi sağlarlar.

Referanslar : P 4.2.3 01 Doküman ve Veri Kontrol Prosedürü

P 5.2.0 09 Müşteri Memnuniyeti Ölçme Prosedürü

P 8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürü

P 8.5.3 06 Önleyici Faaliyet Prosedürü

P 8.3.0 03 Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

P 4.2 4 02 Kayıtların Kontrolü Prosedürü

8.5. İyileştirme

8.5.1. Sürekli İyileştirme

İşletmemiz kalite yönetim sisteminin etkinliğini, kalite hedefleri, denetim sonuçları, veri analizleri, düzeltici ve önleyici faaliyetler ve yönetimin gözden geçirmesi faaliyeti doğrultusunda sürekli iyileştirmektedir.

Bu madde ile ilgili P 8.5.1 22 Öneri ve Ödül Sistemi Prosedürü oluşturulmuştur.

8.5.2. Düzeltici Faaliyet

İşletmemizde uygulanan kalite yönetim sistemi organizasyonun ;

- Uygunsuzlukların nedenlerini belirlemesini
- Müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere gözden geçirmesini
- Uygunsuzluğun tekrarını da önleyecek şekilde uygunsuzluğu önleyici faaliyetleri ivedilikle uygulamasını
- Uygulanan faaliyetin sonuçlarının kayıt altına alınmasını
- Uygulanan düzeltici faaliyetlerin de gözden geçirilmesi için şartların tanımlanması faaliyetinin uygulanmasını sağlar.

Bu madde ile ilgili P 8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürü oluşturulmuştur.

8.5.3. Önleyici Faaliyet

İşletmemizde uygulanan kalite yönetim sistemi; organizasyonumuzun, oluşmasını önlemek amacıyla, uygunsuzlukların nedenlerini ortadan kaldırmak için önleyici faaliyet prosedürü oluşturmasını, dökümanete etmesini ve uygulamasını sağlar.

P 8.5.3 06 Önleyici faaliyet prosedürü;

- Potansiyel uygunsuzlukların ve sebeplerinin tanımlanmasını
- Uygunsuzlukların olmasını önlemeye yönelik faaliyete olan ihtiyacın değerlendirilmesini
- İhtiyaç duyulan faaliyetin belirlenmesini ve uygulanmasını
- Başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıt altına alınmasını
- Başlatılan önleyici faaliyetin gözden geçirilmesini içerir.

Bu madde ile ilgili P 8.5.3 06 Önleyici Faaliyet Prosedürü oluşturulmuştur.

Şekil 4.3: Örnek Kalite El Kitabı Formu

XYZ TEKSTİLSANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	KALİTE EL KİTABI	Yürürlük Tarihi
		Revizyon No.
		Revizyon Tarihi
KONU	İLGİLİ MADDE	Revizyon No.

Örnek Kalite El Kitabı Formu

Kalite El Kitabının tüm sayfaları bu sayfa gibi hazırlanmalıdır. Her sayfanın üst kısmında bu kitabın kalite el kitabı olduğunu belirtilir. Sayfanın alt kısmında hazırlayan ve onaylayan bölümü bulunur.

HAZIRLAYAN	AD SOYAD	İMZA
ONAYLAYAN	GENEL MÜDÜR	İMZA

Şekil 4.4: Örnek Prosedürler El Kitabı Formu

XYZ TEKSTİLSANAYI TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	PROSEDÜRLER EL KİTABI	Yürürlük Tarihi
		Revizyon No.
		Revizyon Tarihi
KONU	PROSEDÜR ADI	Revizyon No.

Örnek Prosedür El Kitabı Formu

Prosedürlerin tüm sayfaları bu sayfa gibi hazırlanmalıdır. Her sayfanın üst kısmında prosedürler kitabı olduğunu belirtilir. Sayfanın alt kısmında hazırlayan ve onaylayan bölümü bulunur

HAZIRLAYAN	AD SOYAD	İMZA
ONAYLAYAN	GENEL MÜDÜR	İMZA

Şekil 4.5: Örnek Talimatlar El Kitabı Formu

XYZ TEKSTİLSANAYI TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	TALİMATLAR EL KİTABI	Yürürlük Tarihi
		Revizyon No.
		Revizyon Tarihi
KONU	TALİMAT ADI	Revizyon No.

Örnek Talimatlar El Kitabı Formu

Talimatların tüm sayfaları bu sayfa gibi hazırlanmalıdır. Her sayfanın üst kısmında talimatlar kitabı olduğunu belirtilir. Sayfanın alt kısmında hazırlayan ve onaylayan bölümü bulunur

HAZIRLAYAN	AD SOYAD	İMZA
ONAYLAYAN	GENEL MÜDÜR	İMZA

Şekil 4.6: Örnek Formlar El Kitabı Formu

XYZ TEKSTİLSANAYI TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	FORMLAR EL KİTABI	Yürürlük Tarihi
		Revizyon No.
		Revizyon Tarihi
KONU	FORM ADI	Revizyon No.

Örnek Formlar El Kitabı Formu

Formların tüm sayfaları bu sayfa gibi hazırlanmalıdır. Her sayfanın üst kısmında formlar kitabı olduğunu belirtilir. Sayfanın alt kısmında hazırlayan ve onaylayan bölümü bulunur

HAZIRLAYAN	AD SOYAD	İMZA
ONAYLAYAN	GENEL MÜDÜR	İMZA

ISO 9001 STANDARDINA GÖRE TALİMATLAR EL KİTABI

PROSEDÜR LİSTESİ

Doküman No.	Doküman Adı	Düzenleme Tarihi	Revizyon Tarihi/No.
P 4.2.3 01	Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü.		
P 4.2.4 02	Kalite Kayıtları Prosedürü		
P 8.3.0 03	Uygun Olmayan Ürün Kontrolü Prosedürü		
P 8.2.2 04	İç Tetkik Prosedürü		
P 8.5.2 05	Düzeltilici Faaliyet Prosedürü		
P 8.5.3 06	Önleyici Faaliyet Prosedürü		
P 5.1.0 07	Yönetimin Sorumluluğu ve Gözden Geçir. Pros.		
P 5.1.0 08	Kalite Yönlendirme Kurulu Çalıma Prosedürü		
P 5.2.0 09	Müşteri Memnuniyeti Ölçme ve Değerlendirme		
P 5.3.0 10	Kalite Güvence Sistemi Prosedürü		
P 6.2.1 11	Personel Seçme ve İşe Alma Prosedürü		
P 6.2.2 12	Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi Prosedürü		
P 7.5.4 13	Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürü.		
P 7.5.3 14	Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü.		
P 8.2.4 15	Muayene ve Deney Prosedürü.		
P 7.3.1 16	Ürün Geliştirme ve Tasarımı Prosedürü.		
P 7.4.1 17	Satın Alma Prosedürü.		
P 7.4.2 18	Siparişlerin Gözden Geçirilmesi Prosedürü.		
P 7.5.3 19	Taşıma Depolama Ambalajlama ve Sevkiyat		
P 7.4.1 20	Tedarikçi Değerlendirme Prosedürü		
P 7.6.0 21	Kalibrasyon Prosedürü		
P 8.5.1 22	Öneri ve Ödül Sistemi Prosedürü		

ISO 9001:2000 standardı 6 tane zorunlu prosedürün yazılmasını gerekli kılmaktadır. Bunun dışında kurumlar standardın ilgili maddelerine atıf yaparak ek prosedürler yazabilirler. Bu çalışmada işletmenin özelliğinden dolayı 22 tane prosedür hazırlanmıştır. Bu prosedürlerden yararlanılarak işletmeler benzer ek prosedürler oluşturabilirler.

1. DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ PROSEDÜRÜ

1.1. Amaç ve Kapsam

XYZ Tekstil Sanayi Kalite Güvence Sistemi içerisinde yer alan tüm dokümanların hazırlanması, tanımlanması, gözden geçirilmesi, yayınlanması, değişikliğe uğrayanların revizyonlarının yapılması, iptal edilenlerin sistemden çıkarılması, dış kaynaklı ve sistem içinde kullanılan dokümanların kontrolünün sağlanması için yönetim, yetki ve sorumlulukları belirlemektir.

XYZ Tekstil Kalite Güvence Sisteminde yer alan iç kaynaklı ve dış kaynaklı dokümanlar. (Kalite El Kitabı, Prosedürler, Talimatlar, Formlar, Planlar, Etiketler vs..) ve veriler bu prosedürün kapsamı içerisinde yer alır.

1.2. Sorumlular

Kalite Güvence Müdürü Fabrika Müdürü Yönetim Temsilcisi

1.3. Uygulama

Tanımlar

Doküman

Konu hakkında bilgi verip, bilgi taşıyan yazılı iletişim araçlarıdır.

İçkaynaklı Doküman

XYZ Tekstil için hazırlanan ve kalite sisteminde yer alan dokümanlardır. Bunlar, Kalite El Kitabı, Prosedür, Talimat, Form, Etiket, Plan, Akış Şemaları, Şeklinde hazırlanan dokümanlardır.

Dış Kaynaklı Dökümanlar

XYZ Tekstil Kalite Güvence Sistemini etkileyen ve firma dışından gelen dokümanlardır. Bunlar ulusal / Uluslararası standartlar, regülasyon / yönetmelikler, ilgili yasalar ve müşteri tarafından gönderilen şartname ve numunelerdir.

XYZ Tekstilde dış kaynaklı dokümanlar İhracat Pazarlama bölümünde muhafaza edilmektedir. Kaynakların dağıtımı ise ilgili departmana (Model Tasarım, Planlama vs...) gönderilir.

Veri

XYZ Tekstil Kalite Güvence Sistemi içinde yer alan bilgisayar programlarındaki bilgiler ve disketlerdir. XYZ Tekstilde firmayı tanıtıcı CD ler bulunmaktadır

bu CD lerin hazırlanması ve güncelleştirilmesi Pazarlama ve Satış Müdürü tarafından yapılır ve Yönetim Kurulu onayına sunulur.

Prosedür

Kalitenin Güvence altına alınacağı sistemlerde, çalışmaların nasıl yürütülmesi gerektiğini bütün aşamaları ile birlikte açık ve net bir biçimde tanımlayan dökümanlardır.

Talimat

Prosedürlerde anlatılan işlerin aşama aşama detayları ile anlatan dökümanlardır.

Plan

Yapılacak işlerin kağıt üzerinde, pratik ve ana başlıklarla özet olarak gösterildiği, gerektiğinde işlem sürecinin de verildiği ve kimin neyi ne zaman yapacağını belirten dökümanlardır.

1.4. İlgili Dökümanlar

4.1 KG. Kalite El Kitabı

P 5.3.0 10 Kalite Güvence Sistemi Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü

1.4.1. Kalite El Kitabı:

Kalite El Kitabı XYZ Tekstilde kurulan Kalite Güvence Sistemini tanıtan ve sistem elemanları arasında ilişkiyi ortaya koyan temel dökümandır. Kalite El Kitabı Yönetim Temsilcisi tarafından hazırlanır, Genel Müdür tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

Kalite El Kitabı aşağıdaki amaçlara göre hazırlanır.

- A) Tüm firma personelinin kalite sistem gereksinimleri konusunda eğitilmeleri
- B) (Gerekirse) Firmanın kalite güvence sistemini firma dışındaki kişi ve kuruluşlara tanıtılması.
- C) Firma Kalite Politikası ve Kalite Güvence Standardı gereksinimlerinin iletişimi
- D) Firma Kalite Sisteminin etkin olarak uygulanması

- E) Değişen Pazar şartları ve teknoloji karşısında firma kalite sisteminin devamlılığının sağlanması
- F) Kalite Güvence Sisteminin performansının denetlenmesi için zemin oluşturulması

1.4.1.2. Kalite El Kitabının Hazırlanması:

Kalite El Kitabı her yıl yönetimin gözden geçirilmesi faaliyetlerini takiben tekrar gözden geçirilir ve gerekirse gerekli değişiklikler

yapılarak yayımlanır.

Kalite El Kitabının gözden geçirilmesi sırasında yapılacak işlemler aşağıda sıralanmıştır.

- a) Standartlarda bir güncelleme veya bir gelişme olup olmadığı gözden geçirilir.
- b) Kalite Güvence Sisteminin kapsamını oluşturan kalite sistem prosedürleri gözden geçirilir.
- c) Kalite Yönlendirme Kurulu üyelerinin görüşleri ve yönetimin gözden geçirmesi işlemi sonunda tutulan rapor incelenir.

Kalite El Kitabının gözden geçirilmesinde ve gerekli değişikliklerin yapılmasında yönetim temsilcisi tek başına çalışabileceği gibi bir grupla da çalışabilir.

1.4.1.3. Kalite El Kitabının Kabul, Yayım, ve Kontrol İşlemi

Kalite El Kitabı yayımlanmadan önce açıklık, doğruluk ve kalite güvence sistemine uygunluk açısından Kalite Güvence Müdürü koordinasyonunda Kalite Yönlendirme Ekibi tarafından gözden geçirilir.

Kalite El Kitabında yapılacak geliştirme, kontrol ve değişiklik istekleri için Döküman Değişikliği talep formu kullanılır.

Kalite El Kitabı, Genel Müdür onayı ile yürürlüğe girer. Kalite El Kitabı sayfa bazında revize edilir.

1.4.1.4. Kalite El Kitabının İçeriği:

Kalite El Kitabında bulunması gereken konular aşağıda sıralanmıştır. Ayrıca firmamızda Tanıtım Katalogları bulunmaktadır bunların hazırlanmasında Pazarlama ve Satış Müdürü sorumludur, onay için Yönetim Kuruluna sunulur.

1.5. Prosedürler

Kalite Sistemi Prosedürleri kaliteye etki eden tüm faaliyetlerin toplam planlama ve idaresi için kullanılan temel dökümanlardır.

1.5.1.1. Prosedürlerin Hazırlanması:

Prosedürler bölüm müdürlerinin koordinasyonunda hazırlanır. Prosedür ilgili faaliyet için ne, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapıldığının sorularının cevaplarını verir.

Prosedür ile ilgili faaliyetler kapsamındaki kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıklar. Tüm prosedürler son revizyon durumlarını gösteren ana liste ile beraber prosedür dosyasında saklanmaktadır. Prosedürlerin değiştirilme nedenleri ilgili prosedürün revizyon kapsamı kısmında açıklanmaktadır.

1.5.1.2. Prosedürlerin Yayınlanması, Kabulü ve Kontrol İşlemi :

Prosedürler hazırlandıktan sonra açıklık, doğruluk, ve yeterlilik açısından ilgili bölüm müdürlüğünce tarafından gözden geçirilir. Bütün bu değişiklikler bölüm müdürüne teklif edilir, yönetim sorumlusu tarafından uygun bulunursa Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girer.

1.5.1.3. Prosedürlerin Kapsamı:

Prosedürler 6 ana başlık altında yazılır.

- a) Amaç ve Kapsam: Prosedürün ne amaçla yazıldığını ve uygulama alanını tanımlar.
- b) Sorumluluk: Prosedürün uygulama sırasında kimlerin ne seviyede sorumlu olduğunu açık olarak ifade eder.
- c) Uygulama: Prosedür kapsamındaki faaliyetlerin bir mantık zinciri içinde ne şekilde kim tarafından ne zaman ve nerede yerine getirildiğini açıklar. Prosedür kapsamındaki faaliyetlerin kim tarafından yerine getirildiği kim tarafından onaylandığı açık olarak tanımlanmalıdır. Gerek görüldükçe talimatlara ve görev tanımlarına atıfta bulunulabilir.
- d) Dökümantasyon: Prosedürün uygulaması sırasında destek alınan dökümanlar ve kullanılan formlar belirtilebilmelidir.
- e) Kayıtlar: Prosedürün uygulanması sırasında tutulan kayıtların saklama süreleri belirtilmelidir.
- f) Revizyon Kapsamı: Prosedürde hangi amaçla hangi değişikliğin yapıldığı belirtilmelidir.

1.5.2. Görev Tanımları

Görev tanımları her pozisyondaki yetki ve sorumluluklar ile yapılacak temel faaliyetleri tanımlar. Tüm XYZ Tekstil personeli kendi pozisyonu ile ilgili görev tanımını bilmek ve yazılı olan görevleri yerine getirmekle yükümlüdür.

1.5.2.1. Görev tanımlarının Hazırlanması :

Görev tanımları, İnsan Kaynakları ve Personel Şefliğinin ilgili bölüm müdürü ile koordinasyonu sonucunda hazırlanır ve güncelleştirilir. İnsan Kaynakları ve Personel Şefliği yeni oluşturulacak pozisyonlar için görev tanımlarını hazırlamak ile yükümlüdür.

1.5.2.2. Görev Tanımlarının Yayım, Kabul ve Kontrolü :

Görev tanımlarında ki değişiklikler ile ilgili bölüm müdürü tarafından Kalite Sistemlerinden dökümante edilmek üzere dökümante numarası verilerek Yönetim Temsilcisi tarafından uygun bulunursa ve Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girer.

1.5.3. Talimatlar

İşin uygulama sırasında nasıl yapılacağını tarif eden dökümanlardır.

1.5.3.1. Talimatların Hazırlanması :

Tüm talimatlar bölüm müdürleri koordinasyonunda hazırlanır. Bölüm müdürü hazırlanan talimatların kim tarafından ve ne detayda hazırlanacak konusunda karar verme yetkisine sahiptir.

1.5.3.2 Talimatların Kabulü, Yayımı ve Kontrolü

Talimatlar bölüm müdürleri tarafından onaylanır. Doküman ve Veri Kontrolü prosedürüne göre numara verilir. Yönetim Temsilcisi tarafından uygun bulunursa ve Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girer.

1.5.3.3. Talimatların Kapsamı

Talimatlar işin nasıl yapıldığını ve ne şekilde geliştiğini gösterir

1.5.4. Kalite Planları

Kalite Planları firmanın ürünleri, prosesleri uygulanacak metod ve iş talimatlarını içeren sistemin performansını ölçmek için alt yapı oluşturan dökümanlardır.

1.5.4.1. Kalite Planının Kabulü, Yayınlanması ve Kontrolü

Hazırlanan ürün tanımları, şartnameler, muayene talimatları göz önünde bulundurularak kalite planları hazırlanır. Kalite Planları ilgili bölüm şefi tarafından hazırlanır. Kalite Planları planı hazırlayan bölüm müdürü tarafından her yıl gözden geçirilir. Kalite planının kabulü ve uygulaması Yönetim Temsilcisinin isteği ile ve Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girer.

1.5.4.2. Kalite Planlarının Hazırlanması

Kalite planlarının hazırlanması bir yıl öncesinin ortalama değerlerine bakılarak kabul ve red kriterleri belirlenir. Yıl içinde büyük bir sapma gerçekleşirse değişiklik talebinde bulunulabilir.

1.5.4.3. Kalite Planının Kapsamı

Kalite Planında bulunması gereken temel koşullar aşağıda sıralanmıştır. Ürün tanımı, Departmanın adı, Kontrol edilecek kriterler, Kullanılan Talimat, Kontrol Sorumlusu, Kalite Kayıtları, Tolerans, Örnekleme

1.5.5. FORMLAR

1.5.5.1. Formların Hazırlanması

Faaliyeti yerine getiren bölüm veya kısım sorumlusu işleyiş için gerekli olan formu tasarladıktan veya güncelleştirdikten sonra bir form numarası verilir. Tüm fomlar bölüm müdürü koordinasyonu altında hazırlanır.

1.5.5.2. Formların Yayım, Kabul ve Kontrolü

XYZ Tekstilde kullanılan tüm formlara Kalite Sistemleri tarafından form yürürlüğe sokmadan önce ekte bulunan kodlama sistemi uyarınca bir formun no su verilir. Tüm form numaraları ana listede güncel olarak tutulur.

Tüm kontrollü dökümanlarda bulunması gereken asgari bilgi aşağıda sunulmuştur.

- a) Konu başlığı
- b) Revizyon no
- c) Hazırlayan
- d) Onaylayan

1.6. Dökümantasyon

Kalite El Kitabı Prosedürler Talimatlar Kalite Planları Formlar

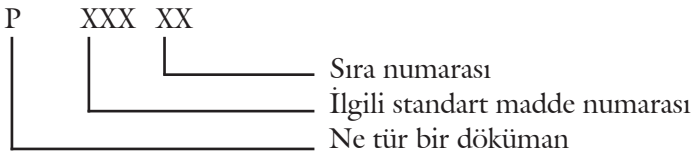
Organizasyon Şemaları

Dökümanlarda Kullanılan Semboller

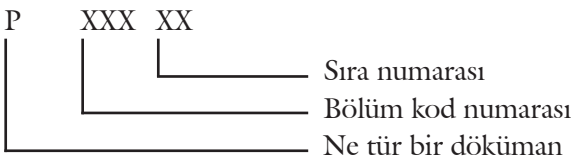
DS	Depolama ve Sevkiyat
KG	Kalite Güvence
KS	Kesimhane
PL	Planlama
MT	Model ve Tasarım
FM	Fabrika Müdürlüğü
İM	İmalathane
HD	Hammadde Depo
MS	Muhasebe
İK	İnsan Kaynakları
İG	İşletme Genel

1.7. Kayıtlar

Kayıtlar, Kalite Kayıtları prosedürüne göre 3 yıl süresince saklanır.Çalışan personelin eğitim kayıtları, personel işletmede çalıştığı müddetce saklanır.

Prosedür Ve Talimat Numaralandırılması

Örnek :P.4.2.3 01 Kodu, Standardın 4.2.1 (Döküman ve veri kontrolü) maddesi gereğince hazırlanan ilk prosedürü olduğu göstermektedir.

Formların Numaralandırılması

Örneğin : F.KS. 01 Form (KS) Kesimhaneye ait doküman ve 01 sıra numaralı

olduğunu gösterir.

1.8. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numarasının değişmesi nedeniyle revize edilmiştir.

2. KALİTE KAYITLARI PROSEDÜRÜ

2.1. Amaç ve Kapsam

XYZ' de tutulan kalite kayıtlarının tanımlanması, toplanması, etkin şekilde ayrılması, kolay ulaşılması, dosyalanması, korunması, bakımı, talep edilmesi halinde müşterinin incelemesine sunulmasının organize edilmesi ve süresi dolmuş olan kayıtların imhasını etkin yöntemlerle gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Mevcut Kalite Sistemi içerisinde yer alan dökümanları ve verileri kapsar.

2.2. Sorumluluk

Fabrika Müdürü

Kalite Güvence Müdürü Yönetim Temsilcisi

2.3. Uygulama:

Tanım:

Kayıt: Kalite Güvence Sistemi içinde işlerin yapıldığını gösteren belgelerdir. (Örnek: Doldurulmuş formlar.)

Döküman: Kalite Güvence Sistemi içinde işlerin nasıl yapılacağını gösteren belgelerdir. (Örnek: Kalite El Kitabı, Prosedürler, Talimatlar, Formlar, P 4.2.3 01 Döküman ve Veri Kontrol Prosedüründe, 5.0 başlığı altındaki diğer dökümanlardır.)

2.3.1. Kalite kayıtları aşağıdaki şekilde incelenir:

- 2.3.1.1 Kayıt Formu Tasarımı
- 2.3.1.2 Kayıt Formlarının Dosyalanması
- 2.3.1.3 Kayıt Form Değişikliği
- 2.3.1.4 Kayıt Formlarının Yazımında Dikkat Edilecek Hususlar
- 2.3.1.5 Kayıt Formlarının Muhafazası
- 2.3.1.6 Kayıt Formlarının Saklanması

2.3.1.1. Kayıt Formu Tasarımı

A) Kalite sistemi kurulurken;

- a- Kalite sistemimizi etkileyen işlemlerin kayıtlarının tutulması için oluşturulan formlar Kalite Güvence Departmanı ve/veya ilgili

Departmanlar tarafından tesbit edilir.

- b- Yapılmasına karar verilen formların tasarımı, Kalite Güvence Departmanı ve ilgili Departman Sorumlusunun işbirliği ile aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurularak yapılır.
- Form içeriği için gerekli bilgi,
 - Kullanıma uygunluk.
- c- Kalite Güvence Departmanı tarafından tasarlanmış ve ilk taslağı oluşturulmuş form, ilgili Sorumluya verilerek deneme amacıyla kullanıma sunulur.
- d- Kullanım esnasında çıkabilecek aksaklıklar takip edilir. Görülen aksaklıklara göre düzenlemeler yapılır. Kalite Güvence Departmanı ve İlgili Departman tarafından yapılan düzeltmeler, değişiklikleri içeriyorsa kayıt formu yeniden düzenlenerek Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girer.

2.3.1.2. Kayıt Formlarının Dosyalanması

- a) Formların kodlanması ve kontrolü P 4.2.3 01 Döküman ve Veri Kontrolü Prosedürü'nde anlatıldığı gibi yapılır.
- b) Tüm dosyalar düzenli bir şekilde tutulur. Bir dosyanın içinde bulunan evraklar mutlaka belirli bir düzene göre yerleştirilmelidir. (Örnek tarih sırası ya da sipariş no vb.) Bir dolapta mümkün olduğunca tek tip dosyalar kullanılır
- c) Dosyalama sistemi ile bir kayıt arandığında kolayca bulunabilmelidir. Buna göre dosyalama ve numaralandırma yöntemi belirli bir sisteme bağlı olacaktır. Numaralama sisteminde her konu için bir dosya no verilecektir.
- d) Bütün Departmanlar yaptıkları dosyalama sistemini takip edebilmek için kendi bölümlerindeki bütün dosyaları kapsayan P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürüne göre hazırlarlar ve kayıtlarını tutarlar.

2.3.1.3. Kayıt Formlarının Değişikliği

Kalite Güvence Departmanı ve/veya ilgili sorumlu tarafından Form içeriği, yetersiz veya gereksiz görülmüş ise P 4.2.3 01 Döküman ve Veri Kontrolü Prosedüründe anlatıldığı şekilde yukarıdaki işlemler göz önünde bulundurularak form değişikliği yapılır. F. İG. 01 Kalite Doküman Değişikliği formu kullanılarak yapılır.

2.3.1.3. Kayıt Formlarının Yazımında Dikkat Edilecek Hususlar

- İlgili kişi kayıt tutarken, ve okunabilir şekilde yazılmasına, bu kayıtların silinmemesine ve kazıntı olmamasına dikkat etmelidir.
- Yazım esnasında yapılan yanlışlıklar için, yazı üzeri tek çizgi ile çizilir ve doğru bilgi yan tarafa yazılarak, düzeltmeyi yapan kişi tarafından paraflanır. Karalamak ve üzerine etiket yapıştırarak düzeltme yapmak uygunsuzluk olarak kabul edilir.

2.3.1.4 Kayıt Formlarının Muhafazası

- Kalite sisteminde kullanılan bütün formlar Form Master Listesi'nde toplu olarak belirtilir ve her departmana dağıtır. Ayrıca Kalite Güvence Departmanı'nda da bulunur.
- Kayıtlar Departman Sorumluları tarafından saklama süreleri kadar, kendi dosyalarında muhafaza edilirler. Bu kayıtları, kaybolmayı önleyecek uygun çevre şartlarını sağlayan ortamlarda, tekrar kullanılabilir şekilde dosyalanmalıdır.
- Kayıtlar ıslanmaya ve yangına karşı tedbirleri alınmış arşiv raflarına, İlgili Departman Sorumlusunun belirlediği kişi ve/veya kişiler sorumluluğunda yetiştirilir ve arşivdeki bilgilere İlgili Departman Sorumlusu nezaretinde ulaşılır.
- Firmamıza alınan tekstil entegre programı Wintex içine kaydedilen ürün bilgileri, programda saklanır ve bu bilgiler aynı zamanda ana servera kaydedilir.
- Bilgisayar ortamında tutulan kayıtların muhafazası disket ve CD'lere alınan bilgilerin disket ve CD kutularında kilitli tutulması ile sağlanmaktadır.

2.3.1.5. Kayıt Formlarının Saklanması

Kaite El Kitabında yer alan bölümlere ait prosedürlerde tutulan kayıtların kolayca ulaşılabilir şekilde ayrılıp saklanması gerekmektedir. Bunlar kontrol altında tutularak, rastgele kişiler tarafından ulaşılması önlenir. Ürüne ait kayıtlar 5 yıl, diğer kayıtlar 3 yıl süre ile saklanır. Bilgisayarda tutulan kayıtlar için en az haftada bir yedekleme yapılır.

Personel Eğitimi ile ilgili kayıtlar personelin işletmede çalıştığı sürece saklanır. Ayrıca güncelliğini yitirmiş revizyona uğramış kayıtların saklanması da 1 yıl süre ile revizyona uğramış dökümanlar dosya içinde muhafaza edilir. Personel

eğitimi ve yetkinliği ile ilgili kayıtlar, personelin işletmede bulunduğu sürece saklanır.

2.4. İlgili Dökümanlar

ISO 9001/ 2000, Madde 4.2.4

Prosedürler de belirlenen tüm Kalite Sistem Kayıtları. Kalite El Kitabı

2.5. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

2.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir.

3. UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KOTROLÜ PROSEDÜRÜ

3.1. Amaç ve Kapsam

Girdi, proses, çıktı ve müşteri iadeleri aşamalarında hammadde, yarımamül ve mamülün yanlışlıkla kullanımının önlenmesi için, ilgili kalite planları ve talimatlarına uymayan kısmının belirlenmesi, ayrılması, değerlendirilmesi, elden çıkarılması, dökümente edilmesi, ilgili bölümlere duyurulması, kayıt altına alınması ve diğer yapılması gerekli işlemleri tayin etmek amacıyla olup girdiden çıktı aşamasındaki tüm süreci kapsar.

3.2. Sorumluluk

Hammadde girdisi mamül çıktısı arasındaki süreçlerde uygun olmayan ürünün kontrolü için Genel Müdür, Planlama Müdürlüğü, Kalite Güvence Müdürlüğü, Fabrika Müdürü İmalat Müdürü sorumludur.

3.3. Uygulama

Bu Prosedürdeki kontrol işlemleri Muayene ve Deney Prosedürüne göre yapılır. Uygun olmayan ürünler Muayene ve Deney prosedürüne göre tanımlanırlar.

3.4. Uygunsuzluklar

3.4.1. Minor Uygunsuzluklar

Departman sorumlusu tarafından uygunsuz ürünün durumu hakkında tecrübeye göre kararın verilebildiği ve departman içinde çözülebilen uygunsuzluklardır. Bu uygunsuzlukların düzeltilmesinden departman sorumlusu sorumludur. Bu tür uygunsuzluklar bölüm içerisinde kullanılan formlara işlenir.

3.4.2. Major Uygunsuzluk

Kendisine iletildiği zaman departman sorumlusunun uygunsuz ürünün hakkında ne yapılacağına karar veremediği durumlarda söz konusu olan uygunsuzluklardır.

3.5. Prosedür

- a) İmalatın her aşamasında bekleyen malzeme ve yarı mamüller malzeme tanıtım etiketi ile tanımlanır.
- b) Kabul edilen malzeme ve yarı mamüller ile ilgili raflara veya bir sonraki imalat aşamasına taşınırlar.

- c) Red olan malzeme ve yarı mamüller kontrol edilen aşamadaki RED bölgesinde beklemeye alınır.
- d) Red bölgesinin etrafı kırmızı çizgi ile belirlenmiştir. Bu bölgelere başka malzeme konulmaz. Bu bölgeler her kalite kontrol noktasında oluşturulmuştur.
- e) Şartlı Kabul uygulanmadığında, üretim aşamalarına göre uygulama adımları değişebilir.

3.5.1 Satın Alma

Reddedilen malzemeler geri iade edilir.

3.5.2. Mamül Kumaş Kontrolü

- Mamul kumaş, ambara girmeden önce Kumaş Kalite Kontrol elemanı tarafından kumaş konrollerine tabi tutulur
- Kumaşa kontrolü sonucu bir uygunsuzluk ile karşılaşırsa Kalite Güvence birimi ve Fabrika Müdürü bilgilendirilir. Kumaş Kalite Kontrolcüsü uygunsuzluğuna karar veremez ise uygunsuz ürün alanında amirlerinin görmesi için bekletilir. Amirinin kararına göre , kumaş geri iade edilir veya kumaşın kalite derecesine göre kullanılabilir.

3.5.2. Kesimhane

Serim aşamasında atılan pastal kesim hane şefinin onayında düzeltilir. Kesilmiş pastallar ilgili operatör tarafından tamir edilerek kesim şefinin onayına sunulur. Eğer tamir aynı bedene yapılamıyorsa bir küçük bedene göre gerçekleştirilir. Bununla ilgili bir küçük beden mevcut değilse iskartaya atılır.

3.5.3. Dikimhane

Tamir edilecek mamüller, leke tamiri olanlar bekletilmeden leke çıkartma bölümüne gönderilir. Dikim tamiri bitince dikim sonu final kontrole tabi tutulur. Tamiri mümkün olmayan mamüllerin 2.kalite hatalar içerip içermediğine bakılır. İkinci kalite adetleri belirlenir. Buradan iç piyasadaki firmalara satışı yapılır. Eğer ayrılan ürünlerin hataları büyük ise yada XYZ Kalitesi altında satılamayacak ise bunların kayıtları uygun olmayan ürün adı altında kayıtları tutulur.

3.5.4. Paketleme

Burada yapılan Kalite Kontrol İşlemleri esnasında rastlanan hataların

dikim kaynaklı olup olmadığına bakılır, dikim kaynaklı ise yukardaki maddeye göre işlemler sürdürülür. Paketleme hatalarına rastlanmıyorsa, mamüllerin paket işlemleri düzeltilir.

3.6. İlgili Dökümanlar

P 8.2.4 15 Muayene ve Deney Prosedürü

T EM 07 Uygun Olmayan Ürün Talimatı

3.7 Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

3.8. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir.

4. İÇ TETKİK PROSEDÜRÜ

4.1. Amaç Ve Kapsam

Kalite sisteminin yeterliliği, uygunluğu ve etkinliği yönünden tarafsız bir gözle incelenip, uygunsuzlukları ve bunlara ilişkin düzeltici ve önleyici faaliyetleri saptamak ve alınan bu kararların etkinliğini izlemektir. Kalite sisteminin ve proseslerin; ISO 9001–2000 kurallarına uygunluğundan emin olmak amacıyla, konuyla ilgili yeterli eğitimi almış işletme personeli tarafından sistematik ve tarafsız olarak değerlendirilmesidir.

4.2. Sorumluluk

Bu prosedürün uygulanmasına yönelik koordinasyondan Yönetim Temsilcisi sorumludur.

4.3. Uygulama

A. Tetkik Özellikleri

1. Proses Tetkikleri: Süreç tetkiki olarak da adlandırılan bu çalışma, bir imalat süreci içerisindeki belli bir yöntemin, doğruluk, uygulama şartları ve beklenen verim açılarından kontrolüdür.
2. Sistem Tetkikleri : ISO 9001 – 2000 kalite sisteminin etkinliğinin, temel faktörlerin mevcudiyeti ve uygulamada ne derece dikkate alındıklarının somut delilleri ortaya konarak belirtilmesidir.

B. Tetkik Kapsamı ve Planlanması

Tetkik kapsamı, söz konusu olan faaliyetlerimizin önemi ve mevcut veya olabilecek problemlerin içeriği ile ilgili olarak belirlenir. Bu sebeple tetkikin sıklığı şu şekilde planlanmıştır.

Kalite Sistem Tetkiki En Az Yılda 2 Defa,

Kalite Proses Tetkiki En Az Yılda 1 Defa Yapılır.

C. Yıllık İç Tetkik Planı

Bu planda, firmanın tetkike tabi tutulacak organizasyon birimleri, hangi birimin kaç kez tetkik edileceği, tetkik tarihi gösterilir. Bu plan Yönetim Temsilcisi tarafından hazırlanır. Tetkik planı uygulamaya konmadan önce Yönetim Temsilcisinden onay alınır. İç Kalite Tetkiklerinin sıklığı, karşılaşılan hatalar ve sistem bileşenleri gözönünde bulundurularak artırılabilir. Plan son halinin aldıktan sonra tetkike tabi tutulacak tüm Departman Sorumluları'na,

Yönetim Temsilcisi'ne, Fabrika Müdürü'ne ve tüm tetkikçilere birer kopya gönderilir.

Tetkik tarihlerinde, prosedürlerde belirlenenin dışında değişiklikler söz konusu olduğunda yıllık tetkik planı güncelleştirilir ve yeni haliyle tekrar yayınlanır. İç tetkik detay planının içeriğinde şunlar yer alır:

- 1- Tetkikçi isimleri
- 2- Esas alınacak standart maddeleri
- 3- Tetkikin yaklaşık başlangıç ve bitiş zamanları
- 4- Tetkikçilerin birim yöneticileri üst yönetimle yapacakları toplantıların zamanları, kimlerin katılacağı.

D. Tetkikin Yapılması

Tetkikçiler, tetkik edilen bölümden bağımsız olan bölümden seçilir. Her tetkikte, bir önceki iç tetkikte tesbit edilen uygunsuzluklar tekrar incelenir. Tetkik ilgili departmanın yöneticilerinin katıldığı bir açılış toplantısı ile başlar. Açılış toplantısı baş tetkikçi tarafından başlatılır. Tetkikçilere yardım etmek için bir klavuz belirlenir. Tetkik sırasında alınan her cevabın döküman ve kayıtlarla ispatlanabilir olmasına dikkat edilir. Elde edilen bulgular döküman, kayıt notları ve tarihlere dikkat edilerek kaydedilir.

Tetkikin etkinliği açısından doğrudan işi yapan kişilerle görüşmek şarttır. Tetkik yapıldıktan sonra kapanış toplantısı yapılır. Bu toplantıda; özet ve sonuç çıkarılmasına imkan tanınır. Uygunsuzluklar ve gözlemler görüşülür, yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır. Tesbit edilen uygunsuzluklar görüşülüp tartışılır ve bir mutabakata varılır. Eğer uygunsuzluk ile ilgili bir görüş birliğine varılamıyorsa sorun tüm departman sorumlularının, fabrika müdür ve yönetim temsilcisinin yer aldığı haftalık yönetim toplantısında görüşülür. Tesbit edilen uygunsuzluklar ve standardın hangi maddesine uymadığı İç Tetkik Raporu'na yazılır.

E. İç Tetkik Raporunun Hazırlanması:

Baş tetkikçi, tetkik edilen birimdeki hataları belirlemek ve raporlamakla yükümlüdür. Bu hatanın giderilmesine yönelik düzeltici faaliyetlerin koordinasyonu ve sonuçlandırılması tetkik edilen birim Müdürü'nün sorumluluğundadır. İç Tetkik Raporu'na tespit edilen hata/uygun olmayan durum tetkikçi tarafından yazılır ve Baş Tetkikçi ve tetkik edilen bölüm müdürü/şefi tarafından imzalanır.

Gerçekleştirilecek düzeltici faaliyet kısmına tespit edilen uygunsuzluğun giderilmesi için yapılacak çalışmalar tetkik edilen bölüm müdürü/şefi tarafından yazılır. Bu düzeltici faaliyetin tahmini tamamlanma tarihi (hedef tarih) de yazılarak Baş Tetkikçi ve tetkik edilen bölüm müdürü/şefi tarafından imzalanır.

Düzeltilen faaliyetler için bir hedef tarih belirlenirken 3 ayı geçmemesine özen gösterilir. Hazırlanan orijinal iç Tetkik Raporları Yönetim Temsilcisi'ne ve birer kopyası ise ilgili Müdürlüğe gönderilir. Bölüm yöneticisi İç tetkik Raporu'na yazılan düzeltici faaliyetlerin verilen hedef tarihe uygun olarak gerçekleştirilmesinin takibinden sorumludur. İç tetkik raporunun içeriğinde şunlar yer alır:

- 1- Tetkike tabi tutulan organizasyon birimi,
- 2- Tesbit edilen uygunsuzlukla ilgili standart maddesi,
- 3- Tetkikçi adları,
- 4- Tesbit edilmiş olan uygunsuzluklar, gerçekleştirilecek düzeltici faaliyetler ve hedef tarih,
- 5- Düzeltici faaliyetlerin takip sonuçları.

F. İzleme Tetkiklerinin Yapılması

Baş tetkikçi, tetkikin bittiği tarihten bir ay sonra tetkik sırasında tesbit edilen uygunsuzlukların düzeltici faaliyetlerinin izlemesini yapar ve İç Tetkik Raporu'nun düzeltici faaliyetin takibi kısmına izleme sonucunu yazar ve onaylar. Eğer uygunsuzluk kapatılmamışsa, ilk izleme tetkiki tarihinden itibaren 3 aylık periyotlarla 2 izleme tetkiki daha tekrarlanır ve baş tetkikçi, izleme sonuçlarını İç Tetkik Raporu'nun düzeltici faaliyetin takibi kısmına yazar ve imzalar.

G. İç Tetkik Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Tetkik sonuçları Yönetim Temsilcisi tarafından takip edilmektedir. Kapatılmayan uygunsuzluklar Genel Müdür başkanlığında, yılda en az bir defa yapılan "Yönetimin Gözden Geçirme" toplantısında görüşülür.

4.4. Dökümantasyon

Tetkik sırasında kullanılan dökümanlar, soru listesi, yıllık tetkik planı, tetkik detay planı, iç tetkik raporu, kalite el kitabı, ISO 9001 – 2000 versiyonu standartları.

4.5. Kayıtlar

Kayıtlar, P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları prosedürüne göre saklanır.

4.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

5. DÜZELTİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ

5.1. Amaç ve Kapsam

Müşteri şikayetlerinde, üretim aşamalarında, üründe ve kalite sisteminde mevcut olan, oluşmuş uygunsuzluk ve hata nedenlerini belirlemek, bunların ortadan kaldırılması ve tekrarının önlenmesi amacıyla düzeltici faaliyetlerin uygulamaya alınması, etkinliğinin izlenmesi ve sonuçlarının kaydedilmesi ile ilgili sorumluluk, yetki ve yöntemleri tanımlar.

5.2. Sorumluluk:

Tespit edilen uygunsuzlukların Yönetim Temsilcisi'ne iletilmesinden ilgili bölüm müdürlükleri sorumludur.

Gerekli incelemeyi başlatarak gerçekleştirilecek düzeltici faaliyetin belirlenmesinden ilgili müdürlükler ve Yönetim Temsilci' si sorumludur. Kendisine iletilen Düzeltici Faaliyet raporlarının değerlendirilmesinden ve takibinin yapılmasından Yönetim Temsilcisi sorumludur.

5.3. Uygulama

- 3.1. Uygunsuzluğun ortadan kaldırılması ve tekrarının önlenmesi konusunda başlatılan Düzeltici Faaliyet raporları Yönetim Temsilcisi'ne iletilir. Bu raporlar, haftalık yönetim toplantısında görüşülür. Bu toplantıda alınan kararlar doğrultusunda Düzeltici Faaliyet başlatılır.
- 3.2. Haftalık yönetim toplantısında söz konusu problemin nasıl giderileceği tartışılarak, yürütülecek faaliyete, faaliyeti kimlerin yürüteceğine, gerçekleştirilecek Düzeltici Faaliyet tahmini tamamlanma tarihine, kontrol edecek sorumlu personele karar verilir.
- 3.3. Düzeltici faaliyeti yürütecek kişiler, uygunsuzluğa yol açan ana nedenleri araştırmak üzere çalışma başlatırlar. Uygunsuzluk nedenleri; faaliyetten sorumlu kişiler tarafından araştırılır. Bu çalışmalar sonucunda alınan kararlar düzeltici faaliyete yazılır ve Yönetim Temsilcisi'nin onayına sunulur. Yönetim Temsilcisi gerçekleştirilecek faaliyeti yeterli bulursa; Düzeltici Faaliyet raporunu onaylar.
- 3.4. İç Kalite Tetkikleri sonucu bulunan uygunsuzlukların düzeltilmesinde, P 8.2.2 04 İç Tetkikleri prosedürüne göre hareket edilir.
- 3.5. Müşteriden gelen şikayetler değerlendirilir ve kabul edilen müşteri şikayetlerinin sonuçları incelenerek Düzeltici Faaliyet raporu açılıp açılmayacağına Yönetim Temsilcisi tarafından karar verilir.

- 3.6. Düzeltici Faaliyetin Takip Edilmesi: Düzeltici faaliyet takibi, ilgili tüm müdürlüklerin ve Yönetim Temsilcisi'nin sorumluluğundadır. Düzeltici faaliyet raporunda, gerçekleştirilecek düzeltici faaliyet ile ilgili belirtilen aksiyonların belirlenen tarihlerde yerine getirilip getirilmediği Yönetim Temsilcisi tarafından ilgili bölüm sorumluları ile görüşülerek takip edilir.
- 3.7. Düzeltici faaliyet sonucunda bir değişiklik söz konusu ise, ilgili dökümanlarda gerekli revizyonlar yapılır ve uygulamanın da yeni dökümanlara göre yapılması sağlanır.
- 3.8. Başlama zamanı ne olursa olsun kontrol tarihi geçtiği halde kapatılmamış olan Düzeltici Faaliyetler Yönetim Temsilci'si tarafından, Yönetim Gözden Geçirme toplantılarından önce rapor halinde Genel Müdür'e bildirilir.

5.4. Dökümantasyon

P 8.2.2 04 İç Tetkik Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü

P .PKG.15 Düzeltici Faaliyet Raporu Formu

5.5. Kayıtlar

Kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları prosedürüne göre 3 yıl süre ile saklanır.

5.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

6. ÖNLEYİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ

6.1. Amaç ve Kapsam

Üretim aşamalarında, üründe ve kalite sisteminde oluşabilecek uygunsuzluğu oluşmadan önce fark edip, oluşmaması için önleyici faaliyet başlatılması, uygulanması ve etkinliğinin izlenmesidir.

6.2. Sorumluluk

Oluşabilecek uygunsuzlukların Yönetim Temsilcisi'ne iletilmesinden ilgili bölüm müdürlükleri sorumludur.

Gerekli incelemeyi başlatarak gerçekleştirilecek önleyici faaliyetin belirlenmesinden ilgili müdürlükler ve Yönetim Temsilci'si sorumludur. Kendisine iletilen Önleyici Faaliyet raporlarının değerlendirilmesinden ve takibinin yapılmasından Yönetim Temsilci'si sorumludur.

6.3. Uygulama

- 3.1. Uygunsuzluğun; olma ihtimalini ortadan kaldırılması konusunda başlatılan Önleyici Faaliyet raporları Yönetim Temsilcisi'ne iletilir. Bu raporlar, haftalık yönetim toplantısında görüşülür. Bu toplantıda alınan kararlar doğrultusunda Önleyici Faaliyet başlatılır.
- 3.2. Haftalık yönetim toplantısında söz konusu problemin nasıl giderileceği tartışılarak, yürütülecek faaliyete, faaliyeti kimlerin yürüteceğine, gerçekleştirilecek Önleyici Faaliyet tahmini tamamlanma tarihine, kontrol edecek sorumlu personele karar verilir.
- 3.3. Önleyici Faaliyetin Takip Edilmesi: Önleyici Faaliyet takibi, ilgili tüm müdürlüklerin ve Yönetim Temsilcisi'nin sorumluluğundadır. Önleyici Faaliyet raporunda, gerçekleştirilecek Önleyici Faaliyet ile ilgili belirtilen aksiyonların belirlenen tarihlerde yerine getirilip getirilmediği Yönetim Temsilci'si tarafından ilgili bölüm sorumluları ile görüşülerek takip edilir.
- 3.4. Önleyici Faaliyet sonucunda uygulamada bir değişiklik söz konusu ise, ilgili dökümanlarda gerekli revizyonlar yapılır ve uygulamanın da yeni dökümanlara göre yapılması sağlanır..
- 3.5. Başlama zamanı ne olursa olsun kontrol tarihi geçtiği halde kapatılmamış olan Önleyici Faaliyetler Yönetim Temsilci'si tarafından, Yönetim Gözden Geçirme toplantılarından önce rapor halinde Genel Müdür'e bildirilir.

6.4. Dökümantasyon

P 8.2.2 04 İç Tetkikleri Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü F.PKG. 16 Önleyici Faaliyet Raporu Formu

6.5. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre 3 yıl süre ile saklanır.

6.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

7. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU VE GÖZDEN GEÇİRİLMESİ PRESEDÜRÜ

7.1. Amaç ve Kapsam

Bu prosedürün amacı; XYZ Tekstil de kurulan Kalite Yönetimi Sisteminin uygulamaya geçilmesi ve sürekliliğinin sağlanması sırasında firma üst yönetiminin üstlendiği sorumlulukları tanımlamaktadır. Bu prosedür hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılmasında yönetimin kuracağı Kalite Yönetimi Sisteminin anahtar faktörleri olan Kalite Politikası, Kalite Hedefleri ve Yönetimin Gözden Geçirmesi faaliyetlerini ne şekilde yerine getireceğini tanımlayacaktır.

7.2. Sorumluluklar

Bu prosedürün kapsamı, tüm XYZ Tekstil ürün ve hizmetlerinin pazarlanması tasarımı ve müşteriye sunumuna yönelik tüm faaliyetlerin uygulanmasından firma üst yönetimi sorumludur. Bu prosedürün hayata geçirilmesi ve uygulama sırasında karşılaşılan aksaklıkların giderilmesinden “ Yönetimin temsilcisi “ sorumludur.

7.3. Uygulama

7.3.1. Genel

Yönetimin Gözden Geçirme toplantıları her üç ayda bir yapılır. Üst yönetimin ve Kalite Güvence Müdürünün talebi doğrultusunda üç aylık periyotlarla düzenlenir. XYZ Tekstilde sunulan ürün hizmetlerinin kalitesini geliştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak için tüm çalışmalara yön gösterecek ve tüm çalışanların inançlarını, düşüncelerini yansıtan firma kalite politikası Haziran 2002 de hazırlanmış ve tüm çalışanlarına duyurulmuştur. Tüm XYZ Tekstil çalışanları, kalite politikasının hayata geçirilmesine ve firmada kurulu Kalite Yönetimi sisteminin geliştirilmesine büyük önem verir ve katkıda bulunur.

7.3.2. Kalite Politikası

XYZ Tekstilin Kalite Politikasını hazırlamak ve geliştirmek için sorumluluk ve kararlar firma üst yönetimine aittir. Yönetim kalite politikasını oluştururken aşağıdaki konuları göz önünde bulundurmıştır.

- Müşterilere sunulacak hizmetin kalitesi ve maliyeti arasında optimum seviyeye ulaşmak.
- Firmanın kalite itibarının müşterilerin beklentilerini aşacak düzeyde bir müşteri tatmini yaratması.

- Firmanın kalite hedeflerine ulaşabilmesi için müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve rakiplerle karşılaştırmalı performans değerlendirmesi.
 - Kalitenin oluşturulmasında tüm çalışanlarının katkısının sürekliliği ve insan kaynaklarına değer verilmesi.
- 3.2.1 XYZ Tekstil “ Kalite Politikası” Kalite El kitabının giriş bölümünde verilmiştir. Kalite politikasının tüm çalışanlar tarafından anlaşılması, kabul edilmesi ve uygulanmasına yönelik olarak kalite politikası firmanın tüm birimlerinde personelin görebileceği şekilde duvarlara asılmış, ayrıca firma içinde bir duyuru ile tüm personele yollanmıştır
- 3.2.2 Firmada verilen eğitim programıyla da çalışanların Kalite Yönetimi konusunda bilinçlenmesi sağlanmıştır.

7.3.3. Kalite Hedefleri

Gerek firma Kalite Yönetimi'nin uygulaması, gerekse sunulan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelik kalite hedeflerinin belirlenmesinde aşağıda sıralanan konular firma temel amaçlarını yansıtmaktadır.

- Profesyonel, ahlaki ve yasalara uygun hizmetlerin sunulması.
 - Sunulan ürün ve hizmetlerin performansının sürekli geliştirilmesi.
 - Toplumsal ve Ekonomik şartlardaki değişikliklere uyum sağlanabilmesi.
- 3.3.1 XYZ Tekstil üst yönetimi müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerin performansının ölçülebilmesi ve geliştirilebilmesi için aşağıda belirlenen konularda araştırmalar yaparak müşterilerin Firma Hizmet Kalitesinin bileşenleri:
- Müşteriye çalışanlar tarafından gösterilen ilgi
 - Sunulan Ürün ve Hizmetlerdeki işlemlerin ve alınan kararların hızı
 - Sunulan Ürün ve Hizmet-Fiyat arasında optimum bağlantı kurulabilmesi
 - Yapılan işlemlerin güvenilirliği
- 3.4 Yönetimin Gözden Geçirmesi: XYZ Tekstil de belirlenen Kalite Politikasını uygulanma ve kalite hedeflerine ulaşılmadaki etkinliğini ölçmedeki amacıyla, firma yönetimi kalite sistemini en az yılda bir kez gözden geçirir.
- 3.4.1 Toplantıya katılacaklar ve toplantı gündemi F.KG.07 Toplantı Çağrı Formu ile duyurulur

3.4.2 Gözden geçirme işlemi için detay çalışması Yönetimin Temsilcisi tarafından yapılır ve hazırlanan rapor Genel Müdür'e toplantıdan bir hafta önce sunulur.

3.4.3 Yönetimin Gözden Geçirmesi işlemi aşağıdaki konuları içeren detaylı bir değerlendirme çalışmasıdır.

- Kalite Sisteminin Kalite Politikasını ve sağlamadaki etkinliği
- Kalite Sisteminin Kalite Hedeflerine ulaşılmasını sağlamadaki etkinliği
- Üründe ve Kalite sisteminde oluşmuş uygunsuzlukları belirlemek ve ortadan kaldırmak üzere düzeltici ve önleyici faaliyetler
- Müşteri Şikayetleri
- E.KG.04. Kalite İç Kalite Raporu
- EMİK.01. Personel ve Eğitim Raporu
- E.KG.15 Düzeltici Faaliyet Raporları
- E.KG.16 Önleyici Faaliyet Raporları

3.4.4 P 5.1.0 08 Kalite Yönlendirme Kurulu Çalışma prosedürüne göre, 3 ayda bir Kalite Yönlendirme Kurulu toplantıları yapılarak kısım performansları gözden geçirilir.

7.4. Dökümantasyon

Yönetimin Sorumluluğu Prosedürünü hayata geçirmek ve etkin sonuçlar elde edebilmek için destek alınacak yazılı dökümanlar aşağıda belirtilmiştir :

- - P 5.1.0 08 Kalite Yönlendirme Kurulu Çalışma Prosedürü
- - P.8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürleri
- - P.8.5.3 06 Önleyici Faaliyet Prosedürleri
- - E.KG.04. İç Kalite Tetkik Raporları
- - P.5.1.0 07 Yönetimin Gözden Geçirme Prosedürü
- - Toplantı Tutanaqları

7.5. Kayıtlar

Kalite Yönetimi Sisteminin etkinliğini gözlemleyebilmek amacıyla tutulan kalite kayıtları P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürüne göre saklanır.

7.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

8. KALİTE YÖNLENDİRME KURULU ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ

8.1. Amaç ve Kapsam

ISO 9001 : 2000 Standartlarına göre XYZ Tekstil de kurulan Kalite Yönetim Sistemi'nin amacı; girdiden ürün oluşumu ve müşteriye teslim hizmetine kadar olan süreçlere ait hataların azaltılması, mümkünse önlenmesine yöneliktir

8.2. Sorumluluk

Kalite Yönlendirme Kurulu; Genel Müdür'ün Başkanlığında, Fabrika Müdür'ü, Planlama Md, Kalite Güvence Müdür'ü, İmalat Müdür'ü, Yönetim Temsilcisi, Tasarım ve Modelhane ve Pazarlama Müdür'ünün bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Kalite Yönlendirme Kurulu ayda bir gün toplanır ve Bu kurulun sekreteryası işlemlerini toplantı esnasında belirlenen bir kişi yürütür. Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve geliştirilmesi Genel Müdür sorumluluğundadır.

Genel Müdür hizmetin bir kısmının yerine getirilmesi için diğer yöneticilerden birine sorumluluk verebilir. XYZ Tekstil kurulun başarılı çalışıp çalışmadığının tespitinden ve sonucun Genel Müdür'e bir raporla bildirilmesinden Kalite Güvence Müdürlüğü sorumludur.

8.3. Uygulama

8.3.1. Kalite Geliştirme İçin Yönetim :

Kalite konusunda bilginin paylaşımı ve kalite geliştirme için alt yapının oluşturulması ve koordinasyonu Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından sağlanır.

Gelişim için XYZ Tekstil de tüm geliştirme faaliyetleri planlı bir şekilde yerine getirilir ve sürekli olarak ölçülür. Bu ölçümler kalite geliştirme prosesinin sürekliliğini sağlar ve yönetimin gözden geçirmesi için alt yapı oluşturur.

8.3.2. Kalite Gelişimi İçin Planlama :

Kalite Geliştirme plan ve projeleri, XYZ Tekstil tüm iş planlarının bir parçası şeklindedir.

Bu faaliyet içinde yönetim, kalite kayıplarını azaltmak için kalite hedeflerini belirlemiştir. Kalite geliştirme hedeflerini yerine getirmek ve kalite politikalarını uygulamak için planlar yapılmıştır. Bu planlar, en önemli kalite kayıpları üzerine yoğunlaşır.

8.3.3 Kalite Gelişiminin Ölçülmesi

XYZ Tekstil tüm faaliyetler için her prosesin şekline uyan bir ölçme sistemini kurmuş ve zaman içinde geliştirmektedir. Gelişme imkanlarını belirlemek ve fark etmenin yanında, kalite geliştirme faaliyet sonuçlarını ölçmek için kalite hedefleri sistemi kurulmuştur.

8.3.4. Kalite Geliştirme Faaliyetlerini Gözden Geçirme

Kalite geliştirme faaliyetlerindeki bütün işlemler Kalite Yönlendirme Kurulu tarafından gözden geçirilir ve başarı durumu belirlenir.

8.3.5. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi

XYZ Tekstil'de ürün/hizmet kalitesi ile proses çıktıları üzerinde kritik tüm hususlar için Önleme Faaliyetleri ve Düzeltme Faaliyetleri yerine getirilir. (Bkz. P 8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürü ve P 8.5.3 06 Önleyici Faaliyet Prosedürü)

Yönetimimiz XYZ Tekstil'in kalite konusundaki amaç ve hedeflerini belirleyerek tüm çalışanlara düzenli olarak iletir.

8.3.6. Değer ve Davranış

XYZ Tekstil'de kalite geliştirme faaliyetleri için tüm çalışanlarımız tarafından paylaşılan yeni değer ve inançlardan oluşan bir ortam hazırlanmaktadır. Bu değer ve inançlarımız kalite politikasıyla desteklenmektedir. Tüm XYZ Tekstil çalışanlarının paylaştığı ortak değerler;

- Ekip çalışması
- Açık iletişim
- Takdir ve tanınma
- Planlı çalışma

Böyle bir ortamın tüm çalışanlarca kabul görmesi ve davranışlara yön göstermesi, müşteri memnuniyetini arttırmamızın temelini oluşturur.

8.3.7. Onurlandırma

Kalite geliştirme prosesinde hedefleri takip etmek ve kuruluş içinde istenen performans ve davranışlar desteklenir.

8.3.8. Kalite Kayıpları

Kalite geliştirme faaliyetlerinin yönlendirilmesi sırasında kalite kayıplarının

belirlenmesi ve bunların azaltılması için hedef tespit edilir. Kalite geliştirmek için her imkan kullanılarak, işletmemiz için de kalite kayıplarını azaltacak projeler oluşturulur.

8.3.9. Eğitim

Sürekli bir eğitim çalışanlarımızın hatasız iş yapmaları için gereklidir. Kalitemizi geliştirecek bir ortamın oluşturulması ve devam ettirilmesi için XYZ Tekstil' de eğitim programları oluşturulur ve uygulanır.

8.3.10. Sistemle İlgili Çalışmalar

- Kalite politikası ve hedeflerin belirlenmesinde,
- Kalite El kitabının yazılması ve sistemin kurulmasında,
- Sistemin çalıştırılması için prosedürlerin yazılmasında,
- İstenen kalite hedeflerine ulaşılabilmesi için proses talimatlarının ve görev tanımlarının yazılmasında,
- ISO 9001 :2000 sistemin istediği doğrultuda kalibrasyon hizmetlerinin en ekonomik şekilde yerine getirilmesidir.

3.11. Ürün İle İlgili Hataların Azaltılmasında :

- Düzeltici Faaliyet ve Önleyici Faaliyet Kurulunun teşkili ve faaliyete geçirilmesi ile yürütülür. (Bkz. P 8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürü ve P 8.5.3 06 Önleyici Faaliyet Prosedürü)

3.12. Denetim ve Yönetim İle İlgili Faaliyetler :

- Ürün, proses ve sistem bazında iç kalite tetkiklerinin yürütülmesi,
- Yönetimin gözden geçirme faaliyetlerine başlatılması,
- Kalite maliyetlerinin tespiti ve sürekli geliştirilmesi,
- Her seviyedeki personel eğitim programının tatbikata konmasıdır.

8.4. Dökümantasyon

Kalite Yönlendirme Kurulu'nun hizmetlerini etkin şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli dökümantasyon Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından hazırlanır ve kurul üyelerine sunulur. Kullanılacak dökümanlar;

- İade Raporları
- Fabrika Stokları
- Ürün Hata Analiz Raporu

- EKG.04 İç Kalite Tetkik Raporu
- P8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürü
- P8.5.3 06 Önleyici Faaliyet Prosedürü

8.5. Kayıtlar

Kurul ile ilgili kayıtlar Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından 3 yıl süreyle saklanır.

8.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

9. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

9.1. Amaç ve Kapsam

XYZ TEKSTİL işletmesinin ürettiği ürünlerin müşteriler nezdinde beğeni düzeyini tesbit etmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak için yapılması gereken çalışmaları kapsamaktadır.

9.2. Sorumluluk

Bu prosedürün uygulanmasından Müşteri Temsilcileri, Pazarlama Müdürü, Yönetim Temsilcisi, Planlama Müdürü, Kalite Güvence Müdürü, Fabrika Müdürü ve Genel Müdür sorumludur.

9.3. Uygulama

- Müşteri temsilcisi tarafından müşteri listesi her ay güncel olarak tutulur.
- Müşterilere satılan ürünler hakkında, müşteri memnuniyetini ölçmek için de telefon, faks veya e posta yoluyla müşterilerle irtibat kurarak yada müşteri memnuniyeti için anketler düzenlenerek müşterilerin ürünler hakkındaki değerlendirmelerini Müşteri Memnuniyeti formuna kaydeder.
- XYZ Tekstil' in iştirak ettiği fuarlarda ürünlerimizi beğenen, satın alan yada potansiyel müşterilerimize Müşteri Değerlendirme Formu doldurtularak ürünlerimiz hakkındaki görüşleri alınır.
- Müşteri Değerlendirme Formları 3 ayda bir Sorumluluk maddesindeki ilgililer tarafından değerlendirilir ve Müşteri Memnuniyeti ölçülerek işletmenin hedeflerine yön verir.
- İç müşteri memnuniyeti Öz Değerleme Anketleri ile ölçülür. Çalışanlarımızın görüşlerini içeren öz değerlendirme sonuçları göz önüne alınarak işletme içi çalışma hayatının kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılır.

9.4. Dökümantasyon

Müşteri Değerlendirme Formu Diğer dökümanlar.

9.5. Kayıtlar

Kayıtlar P 4.2.4.0.2 Kalite Kayıtları Prosedürüne göre saklanır.

9.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir.

10. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ PROSEDÜRÜ

10.1. Amaç ve Kapsam

Kalite Güvence Sistemi dahil bütün dokümanların, ISO – 9001 / 2000 gereksinmelerine ve XYZ Tekstil Kalite Hedeflerine uygun bir şekilde hazırlanması ve etkin bir kalite sistemi kurulması için uygulanacak yöntemi, genel prensipleri ve yürütme sorumluluklarını belirlemektir.

Kalite Sistemini oluşturan bütün dokümanlar (Kalite El Kitabı, Prosedürler, Talimatlar, Formlar, Kalite planları, vs...) bu prosedürün kapsamındadır.

10.2. Sorumlular

Genel Müdür

Kalite Güvence Müdürü Yönetim Temsilcisi Departman Müdürleri

10.3. Uygulamalar

10.3.1 Genel

XYZ Tekstil kalite güvence sistemi; kalite el kitabı, prosedürler, talimatlar, kapsamda bahsedilen diğer evrak ve dokümanlar kullanarak dokümante edilmiştir. Bütün bu dokümanlar şirket içi Kalite Güvence Müdürlüğüne hazırlanmıştır.

10.3.2 Kalite El Kitabı

Şirketin Kalite Sistemi ile ilgili temel dokümanıdır.

- Birinci bölümde şirketi tanıtıcı firma profili, işletmemizin vizyonu, misyonu, yer almaktadır. Kalite politikası, Organizasyon şeması ve Kalite El Kitabı standart maddeleri
- İkinci bölümde Kalite El Kitabı standartlarına ilişkin prosedürler.
- Üçüncü bölümde Talimatlar,
- Dördüncü bölümde ise formlar yer almaktadır.

10.4. Prosedürler

- a) Prosedürler ISO 9001 / 2000 Standardının gereksinmelerini karşılayan ve buna göre bir faaliyetin nasıl uygulanıp kontrol edileceğini sistematik olarak anlatan planlardır.
- b) XYZ Tekstilin faaliyet alanına ilişkin yürütülen işler. ISO 9001 / 2000 standardının her maddesine bir prosedür gelecek şekilde yazılı olarak anlatılmıştı.

10.5. İş Talimatları

Belirli bir faaliyet veya işlerin nasıl yapılıp kontrol edileceği ile ilgili ayrıntılı talimatlar tanımlanmış ve ilgili prosedürlere bağlanmıştır. İş talimatlarının kontrollü kopyaları, ilgili bölümlerde dosyalanır. Talimatlar Kalite Güvence Müdürü ile ilgili bölüm sorumlusu tarafından hazırlanarak ve Yönetim Temsilcisinin de uygun bulmasıyla ve Genel Müdürün onayı ile de yürürlüğe konulur.

10.6. Kalite Planları

Departmanlarda, ilgili kişi tarafından girdi, proses ve final aşamalarında ürün ile ilgili yapılacak muayene ve deneylerin kontrol ve kabul kriterlerinin, kullanılan form, talimat, teçhizatın ve kontrol edilecek örnekleme adetlerinin belirlenmesi ve bu işlemlerin kolay takibi için kalite planları oluşturulmuş ve uygulamaya alınmıştır.

10.7. Dökümantasyon

P 4.2.4 02 Kayıtların Kontrolü Prosedürü

P 8.3.0 03 Uygun Olmayan Ürün Kontrolü Prosedürü

P 8.2.2 04 İç Tetkik Prosedürü

P 8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet

P 8.5.3 06 Önleyici Faaliyetler Prosedürü

P 4.2.3 01 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü

10.8. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kayıtların Kontrolü Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

10.9. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

11. PERSONEL SEÇME İŞE ALMA PROSEDÜRÜ

11.1. Amaç Ve Kapsam

İşletmemizin politika ve hedeflerine uygun insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleyerek Kalite Politikamızı gerçekleştirmemize katkı sağlayacak elemanların seçilip, temin edilmesini sağlamaktır.

11.2. Sorumluluk

Bu prosedürün uygulanmasından Departman Müdürleri, İnsan Kaynakları Müdürü ve Fabrika Müdürü sorumludur.

11.3. Uygulama

Her departman ihtiyaç duyduğu personel ve özelliklerini İnsan Kaynakları Müdürü' ne bildirir. İnsan Kaynakları Müdürü, Fabrika Müdürü ve Departman Müdürleri değerlendirme toplantısı yaparak iş gören ihtiyacın onaylarlar.

İş gören ihtiyacını karşılamak için hem gazete ilanları ile hem de işletmeye bizzat müracaat ederek XYZ Tekstil E.İ.K. 04 İş İstek Formu dolduran kişilerin arasından tercih edilir.

İşe yeni başlayan personelin oryantasyonu ve hizmet içi eğitimi, P 6.2.2 12 Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi Prosedüründe anlatıldığı şekilde yapılır.

11.4. Dökümantasyon

P 6.2 2. 12 Personel Eğitim ve Geliştirme Prosedürü

P 6.2.1 11 Personel Seçimi ve İşe Alma Prosedürü

E.İ.K. 01 Personel Eğitimi Takip Formu

E.İ.K. 04 XYZ Tekstil İş İstek Formu

11.5. Kayıtlar

Kayıtlar P 4.2.4.02 Kalite Kayıtları Prosedürüne göre 3 yıl süre ile saklanır.

11.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

12. PERSONEL EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ PROSEDÜRÜ

12.1. Amaç Ve Kapsam:

Bu prosedürün amacı, XYZ Tekstil personelinin teknik, yönetsel ve kalite konularında eğitim ihtiyaçlarının ne şekilde belirleneceği ve eğitim faaliyetlerinin ne şekilde yerine getirileceği ile ilgili esasları belirlemektir. Bu prosedür tüm işletme çalışanlarını kapsar.

12.2 Sorumluluk

Kalite Güvence Müdürü: Tüm personel için Kalite ve Mesleki Eğitim planının hazırlanmasından, plan ve programların yürütülmesi ve dokümantasyonu ile ilgili faaliyetlerin organizasyonundan, gerektiğinde eğitimlerin verilmesinden, Eğitim Komitesi Toplantılarını organize etmekten ve başkanlığını yapmaktan sorumludur.

İnsan Kaynakları: Bu prosedür ile ilgili her tür uygulamanın gerçekleştirilmesi ve uygulanmasından sorumludur.

Tüm bölümler Eğitim ihtiyaçlarını İnsan Kaynakları ve Personel Müdürlüğü bildirmekten sorumludur.

12.3. Uygulama

- Eğitim ihtiyacının tespiti; her yıl, 12 aylık dönem için yapılır. Bir sonraki yılın eğitim ihtiyacını belirlemek için o yılın Ocak ayında XYZ Tekstil Eğitim İhtiyaçları Tespit Formu (yıllık) birim Müdürlerine İnsan Kaynakları müdürlüğü tarafından dağıtılır. Bölüm Müdürleri kendilerine bağlı personel için “Eğitim İhtiyaçları Tespit Formları’nı” gerektiğinde personelin de görüşünü alarak doldurur. Ocak ayı sonuna kadar bölüm Müdürleri tarafından son şekline getirilen bu form İnsan Kaynakları Müdürlüğü ne iletilir.
- Bu şekilde bildirilen eğitim ihtiyacı İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından değerlendirilmeye alınır.
- Eğitim İhtiyaçları tespit formunda belirtilen hususlar dikkate alınarak, eğitimin nerede, ne zaman ve kimler tarafından gerçekleştirileceği incelenerek ilgili personelin katılacağı eğitimler belirlenir ve Yıllık Eğitim Planına İnsan Kaynakları Müdürlüğünce işlenir. Hazırlanan eğitim planında yer, zaman, konu, eğitimci ve eğitilecek personel detaylı olarak belirtilir. Herhangi bir değişiklik veya iptal durumu kayıtlara işlenir.

- Kalite Güvence Sistemi ile ilgili olarak ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları Yönetim Temsilcisi tarafından İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne bildirilerek, bu eğitimin gerçekleşmesi sağlanır ve Yıllık Eğitim Planına işlenir.
- Birimler yıllık eğitim planı belirlendikten sonra gelişmeleri takip etmek için veya yeni projeler kapsamında yıl içerisinde herhangi bir zamanda eğitim talebinde bulunabilir.
- Bu tür talepler eğitim ihtiyaçları tespit formu ile İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne bildirilir. Talep edilen eğitim programı İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından incelenir, eğitimi talep eden bölüm ile görüşülerek ilgili personelin söz konusu eğitimi alması sağlanır ve yıllık eğitim planına işlenir.
- Yıl içerisinde çeşitli eğitim kuruluşlarından gelen eğitim broşürleri ve davetler İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı tarafından incelenir ve arşivlenir. Eğitim kuruluşlarından gelen davetler, konusuna uygun olarak İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından ilgili bölüm Müdürleri ile görüşülür, uygun bulunanlar için elemanlar belirlenerek söz konusu eğitimin alınması sağlanır ve yıllık Eğitim Planına işlenir.
- İşletme içi ve dışı eğitimlere katılanlara Eğitim Değerlendirme Formu doldurulur. Katıldıkları eğitimle ilgili görüşleri alınmak suretiyle, eğitimin her yönüyle değerlendirilmesi İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından yapılır.
- İşletme içi ve dışı eğitimlere katılanlar, kişi bazında açılmış olan Eğitim Takip Formuna İnsan Kaynakları tarafından işlenir.
- Şirket dışında gerçekleşen eğitimlere katılanlara sertifika veya belge verilmiş ise bir kopyası Personel Biriminde Personel Sicil Dosyalarında muhafaza edilir.
- Şirket içi ve dışı eğitime katılacak personele ve bölüm müdürüne yazıyla bilgi verilir.

12.3.1. Oryantasyon Eğitimi

İşe yeni başlayan personele, işletmenin faaliyet konusunu, şirket politikasını, Kalite Güvence Sistemini, çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarını bildirmek amacıyla İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşe başladığı departman sorumlusu tarafından gerçekleştirilir.

12.3.2. Mesleki Geliştirme Eğitimleri

Çalışanın görevi ve çalışma sahası ile ilgili genel ve mesleki bilgilerini

arttırmak, görevine ilişkin yeni bilgi ve beceriler kazandırmak için kuruluş bünyesinde yapılan ve/veya dışarıdan alınarak düzenlenen eğitimlerdir.

12.3.3. Yönetici Eğitimleri:

Şirketyöneticilerine, yöneticilik nitelikleri kazandırma, sektördeki gelişmelerin aktarılması, şirket politikaları ve bunlardaki değişikliklerin belirlenmesi amacı ile seminer, panel gibi yöntemlerle düzenlenen eğitimlerdir.

12.3.4. İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Eğitimleri

İşe yeni başlayan ve çalışmakta olan personele oluşabilecek tehlikeler ve sağlığa zarar verebilecek şartlar hakkında bilgi verilerek olabilecek problemlerden kaçınmak, korunmak, daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla düzenlenen eğitimlerdir.

12.3.5 .Kalite Bilinçlendirme Eğitimleri

İşletmenin her kademesinde çalışanlara ortak kalite bilincinin oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen eğitimlerdir.

12.3.6. Tekrarlama Eğitimleri

Daha önce uygulanmış fakat işletme güvenliğinin, verimliliğinin, iş ve iş yeri disiplininin aynı etkinlikte devamını ve gelişmesini sağlamak amacıyla belirli periyotlarla tekrarlanan eğitimlerdir. Tatbikatlı olarak uygulanan yangın söndürme eğitimleri, genel işçi sağlığı ve iş güvenliği, ilk yardım ve temizlik eğitimleri bu kapsamda yer alır.

İnsan Kaynakları her yıl sonu kişi başına düşen yıllık eğitim zamanını ve içeriklerini hazırlar. Bir nüshasını Genel Müdüre sunar.

12.4. Dökümanlar

F.İKY.01 Personel Eğitim Takip Formu F.İKY.02 Oryantasyon Eğitim Takip Formu F.İKY.03 Eğitim Planı

F.İKY.04 Eğitim / Toplantı Çağrı Formu F.İKY.05 Eğitim Katılım Formu

12.5. Kayıtlar

Kayıtlar P 4.2.4.02 Kalite Kayıtları prosedürüne göre saklanır.

12.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir.

13. MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜN PROSEDÜRÜ

13.1. Amaç ve Kapsam

Müşteri tarafından temin edilerek kendi ürünlerinde kullanılmak üzere firmamıza verdiği yarı mamul yada mamullerin firmamıza ulaştığı andan itibaren doğrulanması, kaybolmaması ve zarara uğramaması için yapılan tüm faaliyetleri organize etmek yetki ve sorumlulukları belirlemektir. Bu prosedür firmamız için müşterinin temin ettiği ürünler kapsamına giren yardımcı malzemeler için uygulanacak işlemleri kapsamaktadır.

13.1. Sorumlular

Fabrika Müdürü

Kalite Güvence Müdürü.

Müşteri Temsilciliği ve Pazarlama Planlama Müdürü

İlgili departman Yöneticileri

13.3. Uygulama

- Müşteri, yardımcı malzemeleri (yaka etiketi, barcode, fermuar, düğme vb...) mail yolu ile yada Sipariş formu üzerinde belirtir veya müşteri temsilcisine yazılı olarak gönderir. Müşteri temsilcisi yazılı olan kayıtları Planlama Müdürüne bildirir. Planlama Müdürlüğü de bu bilgiler dahilinde gerekli olan malzeme ihtiyaçlarını ilgili satın alma birimlerine iletir ve bilgilendirir.
- Gönderilen yardımcı malzemeler, nakliye firması tarafından Müşteri Temsilcisine (İrsaliyesi ile) ulaştırılır. Müşteri Temsilcisi teslim alınan yardımcı malzemeleri Planlama Müdürlüğüne teslim eder. Planlama sorumlusu gelen yardımcı malzemeleri, müşteri sipariş formu üzerine işler sipariş formunun bir kopyası da irsaliyesi ile birlikte Depo ve Sevkiyat sorumlusuna teslim eder.
- Yardımcı malzemelerin beklenen özellikleri karşılamaması durumunda, Planlama Sorumlusu tarafından Müşteri Temsilciliğine bildirilir, Müşteri Temsilciliği de Müşteriye bu bilgiyi yazılı veya sözlü geçer. Sonuç olarak bir mutabakata varılır.

13.4. İlgili Dökümanlar

P 7.4.2 18 Siparişin Gözden Geçirilmesi Prosedürü P 4.2.3 01 Doküman ve Veri Kontrol Prosedürü

P 7.4.1 17 Satın Alma Prosedürü

P 7.5.3 14 Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü

P 8.2.4 15 Muayene Deney prosedürü

P 8.5.3 03 Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

P 7.5.3 19 Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve Sevkiyat Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü

13.5. Kayıtlar

Bu Prosedürün kapsamındaki kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe belirtildiği gibi saklanmaktadır.

13.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

14. ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ PROSEDÜRÜ

14.1. Amaç ve Kapsam

İşletmemiz bünyesinde girdi, proses ve final aşamasındaki ürünün tanım ve izlenebilirliğinin sağlanması için yöntem, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir.

Girdi, proses ve final aşamalarındaki bütün ürünleri kapsar.

14.2. Sorumluluk

Fabrika Müdürü Kalite Güvence Md İmalat Md Planlama Md

İhracat & Pazarlama Diğer birim sorumluları

14.3. Uygulama

14.3.1. Genel

İşletmemiz bünyesinde sipariş alımı iç ve dış müşterilerimiz bazında yapılmaktadır. Pazarlama gruplarının her bir siparişe verdikleri, varsa sipariş numaraları ürünün tanımlanması ve girdi, proses, final aşamalarında izlenebilirliğinin sağlanması için gerekli ön şarttır.

14.3.2. Girdi Aşamasında Tanımlama

- Fabrikamıza girişi yapılan her parti kumaş üzerine Hammadde Depo Sorumlusu tarafından tanıtım kısmı bilgileri doldurulan Kumaş Takip Etiketi yapıştırılır. Barcod sistemi kurulduğunda, gelen bütün kumaşlar barcod numaraları ile takip edilir.
- Kalite Kontrol Elemanı tarafından Model haneye test ve nümune dikimi için verilen ve gerektiğinde diğer departmanlara gönderilen kumaşların üzerine Kumaş tanıtım Etiketi yapıştırılır.
- Kalite Kontrol Elemanı tarafından kumaş kalite kontrolü için P 8.2.4 15 Muayene ve Dency Prosedürüne göre nümune alınır. Kalite kontrol sonuçları F.KG.01 Kumaş kalite kontrol formuna işlenir. Hakkında karar verilen kumaşlar için Kalite Kontrol Elemanı tarafından Kumaş Takip Etiketinin karar kısmı işaretlenir.

14.3.3. Yardımcı Malzemeler

- Fabrikamıza ulaşan aksesuar malzemeleri Aksesuar Elemanı tarafından Aksesuar Tanıtım Etiketinin tanıtım kısmı bilgileri doldurularak

poşet üzerine yapıştırılır veya raflardaki kutulara yerleştirilir. Aksesuar depoda, aksesuar kodlarına göre raflarına ayrılır.

- Müşterinin temin ettiği yardımcı malzemelerde Aksesuar Tanıtım Etiketini üzerine P 7.5.4 13 Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürüne göre, Müşterinin Temin ettiği Ürün yazısı yazılır.
- Müşterinin temin ettiği yardımcı malzemeler Aksesuar Satınalma Sorumlusu tarafından Aksesuar Departmanına gönderilir ve doğrulaması yapılır. Form üzerine MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜN yazısı yapıştırılır. P 7.5.4 13 Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürüne göre Ürün Sorumlusu tarafından onaylanır.
- Ayrıca Aksesuar Elemanı tarafından gelen aksesuarlar Wintex Programına depo girişi yapılarak kayıt altına alınır. Aksesuar Satın alma Deposuna alınan her Aksesuar malzemesi için aksesuar tanımlanarak ve wintex programına girişlerini yapar.

14.3.4. Kesilmiş Mamul

- XYZ Tekstil de kesilmiş mamüller torbalara konularak sipariş no, artikel no, adet ve torba sayısının bilgilerin bulunduğu etiketle parti hazırlama ve tasnif bölümüne alınır.
- Parti hazırlamada eşleştirilmiş ve tasnifi yapılmış yarı mamüller batlara hazırlanır. İşletmedeki bant sayısı kadar ve yarı mamüllerin adeti dikimate alınarak banta verilir.
- İşletmede kesim işlemi bitip, tasnif işlemi yapılan parçalar eğer parça baskı- nakış işlemi için yan sanayiye gönderilecek ise tasnif elemanları tarafından yan sanayi çıkış etiketi doldurulur ve gönderilir.
- Dikim işlemi işletme içinde gerçekleştirilecek ise, tasnifi yapılan parçalar dikim bölümüne sevk edilir.
- Tanımlanması için tekrar kesim işlemi gerektiren parçalar, P 8.2.4 15 Muayene ve Deney Prosedüründe P 8.3.0 03 Uygun Olmayan Ürün Kontrolü Prosedüründe anlatıldığı şekilde yapılır.
- Kesim sonrası artan kumaşlar miktarına göre kesim departmanında depolanır. Kullanılabilirse bu kumaşlar değerlendirme model dikimi için kullanılırlar.
- Paketleme; ilik-düğme, ürün muayene, kalite kontrol, leke çıkarma, tamir, ütü, paketleme işlemlerinde ürünün tanımlanması, ürün üzerine dikilen sipariş numarasını gösteren etiket ile sağlanır.

14.4. Final Aşamasında Tanımlama

Paketleme bölümünde işi tamamlanmış ürünler kolilere alınır. Koli üzerine gideceği yeri, müşteriye, sipariş numarasını, modeli vb. bilgileri içeren koli üstü etiketleri yapıştırılır. Koli üstü etiketleri Dış Kaynaklı doküman olup kontrolü P 4.2.4 02 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürüne göre yapılır ve bu bilgiler P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları prosedürüne göre muhafaza edilir.

14.5. İzlenebilirlik

Geriye dönük izlenebilirliğin sağlanabilmesi için bilgisayar kayıtları ve manuel kayıtlardan yararlanılır. Bu kayıtlara ulaşabilmek için sipariş numarası, sipariş numarası ve renk/varyant bilgilerine ihtiyaç vardır.

14.6. Dökümantasyon

P 4.2.3 01 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü

P 7.5.4 13 Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürü

P 8.2.4 15 Muayene ve Deney Prosedürü

P 8.3.0 03 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü

T .İM. 03 Dikimhane Son Kontrol Talimatı

T .İM. 04 Ütü Kalite Kontrol Talimatı

14.7. Kayıtlar

Bu prosedürün kapsamındaki kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürüne göre saklanır

14.8. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

15. MUAYENE VE DENEY PROSEDÜRÜ

15.1. Amaç Ve Kapsam

Üretim süresince kullanılacak girdilerin (kumaş, aksesuar ve yan malzemelerin) girişte uygunluğunun doğrulanması, proses esnasında ve ürün sevkiyatından önce son kontrol yaparak müşteri gerekliliklerinin karşılanmasının sağlanmasıdır.

Girdi, proses ve final kontrol aşamalarındaki tüm ürünleri kapsamaktadır.

15.2. Sorumlular

Genel Müdür Fabrika Müdürü

Kalite Güvence Müdürü İlgili tüm birimler

15.3. Ugulama

Mamul Kumaşlar

Depoya giren mamul kumaşlar, depo görevlisi tarafından üzerine tanııtım etiketi yapıştırılarak kumaşı tanııtıcı bilgiler yazılır. Daha sonra kumaş kontrol edilmek üzere beklemeye alınır. Reddedilen kumaşlar ise irsalıyesi ile birlikte tedarikçi firmaya geri gönderilir. Eğer kumaş tamir gerektiriyorsa ve kumaşçı firma kumaştaki sorunu çözebilecekse ve XYZ Tekstil içinde siparişin yükleme terminine etki etmeyecekse kumaş tedarikçi firmaya gönderilir. Kabul edilen kumaşlar kumaş sarım makinesin de kontrolleri yapılır. Kontrolleri yapılan kumaşlar hammadde depoya depo sorumlusu tarafından wintex programına girişleri yapılır.

Aksesuarın Temini

Aksesuarları temin edilmesi ve depoya girişi, kumaş temin etmedeki işleri aynen izler. Uygun olmayan aksesuarlar tedarikçiye irsalıyesi ile birlikte geri gönderilir.

Mamul Ürün Kontrolü

İmalattan çıkan ürünlerin son kotrolleri için yapılan muayenedir. İmalatın her aşamasında bekleyen malzeme sarı renkteki etiket yapıştırılarak beklemeye alınır.

İlgili Kalite Kontrol Prosedürüne göre Kabul veya Ret olmasına karar verilen mamullerde düzeltilebilecek bir uygunsuzluk var düzeltici faaliyet formu doldurularak düzeltici faaliyet uygulanır yani geri dönülerek hata telafi edilir

ve yeniden son kotürolden geçirilerek mamül depoya iner.

Eğer düzeltilemeyecek kadar hata büyük ise yada XYZ Tekstil kalite standartlarında satılamayacaksa iskartaya ayrılır ve iç piyasaya satılır.

Dikim sonu final kontroller yapılarak I. Ci ve II. ci kalite diye ayrılır. Tamiri mümkün olmayan II. ci kalite mallar ayrı bir etiket yapıştırılarak torbalara doldurup İç piyasadaki firmalara satmak için depoya indirilir.

15.4. İlgili Dökümanlar

P 4.2.3 01 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü P 7.5.4 13 Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürü P 7.5.3 14 Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü P 8.2.4 15 Muayene ve Deney Prosedürü

P 8.5.2 05 Düzeltici Faaliyet Prosedürü

P 8.5.3 06 Önleyici Faaliyet Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü Kalite Planları

15.5. Kayıtlar

Bu Prosedürün kapsamındaki kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe belirtildiği gibi saklanmaktadır.

15.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

16. ÜRÜN GELİŞTİRME VE TASARIM PROSEDÜRÜ

16.1. Amaç ve Kapsam

Müşteri istekleri, moda değişimleri, teknolojik olanaklar, ekonomik koşullar göz önünde bulundurularak yapılacak yeni model tasarımları ile ilgili tüm faaliyetleri, yöntemleri belirlemek ve dökümanete etmektir.

Bu prosedür, tüm Modelhane ve Tasarım departmanının model tasarımı ile ilgili yaptığı tüm faaliyetleri kapsar.

16.2. Sorumlular

Genel Müdür Fabrika Müdürü Kalite Güvence İhracat Pazarlama Model ve Tasarım

16.3. Uygulama

Bu Prosedürün kapsamındaki faaliyetler model tasarımı için geçerlidir. Model tasarım aşamasındaki üretimi Aşamasındaki tüm işlemler genel müdürün sorumluluğu altındadır. Tasarım girdi aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- EFM. 02 Müşteri Sipariş formu aracılığı ile model ve tasarım bölümüne numune özelliklerini ve detay bilgileri iletilir.
- Yeni bir tasarım hazırlanırken; modelin dizayn özelliklerine göre tasarım girdileri belirlenir
 - Müşteri istekleri
 - Kolleksiyon hazırlık çalışmaları
 - Model hane kumaş sipariş formundaki veriler
 - Malzeme temin edebilme imkanları
 - Ekonomik şartlar
 - Pazar şartları
 - Piyasa araştırmaları
 - Yurt içi ve Yurt dışı fuar gezileri dikkate alınır.

Bu özellikler dahilinde model ve tasarım departmanı; tasarım planını hazırlar. EMT.03 Tasarım planı hazırlanırken, tasarım girdileri ve gerekirse Genel Müdüründe görüşleri dikkate alınır. Model ve Tasarım bölümünün yapmış olduğu tasarımlar koleksiyonda kullanılacağı için koleksiyon öncesi kullanılacak kumaş renkleri, (renk numunesi, pantone numaraları vs...) iplik

renk ve numaraları tarihli ve onaylı bir şekilde tedarikçilerine gönderir.

Tedarikçilerinden istenilen özellikteki malzemelerini temin eder.

İstenilen özelliklere sahip malzeme temin edilememişse bunun için numune çalışması yapılır. Kumaş için alternatif kumaş (orijinal numune kumaşa yakın) araştırması yapılabilir.

Koleksiyon için tamamlanmış tüm malzeme ihtiyaçları gerçekleşen çıktılar Tasarım Planında belirtilir. Gerçekleşen çıktılar belirlenen çıktılarla karşılaştırılarak Genel Müdüre sunulur.

16.3.1 Tasarımın Gözden Geçirilmesi

Her tasarım faaliyetinden sonra Model hane ve Tasarım sorumlusu tasarım planı üzerinde durum belirtilir. Tasarım planı incelenip değerlendirildiğinde moda ve günün değişen koşulları, müşteri istekleri ekonomik ve teknolojik etkenler göz önünde bulundurulur.

16.3.2 Tasarımın Doğrulanması

Tasarımın doğrulanması için orijinal numune ve detay bilgileri tasarımı yapılan modelin başlangıcında onay alınarak müşteriye sunulur eğer iç piyasa çalışılıyor ise Pazarlama ve Satış Müdürünün onayına sunulur. Müşteri modeli kabul yada red ederek müşteri onay kısmında belirtilir.

16.3.3 Tasarımın Geçerliliği

Tasarım ve Modelhane sorumlusunun bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda Model ve Tasarım sorumlusu tarafından üretilebilir onayı almış ise tasarım geçerlidir.

16.3.4 Tasarım Kayıtları

Model ve Tasarımın yapmış oldukları her tasarım modeli için bir kod numarası verilir.Yapılan bu tasarımlar siparişe dönüşürse model bilgileri wintex programına işlenir ve kayıt altına alınır.

16.4. Dökümantasyon

P 7.5.3 14 Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü F

.MT. 01 Model Dikiş formu

F.MT. 03 Tasarım Planı

T .MT.02 Model hane çalışma talimatı

16.5. Kayıtlar

Bu Prosedürün kapsamındaki kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe belirtildiğın gibi saklanmaktadır.

16.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

17. SATIN ALMA PROSEDÜRÜ

17.1. Amaç ve Kapsam

Yarı mamul, yardımcı malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının yeterliliği onaylanmış tedarikçilerden, planlı ve zamanında satın alınmasını sağlamak için yetki ve sorumlulukları belirlemektir.

Bu prosedür her türlü yardımcı malzeme, hizmet ve yarı mamul satın alımını kapsar.

17.2. Sorumlular

Pazarlama Satış Müdürü Aksesuar Satın alma Sorumlusu Fabrika Müdürü

17.3. Uygulama

17.3.1 Talebin Oluşması

Satın alınacak yarı mamulün (mamul kumaş, iplik, aksesuar) ve yarı mamul hizmetinin talebi, sipariş toplantısı doğrultusunda veya model hanelerden gelen talep sonucunda planlamanın aracılığı ile oluşur. Talebin geliş şekli ilgili talimatlarda belirtilmiştir.

Hizmet (Eğitim, Bakım, Bilgisayar Bakım, Kalibrasyon, nakliye, yatırım) ve yardımcı malzeme (ambalaj, kırtasiye, yedek parça) satın alımlarında talep departmandaki ihtiyaç sonucunda oluşur.

17.3.2 Tedarikçi Tespiti

Yarı mamul, hizmet ve yardımcı malzeme satın alınacak tedarikçinin belirlenmesi P 7.4.1 21 Tedarikçi değerlendirilmesi prosedürüne göre yürütülür. Bu amaçla satın alımı yürütecek kişi onaylı ve tedarikçi listesindeki firmalardan fiyat tekliflerini alarak uygun firmayı belirler.

17.3.3 Satın Alma Bilgilerinin İletilmesi

Belirlenen firma bilgileri doğrultusunda bilgisayardan ilgili talimat alınarak veya ilgili form doldurularak gerekli birimlere onaylatılır. Siparişi çıkılan malzemenin kaydı bilgisayara işlenir ve günceliği sağlanır. Siparişler F.PL. 05 Aksesuar sipariş takip formunda gösterilir ve bu form ilgili birim sorumlularına verilir.

17.3.4 Satın Alınan Ürünün Doğrulanması ve Depoya Girişi

Satın alınan ve depoya giren ürünlerin miktar kontrolü Hammadde Depo Sorumlusu tarafından, kalite kontrolü P.8.2.4 15 Muayene ve Deney

Prosedürü doğrultusunda yapılır.

İlgili faturalar, ilgili departmanlarda kontrol edilip onaylandıktan sonra ödeme yapılması için muhasebe departmanına gönderilir.

Gerektiğinde müşteri, ilgili tedarikçide ve/veya firmada, sipariş edilen ürünün doğrulanmasını orijinal numune ve/veya teknik föy doğrultusunda yapar. Müşteri tarafından yapılan doğrulama firmamızın kabul edilebilir ürün temin etme sorumluluğunu göz ardı edemeyeceği gibi, müşteri tarafından ürünün ileriki aşamasında reddedilmesini de engellemez.

17.4. Dökümantasyon

P 7.4.1 20 Tedarikçi Değerlendirme Prosedürü

E.FM. 01 Kumaş Sipariş Formu

E.PL. 01 Aksesuar Sipariş Formu

E. PL. 05 Aksesuar Sipariş Takip Formu

17.5. Kayıtlar

Bu prosedürün kapsamındaki kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe belirtildiği gibi saklanmaktadır.

17.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir.

18. SİPARİŞLERİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ PROSEDÜRÜ

18.1. Amaç ve Kapsam

Müşterinin istediği şartnameler doğrultusunda, firmamız tarafından sipariş kabul edilmeden önce yapılabilişliğinin güvence altına alınması, müşterimizin ve firmamızın ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılardan korunması için siparişin gözden geçirilmesi ve herhangi bir değişiklikte uygulanacak yöntem, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. İç ve dış piyasa müşterilerinden gelen bütün siparişleri kapsar.

18.2. Sorulular

Fabrika Müdürü

İhracat Pazarlama Müdürü Kalite Güvence Müdürü Planlama Md

18.3. Uygulamalar

Siparişin Alınması

- XYZ Tekstil kendi bünyesinde bulunan Pazarlama ve Müşteri Temsilciliği departmanları aracılığı ile Müşteriden direk olarak siparişi alır. Fabrika Müdüre teslim eder. Fabrika Müdür siparişi gözden geçirdikten sonra onaylar ve Planlama Müdürlüğüne teslim eder. Planlama Müdürü sipariş için gerekli hesaplamaları yaparak satın alma birimlerine iletir.
- Müşteri Temsilcileri tarafından üretimin çeşitli safhalarında modele ait numuneler kontrol edilir. Kontrol aşamasında üretim model numunesi, baskı, nakış, yıkama talimatı bilgileri yer almaktadır.

Siparişin Gözden Geçirilmesi

- Planlama Müdürlüğü, teslim aldığı siparişlerin üzerinde yeterli kriterlerin yazılı olup olmadığını kontrolünü yapar. Bunlar sipariş üzerinde Artikel no, Müşteri adı, Sipariş Tarihi, Fiyat, Adet, Ürünün Akse-suar detayları, vs.... bilgileri bulunmalıdır. Siparişi teslim eden kişinin adı ve imzası sipariş formu üzerinde mutlaka bulunmalıdır.
- Siparişin asorti dağılımı, rengi, termin tarihi, paketleme şekli, istenen diğer özellikler sipariş formu üzerinde belirtilmemişse, müşteri temsilcisi bu bilgileri müşteriden temin ederek Planlama müdürlüğüne yazılı verir.
- Şirket yönetimi ile müşteri arasında daha önceden belirlenmiş bir ödeme şekli var ise buna uyulur. Belirli bir ödeme şekli yok ise Fabrika

Müdür ile Müşteri arasında anlaşmaya varılarak bu ödeme şekli Şirket Yönetim Kuruluna yazılı olarak bildirilir. Müşteri ödemelerinin takibi XYZ Tekstil İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından takip edilir.

Sipariş Dosyasının Hazırlanması

Müşteri temsilciliği müşteriden gelen sipariş doğrultusunda Wintex programına model kartlarını açar modele ait bilgileri girerek siparişe bağlar. Bu sipariş bilgileri doğrultusunda Planlama Müdürü kendisine teslim edilen sipariş formlarını inceleyip kabul kararını verebilmesi için sipariş maliyetinin çıkartabilmek için, siparişlerin adetsel bazda hazırlanması amacıyla, model haneye ait olan numune, aksesuar föyü, teknik föy, kalıp çizimleri ve pastal bilgisi, ihtiyaç duyulanları ister.

Adetsel bazda siparişlerin geçilmesi için modelin tüm malzeme ihtiyaçlarını stok kodları ile birlikte model haneden alınır ve bu malzemelerin birim sarfları hesaplanarak Satın alma birimlerine iletilir. Siparişlerin terminleri ile ilgili değişiklikler var ise revize edilir.

Satın alma birimlerinden tüm malzemeler termin sürelerine göre Hammadde Depo Sorumlusu tarafından ölçülerek ve analizi yapılarak alınır. Eğer iş akışında bir problem çıkmış ise geri besleme yapılır, gecikme eksik malzeme gibi sorunlar düzeltildikten sonra dikimhaneye ölçülerek teslim edilir ve imalata alınır.

18.4. İlgili Dökümanlar

P 4.2.3 01 Dökman ve Veri Kontrol Prosedürü

P 7.5.4 13 Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü

18.5. Kalite Kayıtları

Siparişin gözden geçirilmesi ve yapılan değişikliklerin izlenmesi ile ilgili kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürüne göre yapılmaktadır.

18.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir.

19. TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA VE SEVKİYAT

19.1. Amaç Ve Kapsam

Hammadde, yarı mamul ve mamullerin kalitesini korumak, hasar görmelerini ve bozulmalarını önlemek amacıyla uygun şekilde taşıma, depolama, ambalajlama ve sevkiyat uygulamalarını belirlemek ve izlemek üzere yöntem, yetki ve sorumlulukları belirlemektir. İşletme bünyesindeki hammadde, yarı mamul ve mamullerin taşınması, depolanması, ambalajlanması, muhafaza edilmesi sevk edilmesi çalışmalarını kapsar.

19.2. Sorumluluk

Fabrika Müdürü

Kalite Güvence Müdürü Hammadde Depo Sorumlusu Mamül Depo sorumlusu Diğer departman sorumluları

19.3. Uygulamalar

Tanımlar

Asorti: Müşterinin, renk veya variant için istediği beden dağılımıdır.

Genel

Hammadde, yarı mamul ve mamullerin tedarikçilerden işletmemize, işletmemizden müşterilere taşınması hem işletmemize ait vasıta ve elemanlarla hem de sözleşmeli nakliye şirketleri ile yapılmaktadır. Fabrikamızda yapılan giriş-çıkış işlemlerinde resmi irsaliyeler kullanılır.

19.3.1 Kumaş Tedariki

19.3.1. Taşıma

- Tedarikçilerden temin edilen kumaşlar uygun vasıtalarla fabrikaya getirilir. Kumaşlar Depo Elemanları tarafından tartılarak ve ölçülerek teslim alınır. FHD. 03 Kumaş Giriş Kartelası Depo Sorumlusu tarafından doldurularak P 7.4.1 17 Satın alma Prosedürü'ndeki talimatlara göre giriş işlemleri yapılır.
- Depo içerisinde gerçekleştirilen taşıma işlemlerinde el taşıma arabaları ve insan gücü kullanılır. Kumaşlar kendileri için ayrılmış ve sıra numarası ile tanımlanmış raflara yerleştirilir. Ayrıca depodan çıkan malzemeler için Depo Malzeme çıkış formu kullanılır.

- Kumaşın Kesim Departmanına çıkışı için ilgili Depo Elemanı tarafından, F.HD.01 Depo Çıkış Formu doldurulur. Üretim Model hanesine nümune dikilmek üzere kumaş çıkışı yapmak için de F.HD.01 Depo Çıkış Formu doldurulur.

19.3.1.2. Depolama

Wintex programına girişleri yapılan kumaşlar kendileri için ayrılan alanlara Depo Elemanları tarafından yerleştirilir. Depoya girişleri yapılan kumaşlar yerleştirilme aşamasına kadar üzerlerine tedarikçiler tarafından yazılan bilgilerle tanımlanır. Kendileri için ayrılan raflara yerleştirilen kumaşlar P 7.5.3 14 Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü'nde belirtilen etiketlerle tanımlanır.

Depo Sorumlusu tarafından depo günlük olarak T.İM.08 Depolama ve Sevkiyat Talimatı doğrultusunda kontrol edilir ve ürünlere zarar verebilecek bir durum varsa tedbir alınır.

19.3.1.3. Ambalajlama

Tedarikçilerden kumaşlar naylon torbalarla, ipliklerse koli veya çuvalarla fabrikaya gelir. Ürünlerin yan sanayi ve müşterilere taşınmasında aynı ambalajlama söz konusu olup P

7.5.4 14 Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü'ndeki ilgili tanımlama etiketiyle tanımlanıp sevkiyatı yapılır.

19.3.1.4. Muhafaza

Kumaşlar ve iplik tedarikçilerden fabrikamıza taşınmasında ayrıca mamül ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında uygun nakliye vasıtaları kullanılır.

Fabrikamıza ulaşan ürünler direkt olarak kapalı depo alanlarına alınır. Depoda kumaşlar naylon torba içerisinde, iplikler koli veya çuvalda muhafaza edilir.

19.3.2. Kesim Departmanı

19.3.2.1. Taşıma

Kesime alınacak kumaşların kumaş deposundan Kesim Departmanına ve kumaş kesim masalarına taşınmasında el taşıma arabaları ile insan gücü kullanılır. Kesim sonrası meto işlemi, meto sonrası tasnif ve parti hazırlama işlemi için taşımalar insan gücü ile yapılır. Parti hazırlama ve tasnif sonrası dikim için insan gücünden yararlanılır.

19.3.2.2. Depolama

Kesim Departmanına çıkarılan kumaşlar, eğer hemen kesime alınmayacaksa raflara yerleştirilir veya bekleme bölgesine alınır. Bekleme esnasında, Kumaş Takip Etiketi tanımlama için yeterlidir.

Kesim sonrası meto işlemleri bekleyen parçalar kendileri için ayrılmış raflarda bekletilirler. Metolandıktan sonra tasnif ve parti hazırlama işlemi için kesilmiş parçalar masa üzerinde bekletilir. Kesim sonrası atölyeye çıkış yapılamıyorsa torbalanan ürünler, Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü'nde anlatıldığı gibi tanımlanarak raflara yerleştirilir ve bekletilir.

Artan kumaşlar ilgili raflara yerleştirilir, P 7.5.3 19 Muayene Deney Durumu ve P 5.2.0 09 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedürü'nde anlatıldığı gibi işlem görür. Kesim Departmanında yapılan kesim adetleri günlük olarak E.P.L. 06 Günlük üretim raporuna kaydedilir, aynı zamanda tüm imalat birimlerinin üretim adetleri bu rapor tek tek yazılır, bunların kayıtları Planlama departmanında tutulur.

19.3.2.3. Ambalajlama

Kesim Departmanında tasnif sonrası, kontrol edilen parçalar naylon torbalara yerleştirilir .

19.3.2.4. Muhafaza

Kesilmiş parçalar, Meto ve Parti hazırlama tasnif işlemleri için beklerken dağılmalarını ve kirlenmelerini önlemek amacıyla raflardan yararlanılır. Parti hazırlama ve tasnif sonrası dikim için yarı mamüller dikim bantlarına alınır.

19.3.3. Dikim Departmanı

Kesim Departmanında kesimi yapıp parti hazırlaması yapılan yarı mamüller, dikim ve/veya ilik-düğme işlemleri için E.M.T. 01 Model Dikiş Formu ile tanımlı dikim antlarına aktarılarak gerekli işlemlere tabi tutulmak için üretim bantlarına verilir. Ütü işlemi için yine aynı işlemler devam eder. Ütülenmiş ürünlerin kalite kontrol masalarına taşındıktan sonra ürün taşıma stantlarına alınır, oradan da mamül depoya inişleri sağlanır. Taşıma işlemi insan gücü kullanılarak yapılır.

19.3.4. Aksesuar Departmanı

Aksesuarlar, tedarikçilerden talep edilen miktarlarda, aksesuar cinsine bağlı olarak naylon poşet veya paket içerisinde gelir. Aksesuar Tanıtım Etiketi ile tanımlanıp P 8.2.4

15 Muayene ve Deneysel Prosedürü'ne göre girdi kontrolleri yapıldıktan sonra aksesuarlar raflara veya kendileri için ayrılmış alanlara yerleştirilir.

Müşterinin gönderdiği yardımcı malzeme var ise bunların diğer yardımcı malzemelerle karışmasını önlemek amacıyla kullanılan tanıtım etiketi üzerine "MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜN" Yazısı yazılır.

19.3.5. Depolama

Dikim Departmanında son ütü ve son kalite kontrolden geçmiş ürünler iç piyasa için üretilmiş ise, taşıma stantların da ütüsüne ve ürün kalitesine zarar gelmeyecek şekilde taşınarak depoya ulaştırılır. Ancak tamir için ayrılmış olanlar var ise o ürünlerin de tamiri yapılır ve depoya teslim edilir.

İhracat için üretilmiş ürünler ise Son Kalite Kontrollerin ardından Depolama ve Sevkiyat Talimatları doğrultusunda ambalajlanır ve asortileri tamamlanarak kolilenir. Müşteri tarafından farklı bir talimat bildirilirse Müşteri Temsilcisi tarafından Planlama Müdürü'ne bildirilir. Kolilenen ürünlere ait bilgiler, Depo sorumlusu tarafından çeki listesine kaydedilir.

19.3.6. Sevkiyat

Kolilenmiş ürünler için çeki listesi paketleme elemanları tarafından hazırlanarak İhracat Departmanı'na gönderilir. Ürün Sorumluları tarafından kontrol edilen Yükleme Listesinde sevkiyat şekli belirtilir. Yükleme Listesi de, Müşteri Temsilcisi ve Fabrika Müdürü'nün onayına sunulur. Depo sorumlusu yükleme tarihini ve yükleme numarasını vererek oluşturduğu Çeki Listelerini hazırlar ve Çeki Listeleri doğrultusunda yüklemeler gerçekleştirilir.

19.4. Dökümanlar

P 4.2.3 01 Döküman ve Veri Kontrol Prosedürü

P 7.4.1 17 Satınalma Prosedürü

P 7.5.4 13 Müşterinin Temin Ettiği Ürün Prosedürü P

7.5.3 14 Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü

P 8.2.4 15 Muayene Deneysel Prosedürü

P 8.3.0 03 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü

T .DS. 05 Depolama ve Sevkiyat Talimatı.

19.5. Kayıtlar

Bu prosedürün kapsamındaki kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe belirtildiği şekilde saklanır.

19.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

20. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRİLMESİ PROSEDÜRÜ

20.1. Amaç ve Kapsam

XYZ Tekstil yarı mamul ve hizmet satın aldığı tedarikçi firmaların üretim ve servis kalitesi konularında performanslarını değerlendirmek ve bu performansları iyileştirici çalışmalar yaparak karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak.

20.2. Sorumluluk

Genel Müdür Fabrika Müdürü

Kalite Güvence Müdürlüğü Pazarlama ve Satın Alma Müdürlüğü

20.3. Uygulama

XYZ Tekstilde yarı mamul satın alınırken yada yeni bir tedarikçiden yeni bir ürün alınacağı zaman numune istenir. İlgili bölümler tarafından numune çalışmaları tamamlanır ve sonuçları değerlendirilerek yarı mamulun alınıp alınmayacağına karar verilir. Aynı zamanda yeni bir tedarikçiden ürün yada yarı mamul alınacağı zaman istenirse tedarikçi değerlendirilmesi için imalat yeri gezilir ve görülür tetkiki yapıldıktan sonra malzeme almaya karar verilir.

Seçilen tedarikçinin geçmiş performanslarının değerlendirilmesi maksadıyla 6 aylık periyotlarda tedarikçi bazında performans değerlendirilmesi yapılır. Bu değerlendirmeler Tedarikçi değerlendirme formlarına Kalite Güvence Müdürü tarafından kaydedilir.

Performans değerlendirmede;

- Kalite sonuçları
- Fiyatı
- Teslim tarihi

İstenilen kalitede ve temrinin de ürün teslim eden tedarikçilerimize teşekkür edilir.

20.4. Dökümantasyon

Sipariş Formu İrsaliye

Fatura

20.5. Kayıtlar

Bu Prosedürün kapsamındaki kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe belirtildiği gibi saklanmaktadır.

20.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir

21.KALİBRASYON SİSTEMİ PROSEDÜRÜ

21.1. Amaç ve Kapsam

Bu prosedürün amacı, XYZ Tekstil’de kullanılan ölçme aleti ve test cihazlarının kalibrasyonu ve doğrulama için kriterlerin oluşturulması ve kalibrasyon doğrulama gerektiren tüm ekipmanın belirlenen şart ve periyotlarda kalibre edilmesini, doğrulama yapılmasını sağlamaktır. Kullanılan tüm ekipmanların dış kuruluşlardan alınan kalibrasyon hizmetlerini ve XYZ Tekstil’ de doğrulama yöntemi ile yapılan çalışmaları kapsar.

21.2. Sorumluluk

Fabrika Müdürü: İşletmede yapılan ve dış hizmet olarak alınan tüm kalibrasyon doğrulama işlemlerinin yaptırılması ve izlenmesinden sorumludur.

Kalite Güvence: Kalibrasyonu bozulmuş cihazlarla ölçümü yapılmış ürünlerle ilgili karar vermek ve ilgili kayıtları tutmakla yükümlüdür.

İşletme Bölümleri: Cihazların hasar görülüp görülmediğinin kontrolünden, bozuk cihazları Fabrika Müdürlüğü’ne bildirmekten, kalibrasyon etiketlerinin cihaz üzerinde bulunmasının takibinden ve yeni kalibre edilecek cihazların Fabrika Müdürlüğüne bildirilmesinden sorumludur.

21.3. Uygulama

- İşletme birimleri, Kalibre edilecek olan; işletmede kullanılan veya yeni alınan ölçme aleti ve test cihazlarını, Kalibrasyon İzleme Formu” ile Fabrika Müdürlüğüne bildirir. Bildirilen cihazlar için dış kuruluşlardan alınacak hizmet kapsamı ve kalibrasyon-doğrulama aralığı belirlenerek “Yıllık Kalibrasyon ve Doğrulama Takvimi” Fabrika Müdürlüğü tarafından hazırlanır.
- Kalibrasyon ve doğrulama periyodu; cihazların kullanım amaçları, hassasiyeti, kullanım sıklığı, çalışma prensibi, kapasitelerine göre kullanım aralığı, önceki kalibrasyon-doğrulama sonuçları, ilgili standartlar, kalibrasyon kuruluşlarının tavsiyeleri, edinilen tecrübeye göre Fabrika Müdürlüğü tarafından belirlenir ve “Ölçme Cihazı ve Deney Teçhizatı Kalibrasyon Takvimine” ilave edilir.
- **Dış Kuruluşlara Yaptırılan Kalibrasyon:**
- Fabrika Müdürlüğü dış kuruluşlardan alınan kalibrasyon hizmeti ile ilgili olarak belirlenen kalibrasyon takvimine göre kalibrasyonu yaptırır.

- Fabrika Müdürlüğü, dış kuruluşlardan işletmeye yeni alınacak ölçme aletlerine, kod verir ve Yıllık Kalibrasyon ve Doğrulama Takvimine ilave ederek kalibrasyon / doğrulama kontrollerini yaptırır.
- Dışarıdan kalibrasyon hizmeti alınmış ve doğrulanmış ölçme aleti ve test cihazlarının üzerinde, durumu gösterir, kalibrasyonu yapan kuruluşun, etiketi görünür şekilde asılı bulundurulur ve operatörler tarafından korunur.
- Kalibrasyon ve doğrulama süresi geçmiş veya hasar görmüş ölçme aleti ve test cihazları ile çalışma yapılmaz, makine durdurularak imalat Müdürlüğüne bildirilir.
- Herhangi bir ekipmanın kalibrasyon ve doğrulama sonunda uygun çıkmaması durumunda cihaz yenisi ile değiştirilir. Fabrika Müdürlüğü, İmalat Müdürlüğü Kalite Güvence Müdürlüğüne Kalibrasyon İzleme formu ile bilgi verir. Kalite Güvence Müdürlüğü, proses içinde geriye giderek bu durumun geçmiş sonuçları üzerine incelemeler yapar. Kalite Güvence Müdürü, inceleme sonucuna göre ürün hakkında yapılacak işlemlerle ilgili kararını verir ve kayıtlar Kalite Güvence Müdürlüğünde saklanır.
- Ölçme test cihazlarını kullanan bölümlerde, birim şefleri, kalibrasyon tarihlerini izlemekten ve planlanan kalibrasyon veya doğrulama için alet ve cihaz yeri göstermekten ve yardımcı olmaktan sorumludur. Kalibrasyona tabi cihazlar yıllık olarak kalibrasyona tabi tutulur.

21.4. Dökümantasyon

EFM.05 Kalibrasyon İzleme Formu

21.5. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanır.

21.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir.

22. ÖNERİ VE ÖDÜL SİSTEMİ PROSEDÜRÜ

22.1. Amaç ve Kapsam

Bu prosedür, Öneri ve Ödül Sistemi'ne ilişkin organizasyon ile uygulama esaslarını belirlemek ve düzenlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu prosedür, belirtilen yetki ve sorumluluklar dahilinde tüm XYZ Tekstil çalışanlarını kapsar.

22.2. Sorumluluk

22.2.1. İnsan Kaynakları ve Personel Müdürlüğü.

- Öneri formlarını öneri sahiplerinden teslim alarak kaydeder. Önerilerin prosedüre uygunluğunu inceler. Prosedür açısından uygun olmayan önerileri gerekçesi ve düzeltici önlemlerini de içeren bir form ile öneri sahibine iade eder.
- Öneri ve Ödül Sistemi'nin tüm dökümantasyonundan sorumludur.
- Önerilerin her aşamasında öneri sahiplerine geri besleme yapar.
- Önerilerin durumu (önerilere ilişkin istatistiki bilgiler önerilerin uygulanma durumu vb.) hakkında 6 ayda bir Öneri Değerlendirme Komitesi'ne rapor sunar.

Öneri Değerlendirme Komitesi

Öneri ve Değerlendirme Komitesi prosedür açısından uygun önerilerin değerlendirilerek üzerinde çalışmaya değer önerilerin tespitinden, bu önerilerin içinden öncelikle çalışılması gereken önerilerin seçilmesinden, öncelikli önerileri uygulayacak proje hazırlama ekiplerinin oluşturulmasından ve uygulanan önerilere verilecek ödüllerin tespitinden sorumludur. Bu Komite Fabrika Müdürü, İmalat Müdürü, Planlama Müdürü, Kalite Güvence Müdürü, Tasarım ve Modelhane Sorumlusu' dan oluşur. Komite başkanı, Fabrika Müdürü'dür.

22.3. Uygulama

22.3.1. Genel Hükümler

- Öneri ve Ödül Sistemi, çalışanlarımızın özgün fikirlerinden yararlanarak İşletmemizin sürekli iyileştirilmesini, verimliliğini arttırmayı ve çalışanlarımızın süreçlerin içine katılımına imkan tanıyacak bir ortam oluşturmayı amaçlamaktadır

- Bu sistem içinde verilen öneriler, veriliş tarihinden itibaren XYZ TEKSTİL'in malı haline gelir. Öneri sahibi veya herhangi bir kişi önerinin kendi ve/veya sistem üzerinde hak iddia edemez ve pazarlık konusu yapamaz
- Bu prosedürün şirket genelinde uygulanmasından, koordinasyonundan ve ödüllendirmenin gerçekleştirilmesinden İnsan Kaynakları sorumludur.

22.3.2. Katılım Kapsamı

- Genel Müdür, Fabrika Müdürü ve Departman Müdürleri dışında Tüm XYZ Tekstil çalışanları öneri verebilir.
- Müdür, Şef, Uzman pozisyonunda çalışanlar iş tanımlarında yer alan çalışma konuları dışında her konuda bireysel veya grup halinde öneri verebilir.
- Kapsam içi personel bireysel veya grup halinde kendi çalışma alanları dahil her konuda öneri verebilirler.

22.3.3. Öneri Konuları

Öneriler öncelikle aşağıda A'dan K'ya kadar sıralanan konu başlıklarına ilişkin olarak verilir. Bu konu başlıklarının dışındaki öneriler "Diğer" başlığı altında değerlendirilir.

- A. Maliyet azaltma ve kaynak yaratma
- B. Üretim ve verim artırma
- C. Kalite iyileştirme
- D. Hammadde veya malzeme tasarrufu
- E. Metot geliştirme iş basitleştirme
- F. İşçi sağlığı ve iş güvenliği- çevre sağlığı iyileştirme
- H. Makine, ekipman, araç- gereç iyileştirme ve geliştirme
- I. Çalışma şartlarını iyileştirici ve motivasyonu artırıcı etkinlikler J . Enerji tasarrufu
- K. Diğer

22.3.4. Öneri Sahibi

Herhangi bir konuda ilk öneriyi veren, o önerinin sahibidir.

Aynı konuda daha sonra verilen öneriler geçersizdir, önerenlere gerekçesi ile iade edilir

22.3.5. İş Akışı

3.5.1. Öneri sahipleri Öneri Formu'nu doldurur.

3.5.2. Öneri sahiplerince doldurulan formlar İnsan Kaynakları müdürlüğüne verilir.

3.5.3 Öneri Değerlendirme Komitesi'nin gündemine alınan öneriler ilk yapılacak Komite Toplantısında görüşülür, fikir birliği yapılarak karara bağlanır.

22.3.6. Değerlendirme

Öneri Değerlendirme Komitesi önerilerin şirket hedeflerine uygunluk, uygulanabilirlik, uygulanma süresi, teknolojik uygunluk, amaca yönelik olması, yatırım ihtiyacı ve fayda- maliyet gibi kriterleri göz önünde tutar.

22.3.7. Ödüllendirme

3.7.1. Verilecek ödüller Öneri Değerlendirme Komitesince belirlenir.

3.7.2. Ödüller aynı veya nakdidir.

3.7.3. Ödüllerin grup halinde verilmesi durumunda grup üyeleri arasında paylaşım oranlarını komite belirler.

3.7.4. Maddi olarak katkısı ölçülememekle birlikte motivasyonel fayda sağlayacak veya süreç iyileştirecek öneriler de ödüllendirilecektir.

22.4. Dökümantasyon

P 8.5.1 22 Öneri ve Değerlendirme Formu P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü F.İK. 07 Öneri İstek Formu

22.5. Kayıtlar

Kayıtlar P 4.2.4 02 Kalite Kayıtlarında prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

22.6. Revizyon Kapsamı

Organizasyon değişikliği ve sayfa numaralarının değişmesi nedeni ile revize edilmiştir.

ISO 9001 STANDARDINA GÖRE TALİMATLAR EL KİTABI

TALİMAT LİSTESİ

Doküman No.	Doküman Adı	Düzenleme Tarihi	Revizyon Tarihi/No.
T.PKG. 01	Doküman Hazırlama Talimatı		
T.MT. 02	Model ve Tasarım Talimatı		
T.KS. 03	Kesimhane Talimatı		
T.İM. 04	Dikimhane Talimatı		
T.İM. 05	Ütü Kalite Kontrol Talimatı		
T.İM. 06	Dikimhane Son Kontrol Talimatı		
T.FM. 07	Uygun Olmayan Ürün Talimatı		
T.İM. 08	Depolama ve Sevkiyat Talimatı		

1. DOKÜMAN HAZIRLAMA TALİMATI

1.1. Amaç ve Kapsam

Bu talimat; kalite yönetim sistemindeki dökümanların revize edilmesi ve oluşturulması için kullanılır.

İlgili işlem veya birimlerin kalite yönetim sistemine uygun gerekli talimatları içerir.

1.2. Uygulama

- 2.1 Dökümanlar Kalite Yönetimi Sistemine göre oluşturulur.
- 2.2 Oluşturulmuş dökümanların Kalite Yönetimi Sistemine uygunluğu açısından gözden geçirilmesi ve revize edilmesi Yönetim Temsilcisinin sorumluluğundadır.
- 2.3 Dökümanların değişikliğinin hazırlanması için teklifler ilgili birimlerden gelir. İlgili birim şeflerinin teklifi yönetim temsilcisinin onayı alınarak döküman hazırlanır.

Bu hazırlanan dökümanları Genel Müdür onaylarsa bu dökümanlar yürürlüğe girer.

- 2.4 Kabul edilen hazırlanmış dökümanlar yürürlüğe girdikten sonra eski revizyonlar P 4.2.3 01 nolu Doküman ve Veri Kontrolü rosedürüne göre uygulanır.

1.3. Sorumluluk

- Yönetim Temsilci
- Genel Müdür
- Fabrika Müdürü
- İlgili tüm birim yöneticileri

1.4. Dökümantasyon

P 4.2.3 01 Doküman ve Veri Kontrol Prosedürü

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedürü

1.5. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

2 .MODEL VE TASARIM TALİMATI

2.1. Amaç ve Kapsam

Müşteri istekleri, moda değişimleri ve teknolojik olanakları en iyi bir şekilde kullanarak farklı tasarımlar yapmak ve yapılan bu tasarımlardan koleksiyonlar hazırlamak.

Bu talimat, tüm modelhane ve tasarım departmanının model tasarımı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar.

2.2. Uygulama

- Üretim kararı alınmış modellerin çizim kalıpları ve model son düzeltmelerini tamamlar.
- Daha önceden yapmış olduğu çekmezlik(kumaş) testlerine göre bilgisayarda kalıp giriş ve serileme işlemlerini tamamlar.
- Model dikiminde kullanılacak dikim talimatını ve model numunelerini son haliyle hazırlar.
- Üretim esnasında modelden kaynaklanan bir problem varsa problemin çözümünde yardımcı olur.
- Yeni gelen numune kumaşlardan model kesip dikimi yapmak.

2.3. İlgili Dökümanlar

F. MT. 01 İç Piyasa Model Dikiş Formu

F. MT. 02 İhracat Model Dikiş Formu

2.4. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

3.KESİM HANE TALİMATI

3.1. Amaç ve Kapsam

Kesime alınan kumaşların, pastal yerleşimini en uygun şekilde yaparak minimum fire vererek kesim yapmak. Bütün kesim departmanı kapsar.

3.2. Uygulama

- Ekose, Polyemid, Astar, Tela v.s kaygan kumaşların kesimi yapılırken mutlaka iğneli masa kullanılmalıdır. Modeline göre ön + yaka + manşet + yan + cep + roba ekoselerinin birbirini tutması gerekmektedir.
- Pastal atımına başlamadan önce model ile pastal birebir kontrol edildikten sonra pastal atımına ve kesime başlanmalıdır.
- Lycralı kumaşlarda kumaştaki lycra yönü kontrol edildikten sonra pastala başlanmalıdır.
- Metoların leke bırakabileceği hassas kumaşlarda (Micro, Kapas, Astar, Naylon) kalitelere metoların mutlaka kenarda kalacak şekilde yapılması veya kesilen parçanın kenarında küçük bir kulakcık bırakılarak metonun oraya yapılması gerekmektedir.
- Özellikle beyaz kumaşlarda metonun mürekkebi kontrol edilmeli, mürekkep lekesi olmamasına dikkat edilmelidir.
- Metocuların meto yaparken çok dikkatli olmaları ve metolu parçaları birbirine karıştırılmamasına dikkat edilmelidir.
- Planlamadan gelen kesim emrine göre belirtilen adetlerde kesim yapmak.
- Kesimde artan kumaşlar depoya geri gönderilir.

3.3. İlgili Dökümanlar

F. PKG. 12 Kesim Emri Formu F.MT. 01 Model Dikiş Formu

3.4. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

4. DİKİMHANE TALİMATI

4.1. Amaç ve Kapsam

Dikilen ürünün numuneye uygun olarak en kısa zamanda ve en az hata ile dikilmesi. Kapsam bütün dikim departmanını kapsar.

4.2. Uygulama

- Kesimhaneden gelen yarı mamül adetleri sayılır.
- Dikim bantında ürünün dikimine göre bant parkurunda ayarlanır.
- Dikim için kullanılacak ipliğin uygunluğu kontrol edilir.
- Dikimhanedeki makinaların periyodik olarak bakımları yapılır.
- Dikilmiş ürünlerin iplik temizlemeleri yapılarak ütü (finaş ünitesi) bölümüne sevk edilir.
- Son ütü yapılan ürünler dikime çıkan adetlerle mamul depoya sevk edilir.
- Dikimhanede çalışan personelin performansının ve verimliliğinin ölçülmesi yapılır.

4.3. İlgili Dökümanlar

F .PKG.07.001 İmalat Kartı

EMT. 01 Model Dikiş Formu

4.4. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

5. ÜTÜ KALİTE KONTROLÜ TALİMATI

5.1. Amaç

Mamüllerin iyi bir görünüş özelliğine ve ütü sonrası istenilen ölçüye sahip olmalarının sağlanmasıdır.

5.2. Kapsam

Bütün ütü bölümünü kapsar.

5.3. Sorumlu

Ütü kalite kontrol elemanları bu talimatın gereklerini yerine getirmekle sorumludur. Bu talimatta yapılacak değişiklikler Kalite Güvence Sorumlusu tarafından gerçekleştirilecektir.

5.4. Uygulama

- Ütü Kalite Sorumlusu, ütüde işlem gören mamüller ile ilgili bilgileri alarak formuna işler.
- Rastgele bir sırada ütü operatörlerinin en son yaptığı işlerden üç adet mamülü alır.
- Teknik föyün ölçü tablosuna göre kontrol eder.
- Tolerans dışı 1 cm veya daha üstü bir değere rastlarsa ütü bölümü sorumlusuna durumu bildirir.

5.5. İlgili Dökümanlar

- Ütü İşlemi Günlük Kontrol Formu
- EMT. 01 Model Dikiş Formu

5.6. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtlarında olduğu gibi saklanmaktadır.

6. DİKİMHANE SON KONTROLÜ TALİMATI

6.1. Amaç ve Kapsam

Müşterilerin kabul etmeyeceği hatalı ürünleri tesbit etmek ve hatalı ürünleri kalite tasnifine tabi tutmaktır.

Dikimhane, Fason dikim atolyeleri

6.2. Sorumlular

Kapsam alanında çalışan tüm dikim sonu kalite kontrol elemanları bu talimatın gereklerini yerine getirmekten sorumludurlar. Bu talimatta yapılabilecek değişiklikler Kalite Güvence Sorumlusu tarafından gerçekleştirilir.

6.3. Uygulama

- Bant şefi tarafından sipariş numarası, parti numarası, model, renk ve beden dağılımı vs. bilgilerinin yazıldığı kart ile beraber son kontrol bölgesine gönderilir.
- Seçilen örneklerin dikiş özelliklerini kontrol edilir ve hatalar tablodaki kriterlere göre kontrol edilir.
- Seçilen bu örnekler aksesuarlarının özelliklerini ilgili siparişin, sipariş dosyası ile karşılaştırılır.
- Hata tablosundaki kriterlere göre bulunduğu hataları 2. Kalite veya 3. Kalite yada defo olarak sınıflandırılır.
- Kabul edilen yığınların üzerine yeşil etiketi yapıştırılarak kabul bölgesine alınır.
- Reddedilen yığınlar üzerine kırmızı red etiketi yapıştırılarak red bölgesine alınır. Dikimhane şefi reddi kabul ederse, dikilmiş mamuller yeniden kontrol edilmek üzere geri gönderilir.

6.4. İlgili Dökümanlar

- E MT . 01 Model Dikiş Formu
- Sipariş Dosyası
- E İM . 01 Son Kalite Kontrol Dikiş Formu
- Red Etiketleri
- Kabul Etiketleri

6.5. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

7. DEPOLAMA VE SEVKİYAT TALİMATI

7.1. Amaç ve Kapsam

İmalattan gelen son kontrolleri yapılmış mamüllerin güvenli bir şekilde depolanıp sevk edilmesi. Bütün depo ve sevkiyat bölümünü kapsar.

7.2. Sorumlu

Fabrika Müdürü

Depo ve Sevkiyat Sorumlusu

7.3. Uygulama

- Dikimden gelen bitmiş mamüller depo içerisinde ayrılan ürün barkodlama, adet kontrol bölgesine alınır. İlk olarak dönen mamüllerin dikime çıkan adetlerle doğruluğu kontrol edilir.
- Ürünlerin üzerine üretime girerken belirlenen barkod stok etiketleri yapıştırılır. Barkodlanmış ürünler sevkiyata hazır olarak uygun raflara yerleştirilir. Depo içerisinde ürünlerin taşınmasında özel taşıma araçları kullanılır.
- Müşteri siparişleri göre ürünler sevk edilir. Eğer yapılacak sevkiyat yurt dışına ise çeki listesi hazırlanır.
- Ürünlerin kolilenmesinde azami dikkat edilir. Kolilerin üzerine ürünlerin gideceği yer, model, adet vs.. yazan form yapıştırılır.
- Sevkiyatın yapılacak ürünlerin sevkiyat sıralaması sipariş terminler dikkate alınarak yapılır. Ürünlerin bilgisayardan çıkış işlemlerinde optik okuyucularla yapılır.
- Sevkiyatı yapılan ürünlerin irsaliyesi kesilerek sevkiyata hazır hale getirilir.

7.4. Kayıtlar

P 4.2.4 02 Kalite Kayıtları Prosedüründe olduğu gibi saklanmaktadır.

ISO 9001 STANDARDINA GÖRE FORMLAR

Aşağıdaki formlar örnek nitelikte olup, her işletme kendi sistemine göre kalite el kitabında atıf yapılan formları geliştirebilir.

BAŞLANGIÇ EĞİTİM TAKİP FORMU

Form No:EMİK.05.001

ADI SOYADI :	SAYFA NO. :
DEPARTMAN ADI :	EĞİTİM BAŞL.TARİHİ :
ÜNVANI :	EĞİTİM BİTİŞ TARİHİ :

KATILIMCILAR

TARİH	EĞİTİMİN İÇERİĞİ	EĞİTİMCİ ADI SOYADI
DEPARTMAN SORUMLUSU ONAYI:		

ÖNCE DEN ALDIĞI EĞİTİMLER

Form No:EMİK.05.001

EĞİTİM SORUMLUSU	EĞİTİM YERİ	EĞİTİMCİ ADI SOYADI / İMZA	TARİH

KATILIMCILAR

NO.	ADISOYADI	GÖREVİ	İMZA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

EĞİTİM / TOPLANTI ÇAĞRI FORMU	
	Form No:EMİK.04.001
TARİH	:
EĞİTİM TOPLANTI ADI	:
BİLGİ İÇİN	:
KATILIMCI GRUP / DAĞITIM	:
EĞİTİM / TOPLANTI TARİHİ	:
EĞİTİM / TOPLANTI YERİ	:
EĞİTİM / TOPLANTI SÜRESİ	:
EĞİTİMCİ / BAŞKAN ADI	:
AÇIKLAMALAR / GÜNDEM	:

ONAY

PERSONEL EĞİTİM TAKİP FORMU

Form No: EMİK 01.001

ADI SOYADI :	SAYFA NO:
DOĞUM YERİ VE TARİHİ :	
SİCİL NO :	
EĞİTİM DURUMU :	
İŞ TECRÜBESİ :	
GÖREVİ :	
İŞE BAŞLAMA TARİHİ :	
İŞTEN AYRILMA TARİHİ :	
GÖREV DEĞİŞİKLİĞİ :	
YENİ GÖREVİ :	

ÖNCEDEDEN ALDIĞI EĞİTİMLER

TARİH	SÜRE	KONU	EĞİTİMİ VEREN KURUM VEYA KİŞİ

ÖNCEDEDEN ALDIĞI EĞİTİMLER

TARİH	SÜRE	KONU	EĞİTİMİ VEREN KURUM VEYA KİŞİ

ONAY

SONUÇ

Her bakımdan hızlı bir şekilde sosyo-ekonomik ve politik olarak değişen dünyamızda, zaman ilerledikçe artan acımasız küresel bir rekabet ortamı yaşanmakta ve şirketler buna ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu köklü değişimlere seyirci kalanlar yok olmaya mahkûm bırakılırken, buna uyum sağlayanlar ve adapte olabilenler de küresel pazarlarda söz sahibi olmak için yoğun çabalar harcamaktadırlar. Günümüzde artan iletişim imkânları ve teknolojik gelişmeler sonucunda dünya, adeta küresel bir köye dönüşmektedir.

Günümüzde küresel ekonomilerin özelliği, yüksek rekabet ortamları kalite ve hız üstünlükleri arayışları yanında, sürekli ve süratli yenilik yapabilme üstünlüğünü gerekli kılmaktadır. Bu tür ortamlarda, rekabet alanı, kuralları ve yöntemleri sürekli değişmektedir. Bu hızlı değişen rekabet ortamında hızlı cevap veren, yüksek kaliteli mal ve hizmeti üreten ve pazara süren firmalar rekabet avantajı elde etmektedirler.

Küreselleşmenin etkisi ile günümüzde müşteri isteklerinin ön plana çıkmakta, tüketicinin satın aldığı ürün ve hizmetlerin özelliklerini bizzat kendisinin belirlemekte, hız (sevkiyat performansı, pazar reaksiyon süresi, servis v.b.), işlev (ürün veya hizmetlerden beklenen özellikler) ve maliyet üçlüsünün önemi artmaktadır.

Kalite bugün gelişmiş ülkelerin ve dünyanın en ünlü ve önde gelen patronlarının, müteşebbislerin zihninde birinci sıraya yerleşmiştir. Sanayi ülkelerinin kalite anlayışı bilinçli müşterinin tatminini ve memnuniyetini sağlayan bir anahtardır. Günümüzde olduğu gibi gelecekte, kalite, fiyat ve servis, rekabet faktörleri olmaya devam edecektir. Bunun yanında kalite ve servis faktörünün önemi daha da aratacaktır.

Günümüzde, işletme çevresinde meydana gelen gelişmeler, gümrük duvarlarının yıkılması, yeni birliklerin kurulması, müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler, küreselleşme gibi konular işletmeleri

sağladıkları ürün ve hizmetlerde kalite kavramını ortaya koymalarına itmiştir. Bu gelişmeler çerçevesinde işletmeler, 1980’li yıllarda ortaya çıkan “toplam kalite” felsefesini kendi bünyelerine adapte edici çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Firmalar ürün kalitelerinin sürekliliğini tüketiciye ispatlamak ve bu konuda güvence vermek durumunda kalmışlardır. Bu amaçla üretimin her aşamasının kontrol altında bulundurulabilmesi ve kalitenin sürekliliğinin korunabilmesi için çeşitli sistemler oluşturulma yoluna gidilmiştir.

Bu noktada ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri geliştirilip ortaya çıkarılmıştır. En basit olarak, ISO 9000 İmalat ve Hizmet Endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelenmesini ve çalıştırılmasını ister, yani firma içinde yönetiminin kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsamaktadır.

Kalite ürün veya hizmet mükemmelliği anlamına gelmektedir. Müşteri beklentilerini karşılama, işletme amaçlarına uygunluk ve ihtiyaçları tatmin etmede göz önünde bulundurulması gereken temel konu kalitedir.

Toplam Kalite Yönetimi, kuruluş içi ve kuruluş dışı müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve en ekonomik şekilde karşılanmasını amaçlayan, tüm çalışanların katılımı ile tüm işlerin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Başarıyla uygulandığı takdirde kalite, verimlilik ve süreçlerde sürekli iyileşme sağlayarak kaynak israfını ortadan kaldırmakta, hataların sifıra indirgenmesi, ürün ve hizmetlerin süratle değişen beklentilere cevap verebilmesini sağlayacak düzeye çıkarmaktadır.

Kalite yönetim sisteminin benimsenmesi, kuruluşun stratejik bir kararı olmalıdır. Kuruluşun kalite yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanması, çeşitli ihtiyaçlardan, özel hedeflerden, sunulan ürünlerden, çalışılan proseslerden ve kuruluşun büyüklüğü ve yapısından etkilenir. Kalite yönetim sisteminin yapısındaki tek tipçiliğin veya dokümantasyonunun tek tipliliğinin uygulanması bu standardın amacı değildir.

Toplam Kalite Yönetimi (TQM) modelinin uygulanması tüm istihdam seviyeleri tarafından desteklenmektedir. Yönetici düzeyde, TQM uygulamasının vizyonunu ve hedeflerini belirlemede yöneticilerin önemli bir sorumluluğu vardır. TQM değerlendirmesi açık kalite hedeflerini belirleyerek, kaynakları dağıtarak ve tüm organizasyonda sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek yapılabilir.

Orta kademe yönetim düzeyinde, yöneticiler Toplam Kalite Yönetimi (TQM) planlarının uygulanması ve kalite standartlarına uyum sağlaması için sorumludur. Toplam Kalite Yönetimi (TQM) değerlendirmesi, ana performans göstergelerinin izlenmesi, düzenli denetimler yapılması ve personele eğitim ve yardım sağlamasıyla gerçekleştirilebilir.

Şefler ve ön hattı çalışanları, doğrudan mal ve hizmetlerin imalatında veya dağıtımında yer alan kişilerdir. TQM'yi, kalite geliştirme çabalarına aktif olarak katılarak, prosedürler üzerinde girişimler sunarak ve iyileştirme fırsatlarını belirleyerek değerlendirebiliriz.

Organizasyonlar, Toplam Kalite Yönetimi değerlendirmesinde her seviyedeki çalışanları dahil ederek, kalite ve sürekli iyileştirme kültürünü geliştirebilirler. (TQM). Bu, prosedürlerin derinlemesine değerlendirilmesini sağlar, engelleri belirler ve işbirliğini ve yaratıcılığını teşvik eder.

Bu kitap hem toplam kalite yönetimi alanındaki teorik çalışmalara ışık tutacak araştırma içermekte hem de toplam kalite yönetimi sistemi kuracak olanlara ISO 9001 standarttı çerçevesinde rehberlik etmektedir. Bu kitabında bazı sınırlılıkları olmasına rağmen iyi bir çalışma olduğu söylenebilir. Bu kitapta ki uygulama örneği ISO 9001:2015 standarttı çerçevesinde ve gelecek yenilenecek standart çerçevesinde adapte edilebilir sürdürülebilir niteliğe sahiptir.

Bu kitap ISO 9001 Standartlına uygun örnek bir kalite sistemi kurabilmek için tekstil sektöründe standartta uygun bir kalite yönetim sistemi kurmaya yönelik rehber oluşturmaktır. Bu kapsamda örnek bir kalite el kitabı, prosedürler, talimatlar ve kalite formları örnekleri bu kitabın kapsamında sunulmuştur.

KAYNAKLAR

- Abbas, J. Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability through the Mediating Effect of Knowledge Management. *J. Clean. Prod.* 2020, 244 (118806), 118806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
- Aguayo, Rafael; Deming; Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam-Japon Harikasının Mimarı, Form Yayınları, İstanbul, 1995, p.18
- Altuntaş, Mithat; Kalite ve İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri, Erciyes Üniversitesi, 1996, s.23
- Belediyelerde TKY Temel Eğitim Kitabı, Kalder Yayınları No.27, Rota Yayın Yapım LTD., İstanbul, 1999, s.31
- Bennis, Warren; *Becoming A Leader Of Leaders, Rethinking The Future*, 1997, p.149
- Büyükoztürk, Şener; *Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yay. Ankara, , 2002, s.163
- Chong Vincent K.; Rundus, Michael J.; *Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance*, *The British Accounting Review*, 2003, s. 161-163
- Cua, Kristy O.; McKone, Kathleen E.; Schoreder, Roger G.; *Relationship Between Implementation of TQM, JIT and TPM and Manufacturing Performance*, *Journal of Operations Management* 19, 2001, s.689-692
- Deming, Edwards; *Krizden Çıkış*, Arçelik A.Ş. Yayınları, İstanbul, 1996, s.23
- Deming, Edwards; *Out of The Crisis*, MIT Pres, 1986, s.43
- Deming, Edwards; *The New Economics*, Cambridge, MA: MIT Center For Advanced Engineering Study, 1993, p.2
- Düren, Zeynep; *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yay., İstanbul, 2000, s.25
- Efil, İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sis.*, Alfa Yay., İstanbul, 1999, s.16
- Eren, Erol; *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Bas.Yay.Dağ., İstanbul, 2002, s.27, 29-31

- Eren, Erol; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998 s. , 83
- Eren, Erol; Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım.Yay.Dağ., İstanbul, 2003, s.25, 26
- Ergün, Ercan; İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, 2003
- Fuentes, M. Mar; Carlos A.Albacete-Saez-EJavier Llorens-Montes, The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performnace, Omega The Int. Journal of Management Science, 2004, s.14-15
- Gorski, H. Leadership and Corporate Social Responsibility. Int. Conf. KNOWL.-BASED ORGAN. 2017, 23 (1), 372–377. <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0061>
- Hodgetts, Richard M. Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Beta Bas.Yay., İstanbul, 1999, s.286
- Hoffnerr, Glenn D.; Moran, John W.; Nadler, Greal; Breakthrough Thinking in Total Quality Management, PTR Prentice Hall, New Jersey, 1994, s.11
- Ishikawa, Kaoru; Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995, p.114
- Ishikawa, K., What is Total Total Quality Control? The Japanese Way, Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall, 1985, s.40
- Kalder Yayınları No:27, Belediyelerde TKY Temel Eğt. El Kitabı, Rota Yayın Yapım Ltd., İstanbul, 1999, s.13
- Kannan, Vijay R.and, Tan, Keah Choon, Just in Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance, The Internaional Journal of Management Science OMEGA, 2004, s.7-8
- Kantarıcı, Hazım, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi “Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu”, Marmara Üniversitesi Müh.Fak. ve Teknoloji Vakfı, 1999, s.1
- Kavrakoğlu, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi ve Kişisel Bir Yorum, Görüş, www.thembaclub.com.themba_club, Kasım 1994, s.1
- Kavrakoğlu, İbrahim; Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1992, s, 145
- Kaynak, Hale; The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance, Journal of Operational Mangement, 2003, s.407
- Khan, B. A.;Naeem, h., (2018) Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance, Total Quality Management & Business Excellence, 29:11-12, 1402-1426, DOI: 10.1080/14783363.2016.1263543

- Kondo, Yoshio; İşletmede Bütünsel Kalite Arka Planı ve Gelişimi, MESS Yayını, İstanbul, 1999, s.147
- Kölük, Nihat ; İdiz , İrfan, Kartal, Cafer S., Kalite Güvence Sistemi ve Standartları, 2003, s.45
- Kubalı, Derya; Toplam Kalite Yönetimi, Sayıştay Dergisi, 1998, s.114
- Kumar, V., Verma, P., Mangla, S.K., Mishra, A., Chowdhary, D., Sung, C.H. and Lai, K.K. (2020), "Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 37 No. 6/7, pp. 1007-1031. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2019-0312>
- Lee, S.M.; Lee, D. Developing Green Healthcare Activities in the Total Quality Management Framework. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 6504. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116504>
- Li, D.; Zhao, Y.; Zhang, L.; Chen, X.; Cao, C. Impact of Quality Management on Green Innovation *Journal of Cleaner Production*. 2018, 170, 462–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.158>
- Mendeş, Işıl , İşletmelerde Kalite Yönetimi, Alfa Yay., İstanbul, 1992, s.34
- Oakland, John S.; Total Quality Management, Butterworth-Heinemann Ltd., London, 1993, s.22
- Özer Serper, Uygulamalı İstatistik 2, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1993, s.181
- Özveren, Mina, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul, 1997, s30-31
- Rahman ve Bullock, Soft TQM, Hard TQM, and Organisational Performance Realitionalship;An Emprical İvestigation, OMEGA , The International Journal of Management Science , 2004, s.2-8
- Singh, V.; Kumar, A.; Singh, T. Impact of TQM on Organisational Performance: The Case of Indian Manufacturing and Service Industry. *Oper. Res. Perspect.* 2018, 5, 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- Small Business Guidebook To Quality Management, Office of the Secretary Of Defense, Quality Management Office, Washington, D.C. 20301.3016, s.6-7
- Şimşek, Muhittin; Kalite Yönetimi, Marmara Üni., Tek. Eğt. Fakültesi Yay., 1996, İstanbul, s.5
- Şimşek, Muhittin; TKY Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıalı Kültür yay., İstanbul, 2002, s.16
- Şimşek, Muhittin; Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s78
- T.D.K. Türkçe Sözlük, 1988, s, 79
- Talapatra, S.; Uddin, M. K. Prioritizing the Barriers of TQM Implementation from the Perspective of Garment Sector in Developing Countries.

Benchmarking 2019, 26 (7), 2205–2224. <https://doi.org/10.1108/bij-01-2019-0023>.

Topal, Şeminur; Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri, Yıldız Tek.Üni.Basım-Yayın, İstanbul, 2000, s.16

TSE; Kalitenin Dünü ve Bugünü, Standart Dergisi, 1996, s.90

Tümer, S; Toplam Kalite Yön. Kuruluş. Organizasyon Yapısı, Verimlilik Dergisi. Ankara, 1995, s, 44

Tüsiad- Kalder Özdeğerlendirme El Kitabı, 1996, s. 12-13

TÜV; Yeni Standart ISO 9000 : 2000, TUV Verlag GmbH. Köln, 1999, s.7

Wiley, John; Sons; Introduction Of Statistical Quality Control, 1991, p.35

www.tse.org.tr, kalite ve sistem belgelendirme/genel

Yayla, Nedret; Kaizen, Önce Kalite, 1993, s.10.

Yenersoy, Gönül; Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmel Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayını, İstanbul, 1997, s.37

Yıldırım, Mehmet C.; Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000, Erdemir Bilim/ Teknoloji Serisi, Rota Yay, İstanbul, 2000, s.71

Yükçü, Süleyman; Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999, s.28

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi, Tekstil Sektöründe Iso 9001:2000 Uygulaması

Dr. Songül Zehir

 ÖZGÜR
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-795-5

9 789754 477955