

KALİTE YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME PROGRAMI

K Y Y P



DAVET

Kuruluşunuzda Kalite Yöneticisi olarak işe başladınız veya halihazırda çalışıyorsunuz. Şirketiniz; ISO standartlarının hatalı uygulanması nedeni ile bürokrasiye boğulmuş. Kalite yönetim sistemi tüm çabalarınıza rağmen günlük işlerinizin yönetimine kılavuzluk etmiyor.

Bir yandan verimsizlik, kalite problemleri ve katma değer yaratmayan aktivitelerle boğuşurken, bir yandan da iç piyasadaki daralma nedeniyle ihracata yönelmiş; ancak düşük kar marjları ve bitmek bilmeyen müşteri istekleri ile karşılaşıyorsunuz. Şirketinizin ayakta kalabilmesi için maliyetlerinizin azalması gerektiğini düşünüyorsunuz.

Geniş tabanlı katılım sağlanarak, kuruluşunuzun rekabet avantajını sürdürmesi için üzerinize düşen sorumluluğu üstlenmek istiyorsunuz.

Yalnız değilsiniz. Gelin bu sorumluluğu birlikte paylaşalım.

Programın Amacı:

Kalite standartlarında yaşanan gelişmeler, şirketlerinde kalite yönetiminde görev yapan çalışanları şirketin hemen hemen tüm faaliyetleri ile ilgili olarak bilgi sahibi olmayı şart koşturmaktadır. Özellikle ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi standardı kalite yöneticiliği yapacak şirket yetkilisine aşağıdaki görevleri üstlenmeyi gerekli kılmaktadır.

- Şirketin faaliyetlerini süreç yapısı olarak tekrar tanımlamayı ve yönetiminde kilit rol oynamayı
- Yönetimin doğru kararlar alabilmesi için gerekli ortamı ve bilgiyi sağlamayı
- Yönetimin stratejik konularda karar alması için destek vermeyi ve yönlendirme görevini üstlenmeyi
- Satınalma faaliyetlerinin doğru yapılması için gerekli sistemi kurmayı
- Üretim/hizmet verimliliği, kalitesizlik maliyetleri, bakım maliyetleri, stok maliyetleri, eğitim etkinliği, duruş süreleri, duruş nedenleri, ... vb gibi şirket faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli olacak çok sayıda verinin ölçülmesi için uygun altyapıyı sağlamayı, analiz etmeyi ve yönetime raporlamayı
- Müşterilerin memnuniyetini ölçmeyi ve analiz etmeyi
- Çalışanların memnuniyetini ölçmeyi ve analiz etmeyi
- Etkin işleyen eğitim sistemi kurmayı ve etkinliğini devamlı gözden geçirmeyi
- Satış sistemi için uygun altyapıyı oluşturmayı ve etkinliğini izlemeyi
- Üretim/hizmet faaliyetlerinin sevk ve idaresi için gerekli altyapının kurulmasını sağlamayı
- Üretim/hizmet planlama fonksiyonunun yerine getirilmesi için gerekli altyapının kurulmasını sağlamayı
- Pazarlama faaliyetlerine destek vermeyi
- Müşterilerin şikayetlerini ciddiye alarak, hızlı cevaplamak için bir sistem kurmayı ve yönetmeyi
- Tüm şirket bünyesinde kurulu bulunan sistemlerin sürekli geliştirilmesi için kilit rol oynamayı
-



Sıralamaya devam edildiğinde listenin en az 3 katına çıkması mümkündür. Kuruluşun büyüklüğüne bağlı olarak kalite yöneticileri tüm bu faaliyetleri ya direkt yönetmek (küçük ve orta ölçekli işletmelerde) ya da yönlendirmek zorunda kalmaktadır (büyük kuruluşlarda).

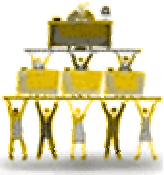
Tüm bu görevlerin bir kişi tarafından üstlenilmesi için; söz konusu kalite yöneticisinin çok geniş spektruma sahip bilgi birikimine sahip olmayı beraberinde getirmektedir. Bu kadar bilgiye sahip olmak için kalite yöneticileri; eğitimden eğitime koşturmak zorunda kalmakta, farklı işlenen çok sayıda farklı konudaki eğitimden aldıkları bilgileri beyinlerinde belirli bir mantık ilişkisine oturtmakta güçlük çekmektedirler. Uzun yıllar kalite yöneticiliği yapmış kişiler bunu zamana bağlı olarak başarabilmektedirler, ama bu işe yeni başlamış (maksimum 3 yıllık deneyimli) kaliteciler maalesef çok fazla sorun yaşamaktadırlar.

Bu program; **deneyimli veya deneyimsiz** kalitecilerin bu güne kadar aldıkları bilgileri belirli bir mantık ilişkisinde tekrar düzenlemeyi veya gelecekte yönlenmek istedikleri çeşitli uzmanlık alanları hakkında yön göstermeyi hedeflemektedir.

- Kuruluşlarında kalite bilinci oluşturacak ve yaygınlaştıracak
- Analitik düşünme yetisine sahip
- Şirketlerinin ihtiyacı olan standartların zamanında farkına varan ve çalışmalara öncülük edebilen
- Liderlik yetisine sahip
- ISO 9000 KYS vb gibi sistemleri günlük yaşamın parçası haline getirebilen
- Kuruluşlarına maksimum faydayı sağlamayı devamlı hedef edinen
- Kalite Yöneticilerinin yetiştirilmesine katkıda bulunmak.

İçerik:

Toplam 72 saat süren program 9 gün içinde başarılı bir şekilde sürdürülmektedir. Programın içeriği 4 ana başlıktan oluşan modüllere ayrılmıştır. Birbirini takip eden 4 modül, basit kalite kavramlarından başlayarak tipik bir kalite yöneticisinin günlük iş yaşamında ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerilerin adım adım kendisine kazandırılmasını sağlamayı hedeflemektedir.



1. Modül: Büyük resmi görme, değişime öncülük etme ve yönetme



2. Modül: Dokümantasyon oluşturma ve uygulama



3. Modül: Ölçme, analiz ve yönetimi ikna, katılımı sağlama ve sürekli iyileştirme



4. Modül: Analitik düşünce ve problem çözme yeteneği

Modüller tipik bir şirket senaryosu üzerinden uygulamalı olarak sürekli olarak tartışılacaktır. Şirket senaryosunun katılımcıların kendi şirketlerindeki uygulamalarla benzerlik arz etmesi için, devamlı olarak dinamik tutulup, her modülde ilaveler yapılacaktır. Böylece, katılımcılar kendi şirketlerinde kolaylıkla uygulayabilecekleri çözümleri elde etme şansını bulacaklardır.



1. Modül: Büyük resmi görme, değişime öncülük etme ve yönetme

İdeal bir kalite yöneticisinin değişime öncülük etmek ve genellikle değişimi yönetmek gibi önemli bir misyonu bulunmaktadır. Bu misyonu yerine getirebilmek için kalite yöneticisinin standartların geliştirildiği dünya düzenini anlaması ve kalite yönetimi konusunun gelecekte nasıl bir seyir izlemesi gerektiğini bilerek, kuruluşlarını daha şimdiden geleceğe hazırlaması gerekmektedir. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin unsurları ön plana çıkmaktadır. Zira; bugünkü yönetim standartları adım adım bu felsefeye doğru şirketleri zorlamaktadır. Dolayısı ile kalite yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini kavrayarak, bugün şirketlerinin hangi aşamada olduğunu görebilmeli ve kat edilmesi gereken yoldaki zorluklara karşı şimdiden önlem almaları gerekmektedir.

Kalite yöneticiliği aynı zamanda büyük resmi görmeyi ve uzun soluklu düşünmeyi gerektirmektedir. Dolayısı ile kuruluşunun orta ve uzun vadeli hedeflerinin şekillendirilmesinde önemli görev üstlenmeli ve tepe yönetimini devamlı olarak yönlendirebilmelidir. Bunun için stratejik düşünme ve stratejik planlama refleksini kazanması gerekmektedir.



Kuruluşunun stratejik önceliklerini kavramış bir kalite yöneticisinin sık sık değişime öncülük etmek zorunda kalması nedeni ile aynı zamanda liderlik vasıflarını da kazanması gerekmektedir. Buna paralel olarak proje üretme ve üretme yeteneğine sahip olmalı ve projelerin yönetiminde aktif rol almalıdır.

Dolayısı ile birinci modül aşağıdaki konu başlıklarını içermektedir:

1. Kalite ve standartlarının evrimi
2. Toplam kalite yönetimi
3. Stratejik Planlama
4. İdeal kalite yöneticisi
5. Kalite yöneticisi ve liderlik
6. Proje üretme ve yönetimi
7. Vaka çalışması

Sunulan teorik bilginin beceriye dönüştürülmesi ve kalitecilerin kuruluşlarına gerçekten katma değer sağlamasını temin etmek için aşağıdaki şirket senaryosu üzerinden, seçilen kuruluş için stratejik planın çıkarılması ve bu stratejik plan çerçevesinde ortaya çıkan proje konuları için örnek projelerin planlanması sağlanacaktır.

Gruplara ayrılmış katılımcıların vaka çalışmalarında elde ettikleri başarılı sonuçlar, bir sonraki dersin başında tartışılacaktır.

Şirket Senaryosu

5 yıllık geçmişi olan 2 ortaklı bir şirket.

Ekonomik kriz sonrası ihracat için yoğun bir aktivite yürütülmüş ve büyük oranda başarı sağlanmıştır. Ancak müşterilerin en önemli isteklerinin arasında ISO 9000 kalite yönetim sistemi belgesi yer almaktadır. Belge isteklerinin yanında, müşteri firmalar çalışmaya başlamadan önce şirketi denetlemek istemektedirler. Numune çalışmalarında herhangi bir problem görülmemektedir. Yapılan bir anlaşmada en önemli müşterilerden birine her yıl % 2 oranında maliyet düşürme sözü verilmiş ve bu da parça fiyatlarına her yıl yansıtılacaktır.

Şirket yönetimi ISO 9000 belgesini formalite olarak görmektedir. Fire oranları ölçülmemesine rağmen % 10'un üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Üretim hattındaki ustabaşılar kendi bildiklerini okumakta, herhangi bir formun doldurulmasını formalite olarak görmekte ve devamlı olarak direnç göstermektedirler.

Gazetede çıkan bir ilan üzerine Kalite Yöneticisi olarak başvuruda bulunuyorsunuz ve dolgun bir maaş ile işe başlıyorsunuz. Paraya ihtiyacınız olduğu için kabul ediyor ve bir şeyleri değiştirebileceğinize de inanıyorsunuz.



2. Modül: Dokümantasyon oluşturma ve uygulama

Kalite yöneticilerinin en önemli becerilerinden biri; kuruluşun ihtiyaç duyduğu dokümanları yazma veya yazdırma yeteneğidir. Deming döngüsü olarak bilinen ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin temelinde yer alan “Planla – Uygula – Kontrol et – Standartlaştır” döngüsünün en son aşaması olan “Standartlaştır” aşaması temelde dokümantasyon oluşturmayı ifade etmektedir.

Bu döngüye göre; kuruluş içindeki tüm iyileştirme faaliyetleri önce planlanmalı, uygulanmalı, uygulamada yaşanan sorunlar ve iyileştirilen sistemin çıktıları kontrol edilerek tatminkar bir sonuç elde edilmiş ise, elde edilen yeni sistemin aynen uygulanması için **dokümante** edilerek, artık sürekli aynı şekilde uygulanması sağlanmalıdır. Dolayısı ile dokümantasyon, kurumsal altyapının oluşturulması ve uygulamanın kişiden kişiye veya dönemden döneme farklılık arz etmeden aynı şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla yönelik olarak kullanılmalıdır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem altyapısının oluşturulmasında kalite yöneticisinin hazırlamak zorunda olduğu dokümanlar; Kalite El Kitabı, Süreç Yönetim El Kitabı, Organizasyon El Kitabı, Prosedürler, Talimatlar, Tablolar ve Formlardır. Programın ikinci modülünde söz konusu dokümanların en efektif şekilde nasıl hazırlanacağı ve yönetileceği konusunda senaryo şirketi üzerinden uygulamalı çalışma yapılacaktır. **Bu aşamada katılımcılara kalite el kitabı, süreç el kitabı, standardın şart koştuğu 6 adet prosedür örnek doküman olarak verilecektir.**



2. modülün ana başlıkları şunlardır:

1. Süreç bazlı sistem dizaynı
2. Kalite el kitabı, süreç yönetimi el kitabı ve organizasyon el kitabı yazma
3. Prosedür ve talimat yazma
4. Günlük hayatı kolaylaştıran kayıt tutma becerisi
5. Vaka çalışması



3. Modül: Ölçme, analiz, yönetimi ikna, katılımı sağlama ve sürekli iyileştirme

Programın bu modülünde kalite yöneticisinin günlük iş hayatında kendi başarısına ve kuruluşuna katma değer sağlayacak temel konular üzerinde durulmaktadır. Kalite yöneticisi kurduğu sistemin başarısını sürekli ölçmek için, aynı zamanda ISO 9001 kalite yönetim sistemi gereği denetimler organize etmeli ve yönetmelidir. Diğer taraftan ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin getirmiş olduğu en temel yenilik olan süreç sisteminin performansını doğru göstergeler ile ölçmeli, analiz etmeli ve yönetime rapor halinde sunmalıdır.

Şirket yönetiminin en önemli görevi, günlük iş yaşamında doğru kararlar alarak, kalite yönetim sisteminin sürekli geliştirilmesi için kaynak ihtiyacını karşılamaktır. Kuruluşların kıt kaynaklarla çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda, yönetimin bu konuda doğru kararlar alması hayati önem arz etmektedir. Diğer taraftan doğru kararların alınması için kalite yöneticisinin genellikle yönetimi ikna kabiliyetinin olması gerekmektedir. İkna kabiliyetinin nasıl elde edileceği ve yönetime hangi biçimde sunuş yapılacağı bu modülün temel konuları arasında yer almaktadır.

Kalite yöneticisi kurduğu kalite yönetim sisteminin sürekli geliştirilmesi için takım çalışmasına yatkın olmalı, kuruluştaki diğer çalışanların geliştirme çalışmalarına katılımını sağlamayı yönetebilmeli ve sürekli geliştirme konusunda ihtiyaç duyacağı araçları iyi kullanıyor olmalıdır. Bu aşamada yeni ve yaratıcı fikirlerin kuruluş içinde üretimini tetikleyebilmeli veya günlük hayatta karşılaşılabilecek problemlere yaratıcı çözümler üretebilmelidir. Bu aşamada kalite yöneticisinin en etkin kullanacağı teknik; TRİZ tekniği (inovatif problem çözme metodu) ve QFD tekniği (kalite fonksiyonları geliştirme tekniği) olacaktır.

Yine bu modülün sonunda da teorik bilgilerin pekiştirilmesi için örnek şirket senaryosu üzerinden vaka çalışması yapılacaktır. Başlıklar:

1. Kalite yönetim sisteminin denetimi
2. Süreç performansının ölçüm ve analizi
3. Kalite kayıtlarını şirket yönetimi için araç haline getirme
4. Etkin raporlama tekniği
5. Toplantı yönetimi
6. Takım çalışması
7. TRİZ ve QFD
8. Kaizen
9. Vaka çalışması





4. Modül: Analitik düşünce ve problem çözme yeteneği

ISO 9000 kalite yönetim standartlarının en iyi uygulandığı sektör otomotiv sektördür. Standartların gelişim trendlerine bakıldığında otomotiv sektörünün bu konuda sürekli olarak lokomotif görevi gördüğü anlaşılacaktır. Otomotiv sektörünün günlük hayatta sürekli olarak kullandığı, bazıları mevcut ISO 9000 revizyonunda bile halen zorunlu hale gelmemiş metot ve analitik tekniklerin kullanımı tipik bir kalite yöneticisinin becerileri arasında yer almak zorundadır. Bu anlamda herhangi bir kuruluşun yeni bir parçaya veya hizmet alanına fiyat teklifi vermesinden bu teklifin siparişe dönüştürülmesine kadar geçen süreç “İleri ürün / hizmet planlaması (APQP)” olarak adlandırılmaktadır. Bu sürecin doğru işlemesi kuruluşların sonradan hata yapmasını büyük oranda engellemektedir. Yine bu aşamada ve daha sonra üretim ve hizmet sunum aşamasında kullanılan FMEA (hata türleri ve etkileri analizi), SPC (istatistiksel proses kontrol) gibi önemli araçlara hakim olmak kalite yöneticisinin temel becerileri arasında yer almaktadır.

Yukarıda sıralanan metot ve tekniklerin yanı sıra diğer kalite araç ve tekniklerinin (beyin fırtınası, neden-sonuç diyagramı, histogram, pareto analizi vb) günlük hayatta nasıl kullanılacağı örnek şirket senaryosu üzerinden ele alınarak vaka çalışması yapılacaktır.

Dördüncü ve son modül olan bu modülde tüm programın kısa bir özeti yapıлып, eğitim ve eğitmenin değerlendirilmesi yapıldıktan sonra, katılımcıların bilgi seviyesinin ölçüldüğü bir sınav yapılacaktır. Sınav sonucunda 100 üzerinden en az 60 puan alan katılımcılara Başarı Sertifikası, 60 puanın altında başarı elde eden katılımcılara Katılım Sertifikası verilecektir.

4. ve son modülün konu başlıkları kısaca aşağıdaki gibidir:

1. İleri ürün/hizmet planlaması (APQP)
2. FMEA, SPC
3. Kalite araç ve teknikleri
4. Vaka çalışması
5. Programın özeti
6. Eğitim değerlendirmesi
7. Sınav

