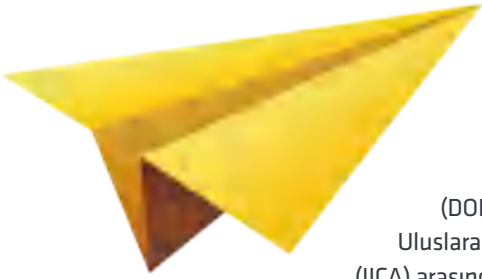




DOKA dokaizen sistemi ile Kurumsal Kapasitesini Geliştiriyor



Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA) ve Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) arasında imzalanan "Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın Kurumsal Kapasitesinin Geliştirilmesi Projesi"nin önemli çıktılarından biri de KAİZEN (Sürekli İyileştirme) sistemidir. "DOKAİZEN" ("KAİZEN" ve Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın kısa adı olan "DOKA" kelimeleriyle oluşturulmuş sistem) Sürekli İyileştirme" sistemi proje kapsamında oluşturulmuş ve Ajansımızda uygulanmaya başlanmıştır. DOKAİZEN sisteminde, kısa ve orta vadede, tüm çalışanlarımız arasında sistemin sahiplenilerek başarıyla uygulanması, sürdürülebilir kılınması; uzun vadede ise kamu sektörü, özel sektör ve STK'lardan oluşan bölgemiz paydaşlarına sistemin yaygınlaştırılması hedeflenmiştir.

Japoncada, "kai" ve "zen" kelimelerin birleşiminden oluşan Kaizen kelimesinde, "kai"değişim, "zen" ise daha iyi anlamına gelmektedir. İki kelimenin birleşimi dilimize "Sürekli İyileştirme" olarak çevrilmiştir. Kaizen, kurum ve kuruluşların tedarik zincirindeki tüm paydaşlarının süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi amaçlar.

Kai

Zen

改

+

善

=

Kaizen

Değişim + Daha iyiye doğru = Sürekli İyileştirme



Bu felsefeyi ilk ortaya koyan Masaaki İMAİ, "Kaizen" adlı kitabında, Kaizen'i şöyle tanımlar: "Kaizen, Japonya'da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, toplam kalite kontrol, kalite kontrol çemberleri ya da işçilerle olan ilişkiler) kapsayan bir şemsiyedir."



- Müşteri Yönelimi
- Toplam Kalite Kontrol
- Robot Kullanımı
- KK Çemberleri
- Öneri Sistemi
- Otomasyon
- İş Yerinde Disiplin
- Toplam Verimli Bakım (TVB)

- Kampan
- Kalite İyileştirilmesi
- Tam Anında Üretim
- Sıfır Hata
- Küçük Grup Faaliyetleri
- İşçi-Yönetim İşbirliği
- Verimlilik İyileştirme
- Yeni Ürün Geliştirmesi

Kaizen Şemsiyesi

Kaizen Felsefesine göre herhangi bir birimde, herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçmemelidir. Kaizen Felsefesi; iş yaşamında, sosyal ilişkilerde ve aile hayatında hayat tarzımızın sürekli geliştirilmesi gerektiğini savunur.

Yalın Felsefesi, sorunların görünür kılınmasını, sorunlar karşısında esnek ve çevik olunmasını, gereksiz işlerle uğraşılmasını (değer ve israf kavramı), her şeyin yerli yerinde olmasını (5S kuralı), sorunların yerinde görülmesini, incelenmesini ve bilgi toplanmasını (Gemba kavramı), kararların uygulayıcılar tarafından iyi anlaşılmasını (Hoshin Kanri kavramı) içerir. Bu felsefenin en önemli unsurlarından biri de **KAİZEN** yaklaşımıdır.

“**Yalın Kavramlar Sözlüğü**”ne göre ise Kaizen “Daha fazla değer yaratmak üzere, daha az israfla bir değer akışının veya tek bir sürecin sürekli iyileştirilmesi”dir. Değer; ürün veya hizmete müşteri tarafından biçilen kıymettir.

Japonca anlamı “**MUDA**” olan israf ise, ürün veya hizmetlere değer katmayan, kurumun ana hedefine ilerlemesine katkısı olmayan, gerçekleştirilen faaliyetlerin tümüdür. İlk olarak Toyota’daki sıfır stoğu hedefleyen “Just-In-Time”(Tam zamanında Üretim) uygulaması ile gündeme gelen MUDA’lar bu sistemin kurucuları tarafından yedi grupta toplanmıştır:

- Aşırı Üretim- Gerekenden veya talep edilenden daha fazlasını üretmek.(ürün, bilgi, kâğıt vb.)
- Düzeltme(Hata, Tamir)- Muayene, yeniden işleme, hurda ve bilgi işlemede hatalar.
- Gereksiz Taşımalar- Malzeme, ürün ve bilginin gereksiz yere taşınması.
- Uygun Olmayan İşlemler- Yanlış / yetersiz araç-gereç ve yöntemle çalışmak.
- Gereksiz Stoklar- Gerekli olan asgari stoklardan daha fazla olan her malzeme, ürün.
- Gereksiz Operatör Hareketleri- Operatörlerin malzemeleri, takımları, dokümanları vb. uzun süre araması, çalışma yerinin yanlış tasarımı.
- Bir Önceki Süreci Bekleme- Makinelerin ve çalışanların işin bitmesini ya da önceki faaliyetleri beklemesi

Ekipman, işçilik, malzeme ve enerji etkinliğinin sağlanması için Kaizen, 16 büyük kaybın yok edilmesine yönelik yapılan çalışmaları kapsar. **16 Büyük Kayıp** (İsraf) 3 ana grupta toplanmıştır:

Ekipmanı Etkileyen 8 Büyük Kayıp

- Arıza Kayıpları
- Setup Ayar Kayıpları
- Takım Değişimi
- Başlangıç Kayıpları
- Küçük Duruşlar
- Hız Kayıpları
- Hatalı Üretim ve Tamir Kayıpları
- Kapatma Kayıpları

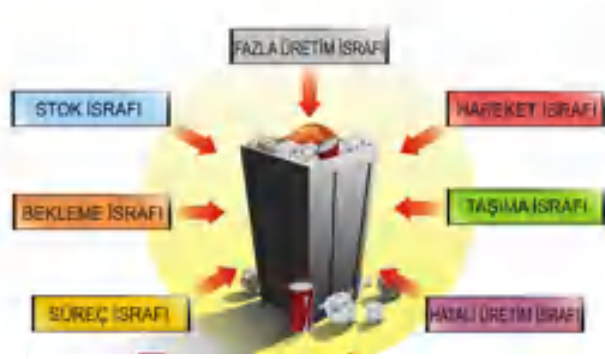
İşgücünü Etkileyen 5 Büyük Kayıp

- Yönetim Kayıpları
- Üretim Hareket Kayıpları
- Hat Organizasyon Kayıpları
- Lojistik Kayıpları
- Ölçme ve Ayar Kayıpları

Malzeme ve Enerji Etkinliğini Önleyen 3 Büyük Kayıp

- Enerji Kayıpları
- Jig, Kalıp ve El Aleti Kayıpları
- Verim Kayıpları

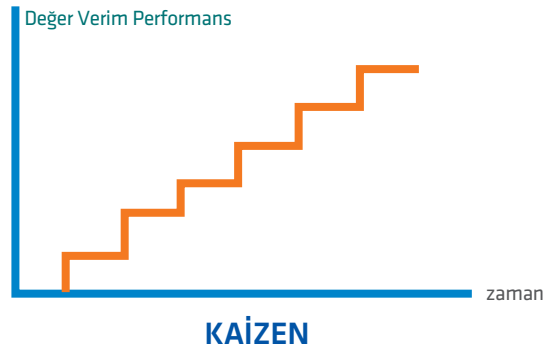
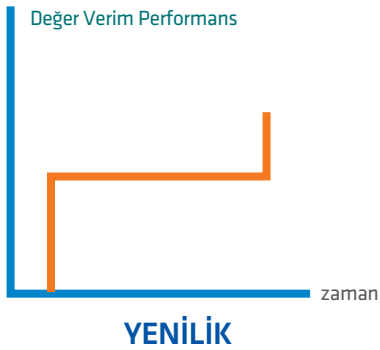
Kurumlarda, israfın yok edilmesine yönelik iyileştirmeyi sağlamak amacıyla iki farklı yaklaşım bulunmaktadır: Birisi, küçük ama sürekli adımlarla yapılan mevcut durumun iyileştirilmesi olan **KAİZEN** sistemi; diğeri ise uzun aralıklı, ani sıçramalarla yapılan performans iyileştirme olan **İNNOVASYON** (Yenilik) sistemidir. Batı tarzı yönetim modelleri, inovasyon ve sonuç odaklı yönetimlere sahipken; Doğu tarzı Japon yönetim modeli ise insan ve süreç odaklılığı (Kaizen sistemi) benimsemektedir.





Hep Bir Adım Daha
Öteye...

Kaizen, yeniliklerin yerini almaz ve yenilikleri dışlamaz. Aksine, “Yenilik” ve “Kaizen” birbirinin tamamlayıcısıdır. İdeal olanı, Kaizen’in hedefe ulaştığı noktada yeniliğin devreye girmesidir. Kaizen, mevcut durumu kökten değiştirmez ya da yerine bir başkasını getirmez. Kaizen’in marjinal katkısı azalma eğilimi gösterdiğinde, gözler yeniliğe çevrilmelidir. Üst yönetimin görevi, Kaizen ve yenilik arasında dengeyi korumak ve yenilikçi fırsatları hiçbir zaman göz ardı etmemektir. İnovasyon tek başına asla yeterli değildir ve daima Kaizen ile desteklenmelidir.



Kaizen ve İnovasyon arasındaki temel farklar tabloda sunulmuştur:

	KAİZEN	YENİLİK
Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda "şampiyon"
Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsel yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden kurma
Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
Çaba yönelimi	İnsan	Teknoloji
Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun

Kaizen'in amaçları şöyle sıralanabilir:

- İş veya süreci kolaylaştırmak
- Ağırılığı ve sıkıcılığı yok etmek
- İşle ilgili rahatsızlığı yok etmek
- İş daha güvenli hale getirmek
- İş daha üretken hale getirmek
- Ürün/hizmet kalitesini iyileştirmek
- Zaman ve maliyetten tasarruf

Kaizen'in uygulandığı kuruma sağladığı temel faydalar aşağıda sıralanmıştır:

- Kaliteyi iyileştirmede, işlem sürelerinin azaltılmasında, verimlilik artışında ve israfların önlenmesinde önderlik yapar.
- Sonuçları değil, çabaları da takdir ettiğinden çalışan motivasyonunu artırır.
- Tekrar işlemlerde azalış sağlar.
- Yönetim problemlere daha duyarlı hale gelir.
- Çalışanların gerçek sorunları anlaması hızlanır.
- İnsancıl bir yaklaşımdır, çünkü herkesin katılımını bekler. Her çalışanın, ömrünün ortalama üçte birini geçirdiği yer olan çalışma ortamını iyileştirmeye katkıda bulunabileceği inancına dayanır.
- Müşteri memnuniyetini artırır.
- Net değer akışı boyunca müşteri ihtiyaçlarının tanımlanmasını sağlar.
- Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim yer almaktadır.
- Planlama aşamasına daha fazla ağırlık verilir.
- Süreci esas alan düşünce tarzı teşvik edilir.
- Çalışanlar önemli konularda daha fazla yoğunlaşır ve söz hakkına sahip olurlar.





Kaizen yapılabilecek alanlar ise:

- Kişinin kendi işinde iyileştirmeler,
- Enerji, malzeme ve diğer kaynakların tasarrufu,
- Çalışma alanında iyileştirmeler,
- Makine ve süreçlerde iyileştirmeler,
- Araç-gereçlerde iyileştirmeler,
- Ofis çalışmalarında iyileştirmeler,
- Hizmet kalitesinde iyileştirmeler,
- Yeni ürünler için fikirler,
- Müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri, olarak tanımlanabilir.



Kaizen'in kurum ve kuruluşlarda başarılı şekilde uygulanması için:

- Üst yönetimin Kaizen konusunda kararlı olması ve Kaizen'in kurumu kapsayan bir felsefeye dönüşmesi gerekmektedir.
- Birey öncelikli Kaizen çoğu kez moral kazandırıcı olarak görülmektedir ve yönetim her zaman önerilerde ekonomik kârlılık aramamalıdır.
- Çalışanların işlerini daha iyi yapma yollarını aramak üzere «düşünen çalışanlar» olabilmeleri için yönetimin dikkatli ve heveslendirici olması gerekmektedir.
- Üst yönetim kaynak sağlayarak KAİZEN'e destek ve yön vermelidir.
- Eğitim programları ile çalışanlara KAİZEN bilinci aşılanmalıdır.
- İyileştirme süreci zaman alıcı olabilir ve sonuçlarının etkileri kısa zamanda görülmeyebilir. Bu noktada üst yönetim sistemi uygulamaktan vazgeçmemelidir.

KAİZEN TÜRLERİ

1) Önce-Sonra (Birey Öncelikli) Kaizen:



- Birey önceliklidir, en fazla 2 kişilik çalışma grubunu kapsar.
- 1-8 saat arasında tamamlanması beklenir.
- Basit, kolay çözülebilen, kendi yetki- etki alanımızdaki ve büyük yatırım gerektirmeyen sorunlar ele alınır.

Önce-Sonra Kaizen'de kişi sorunu kendi keşfedip bu sorunu kendisi veya bir başkası ile birlikte çözer ve sorunun tekrarlanmaması için çözümü standartlaştırır.

2) Kobetsu (Odaklanmış) Kaizen

- Ekip önceliklidir, 3-9 kişilik çalışma gruplarını kapsar.
- 16 büyük kaybın azaltılmasına yönelik veri takibi gerektiren, maliyeti düşük, getirisi yüksek olan iyileştirmelerdir.
- Öncesinde ve sonrasında gözlem ve izleme gerektirir.
- Sadece kendi alanında uygulanır, 3-6 aylık çalışmalardır.
- Hedef, hataları sıfırlayıp, kaliteyi iyileştirip işlem sürelerini kısaltmaktır.
- Üst yönetim tarafından Kobetsu Kaizen'de ulaşılabilir ama zorlayıcı hedefler konulur.

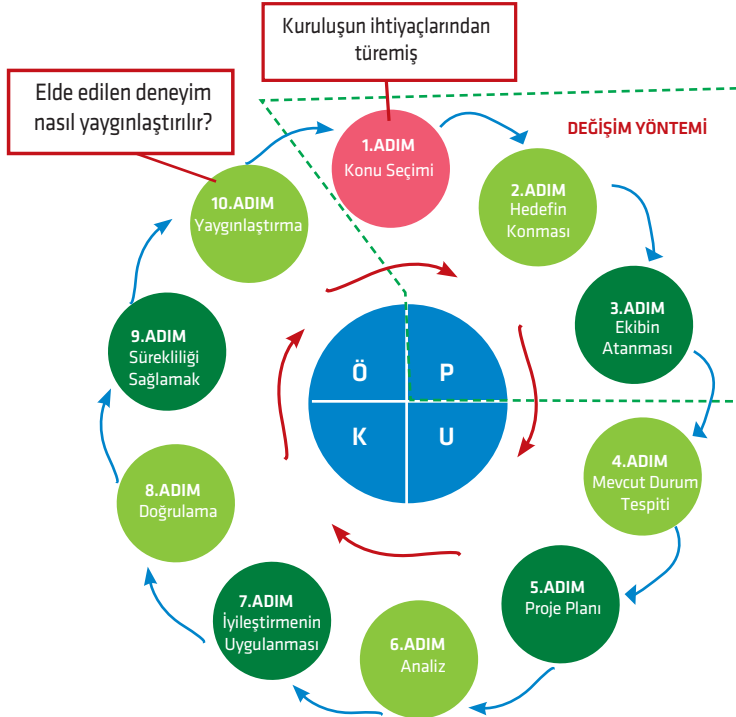
Kobetsu Kaizen ikiye ayrılmaktadır:

- 1. Kaizen Ekipleri ile yapılan Kobetsu Kaizen:** Üst yönetimin kurumun belirlenmiş stratejik hedeflerine ulaşması doğrultusunda, oluşturduğu projeler için görevlendirdiği çalışma grupları aracılığıyla uygulanan Kaizen türüdür. Üst yönetim, projeleri müşterilerden alınan geri bildirimler doğrultusunda da oluşturup Kaizen Ekiplerini bu projelerin uygulanmasında görevlendirebilir.
- 2. Kalite Çemberleri ile yapılan Kobetsu Kaizen:** Çalışanların kendi birimleri ve etkileşim içinde oldukları birimler ile ilgili sorunların çözümüne yönelik gönüllü olarak oluşturdukları grup çalışmasıyla yapılan Kaizen türüdür.

Kalite Çemberleri ve Kaizen Ekiplerinin uyguladığı Kobetsu Kaizen arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda görülmektedir:

KALİTE ÇEMBERİ	KAİZEN EKİPLERİ
Çemberlerde gönüllülük esastır.	Ekip üyelerini, yönetim seçer, gönüllülük şart değildir.
Çemberler çalışacakları konuyu kendi seçerler.	Ekiplere projeleri yönetim verir veya projeler havuzdan yine yönetim tarafından seçilir.
Çember üyeleri aynı iş alanında çalışırlar.	Ekip üyeleri farklı bölümlerden olabilir, beyaz yakalı çalışanlar destek verebilir.
Çemberlerin inceleyecekleri sorunlar kendi iş alanları ile ilgilidir.	Ekiplerin konuları birden fazla bölümü ilgilendirebilir.
Çemberler çalışmalarını bitirince diğer konuya başlar, süreklilik vardır.	Ekipler çalışmaları bitince dağılırlar, başka bir çalışma için tekrar bir araya getirilirler.

“Hiç sorunu olmadığını iddia eden birisinden daha çok sorunu olan yoktur.” (Hiç problem olmaması, problemlerin en büyüğüdür.)



Yandaki şekilde Kaizen Ekiplerince gerçekleştirilen Kobetsu (Odaklanmış)Kaizen'in Deming PUKÖ(Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsüne göre gerçekleştirilen süreçleri görülmektedir. PUKÖ Döngüsü Kobetsu Kaizen sisteminin en önemli problem çözme aracıdır.

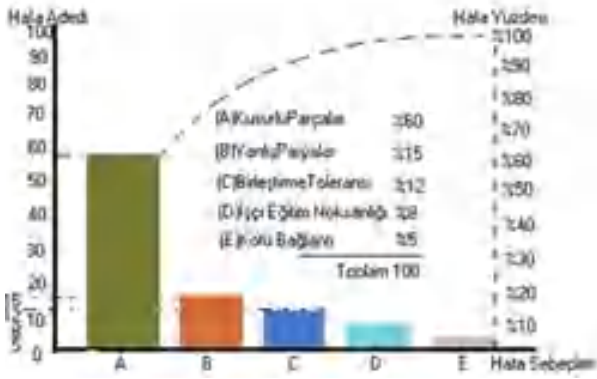
Önce-Sonra Kaizen ve Kobetsu Kaizen'de sorunların “KÖK” sebebinin tespit edilerek tamamen ortadan kaldırılması ve tekrarlanmaması hedeflenir.



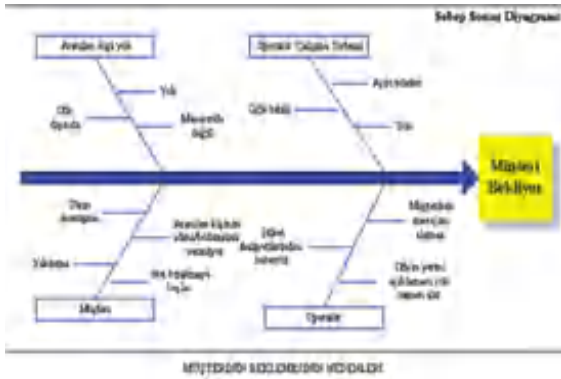
Toyota Üretim Sistemi(TPS) ve Yalın Üretim Sisteminin kurucusu Taiichi OHNO

Sorunlar, çoğunlukla tecrübe ve sağduyu ile çözümlenir. Ancak karmaşık sorunlarda ve veri analizi gerektiren durumlarda aşağıda gösterilen problem çözme teknikleri kullanılabilir:

- Pareto Diyagramları



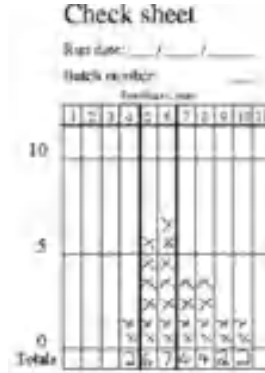
- Sebep-Sonuç Diyagramları(Balık Kılıçığı Diyagramı)



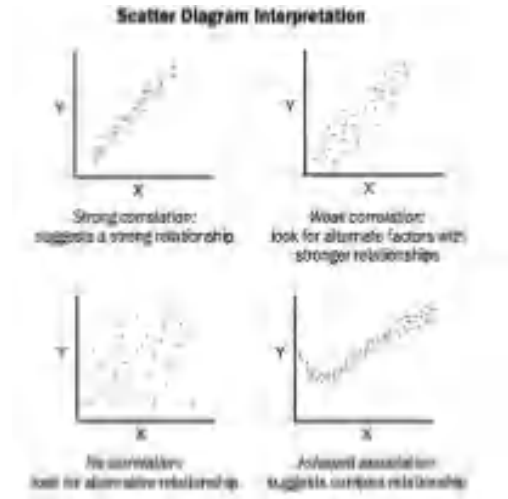
- Histogramlar



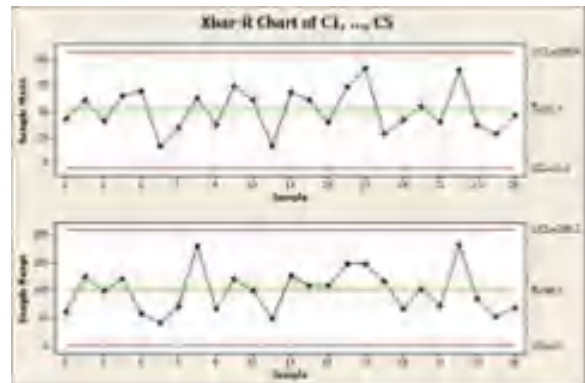
- Kontrol Tabloları



- Saçılma Diyagramları



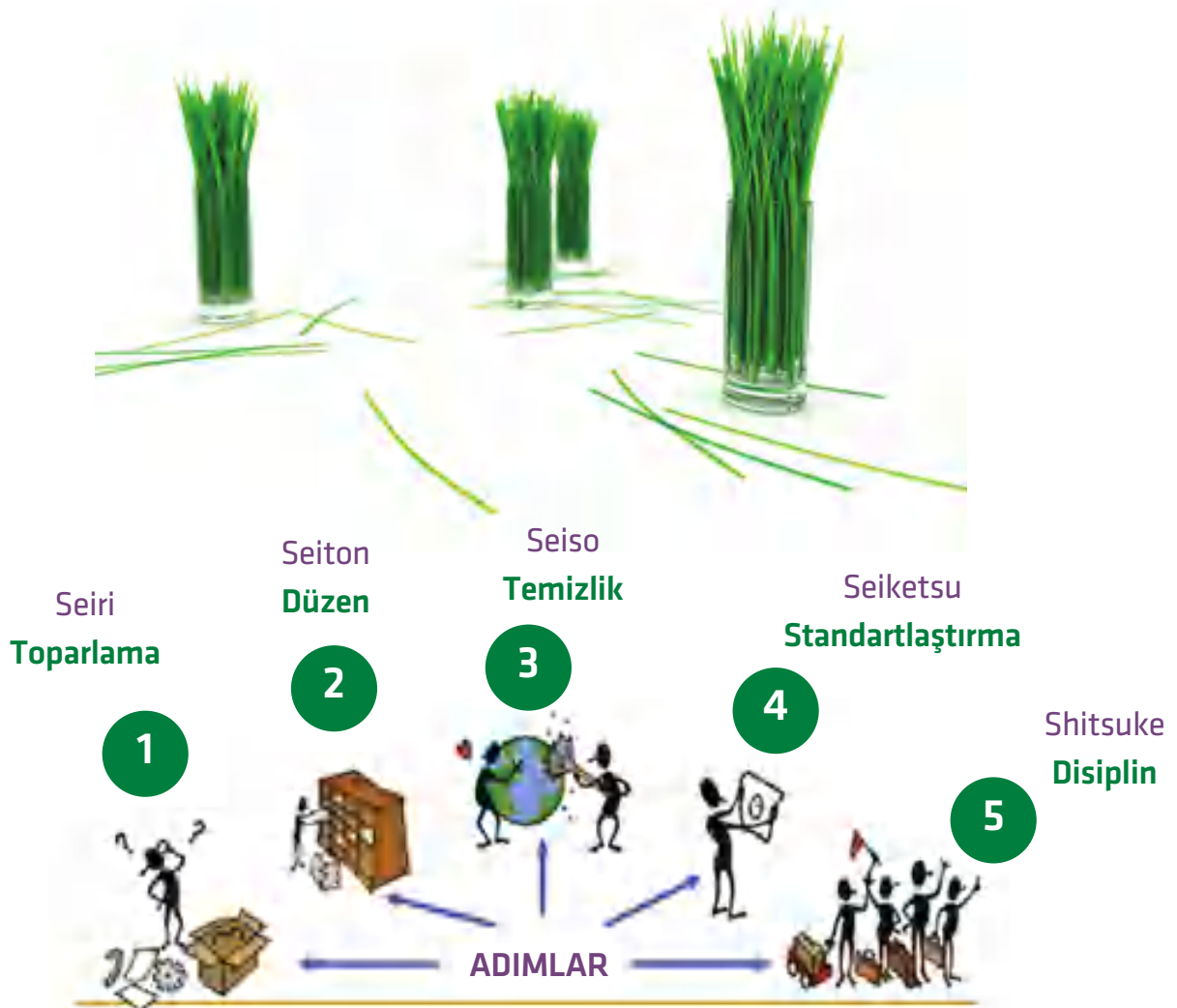
- Çalışma Formu



- Akış Diyagramları



Kaliteli çalışma ortamı oluşturmak ve ortamın sürekliliğini sağlamak için 5S Uygulamaları da Kaizen sisteminde kullanılmaktadır. 5S aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere Japonca'da "Toparlama, Düzen, Temizlik, Standartlaştırma ve Disiplin" kelimelerinin baş harflerinden oluşan, nitelikli ve sürdürülebilir çalışma ortamı oluşturmak için uygulanan bir sistemdir.





ÖNCE/SONRA KAİZENİ																									
BEFORE / AFTER KAIZEN																									
ÖN KAİZEN NO / ÖNCE KAİZEN NO	1 / 1																								
BÖLÜM/BRANŞ / BÖLÜM	İSTANBUL/BAĞCILAR																								
KAİZEN KONUSU / KAİZEN KONUSU	Serbest Alanın Yeniden Düzenlenmesi / Serbest Alanın Yeniden Düzenlenmesi																								
KAİZEN ÖZETİ / KAİZEN ÖZETİ	KAİZEN ÖNCESİ (BEFORE KAIZEN): Raf üzerindeki malzemelerin erişimi güç olduğu ve bu durum işlemlerde zaman kaybına sebep oluyordu. Yeni bir çalışma yöntemi geliştirildi.																								
	KAİZEN SONRASI (AFTER KAIZEN): Raf sistemi düzenlendi, raf yüksekliği gözlemlenerek uygun ölçülerde yeni raf sistemleri tasarlandı. Pazara hızlı teslimatına göre yerleştirildi.																								
																									
<table border="1"><thead><tr><th>KALİTE</th><th>EMNİYET</th><th>ÇALIŞANLARIN SAĞLIĞI</th><th>MALİYET</th><th>ORTA VADELİ VERİMLİLİK</th><th>KURUM İÇİ VERİMLİLİK</th><th>İŞTİRAK</th><th>YATIRIM</th><th>İÇİŞİMLER</th><th>İNŞAAT</th><th>BAŞKA SAĞLIK</th><th>BAŞKA</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr></tbody></table>	KALİTE	EMNİYET	ÇALIŞANLARIN SAĞLIĞI	MALİYET	ORTA VADELİ VERİMLİLİK	KURUM İÇİ VERİMLİLİK	İŞTİRAK	YATIRIM	İÇİŞİMLER	İNŞAAT	BAŞKA SAĞLIK	BAŞKA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
KALİTE	EMNİYET	ÇALIŞANLARIN SAĞLIĞI	MALİYET	ORTA VADELİ VERİMLİLİK	KURUM İÇİ VERİMLİLİK	İŞTİRAK	YATIRIM	İÇİŞİMLER	İNŞAAT	BAŞKA SAĞLIK	BAŞKA														
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1														

KAİZEN İLE İLGİLİ ÖRNEKLER:

Amerikan Havayolları, 1987 yılında maliyetleri düşürmek üzere bir çalışma başlatmış ve çalışma sonucunda yapılan iyileştirmelerden biri şöyle gelişmiştir: First-class sınıfında yapılan inceleme ve gözlemlerde yolcuların %80'inin salata sunulan zeytinlerin hepsini yemediği tespit edilmiş ve salatalardan bir adet zeytin eksiltmek suretiyle, yıllık 40.000 USD kâr edilmiştir.

Başka bir örnekte ise, Japonya'da bir fabrikanın kafeteryasında servis görevlileri bir "kalite çemberi" oluşturmuş ve öğle yemeği sırasındaki çay tüketimi üzerine çalışmışlardır. Görevliler, çayı masalara büyük termoslarla yerleştirdiklerinde çay tüketiminin masadan masaya farklılıklar gösterdiğini belirlemişlerdir. Bunun üzerine görevliler, çalışanların öğle yemeği sırasında nasıl çay içtiklerini gözlemlemiş, aynı kişilerin aynı masalara oturma eğiliminde olduklarını saptamışlardır. Bu bulguların ışığında her masaya farklı miktarda çay koymaya başlamışlar ve böylece çay tüketimini yarıya indirmeyi başarmışlardır. Sonuç rakamlara döküldüğünde, çabaları karşılığında sağlanan maddi tasarruf çok az olmasına rağmen servis görevlilerinin bu iyileştirme çalışmaları "Başkanlık Onur Madalyası" ile ödüllendirilmiştir.

Yukarıda 5S Uygulaması kullanılarak düzenli ve kaliteli iş ortamının oluşturulmasıyla sonuçlanmış bir Önce-Sonra Kaizen örneği görülmektedir. Çalışma ortamının düzenli hale getirilmesi sayesinde, çalışan, aradığı malzemeyi en kısa sürede bularak müşteriye sunduğu hizmet kalitesini arttıracaktır.

Ajansımızda uygulanmakta olan DOKAİZEN Sürekli İyileştirme sisteminin ortaya çıkışı, JICA işbirliğinde 2012 ve 2013 yıllarında bir grup Ajans çalışanının Japonya'ya yaptığı inceleme ziyaretlerine dayanmaktadır.

2012 yılında Japonya'ya yapılan ilk inceleme gezisinde, başarılı bir Kaizen örneği görmek üzere Japonya'nın önemli bir metal işleme fabrikası olan Ishihara Kinzoku Company ziyaret edilmiştir.

Firmanın 1995 yılından itibaren Kaizen uygulamaları gerçekleştirdiği, üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm çalışanların Kaizen sürecine katılım sağladığı ve bu sayede yılda ortalama 400 Kaizen önerisi alındığı öğrenilmiştir. Bu denli yüksek katılım, teşvik edici ödül sisteminin etkisi vurgulanmıştır.



Firma yetkilileri, işletmelerinde Kaizen uygulamasının başarıya ulaşmasında en büyük etkenin üst yönetimin süreci sahiplenmesi ve sürecin tabana yayılması olduğunu özellikle belirtmişlerdir.

2013 yılında Japonya'ya yapılan 2. inceleme gezisinde Amagasaki Belediyesi ziyaret edilmiş, burada uygulanmakta olan Kaizen sistemi incelenmiştir. Kaizen sistemi sayesinde Belediye'nin özellikle Kanalizasyon-Altyapı İşleri Birimi ve Turizm Biriminde önemli iyileştirmeler yaptığı gözlemlenmiştir. Kanalizasyon ve altyapı çalışmalarında, daha düşük maliyetli, daha nitelikli ve daha kısa süreli çalışmalar yapıldığı, uygulanmış Kaizen örnekleri ile gösterilmiştir.

Turizm Geliştirme Biriminde, yeni turizm destinasyonları ve sanayi turizmi gibi yeni turizm modelleri oluşturularak şehrin turizm potansiyelinin geliştirildiğine dair başarılı Kaizen örnekleri sunulmuştur. Kaizenlerin değerlendirme sürecine belediye hizmetlerinin tedarikçileri, belediye çalışanları, belediyenin hizmet verdiği müşteri konumundaki şehir halkının da katılımı sağlanmaktadır. Başarılı bulunan Kaizenler, hem belediyenin web sitesi hem de şehirde yaşayan gönüllü insanların katılım sağladığı toplantılar aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Şehirde Kaizen uygulamaları, en çok gönüllülük esasına dayalı "Kalite Çemberleri" oluşturularak gerçekleştirilmektedir.

Kaizen kapsamında yapılan 3. ziyaret ise Türkiye Kalite Derneği (KALDER) tarafından organize edilmiş olup Türkiye'de hizmet ve imalat sanayi sektörlerinde başarılı Kaizen uygulaması gerçekleştirmekte olan ODTÜ Gelişim Vakfı'na ve Ankara Pursaklar Coca-Cola fabrikasına yapılmıştır. Yapılan ziyaretlerde hizmet ve imalat sanayi sektörlerinde başarılı Kaizen örnekleri yerinde incelenmiştir. Her iki kurum da KALDER'den Kaizen ödülü kazanmıştır. Coca-Cola firmasında ayrıca "Yalın 6 Sigma" kalite güvence sistemi konusunda da bilgi alınmış olup bu konuda firmasının yaptığı başarılı uygulamalar görülmüştür.

Söz konusu inceleme ziyaretlerinden sonra, Ajansımızda uygulanması gereken KAİZEN sistemi türleri konusunda fikirler oluşmuş, bu ziyaretler ufkumuzu genişletmiştir.

Ajansımızda DOKAİZEN sisteminin uygulanması kapsamında, Eylem Planı, Mantıksal Çerçeve, Kaizen Başvuru, Uygulama ve Değerlendirme Süreçlerinin anlatıldığı Yönerge, Kaizen Uygulama ve Değerlendirme Formları ve Eğitim Sunumu dokümanları hazırlanmıştır.

Ajans çalışanlarının çalıştıkları birimin ve etkileşim içinde oldukları birimlerin süreçlerinin iyileştirilmesinde sistemi sahiplenmeleri, doğru teşvik mekanizmaları ile sisteme katılımlarının artırılması, sistem uygulamalarının değerlendirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla "Kaizen Komitesi" kurulmuştur.



Ajansımızın bilgi üreten, bu bilgilerin çalışanlarımızla ve paydaşlarımızla paylaşılıp yaygınlaştırılmasına ortam sağlayan bir “think tank” (düşünce havuzu) kuruluşu vazifesi üstlenmiş olan “DOKADEMİ Forumu”nda tüm Ajans çalışanlarına Kaizen sistemi anlatılmıştır. Sistemin başvuru, uygulama ve değerlendirme süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında da her birim özelinde toplantılar düzenlenerek ajans çalışanlarıncı edinilen bilgilerin pekiştirilmesi sağlanmıştır.



Ajansımızda, Önce-Sonra Kaizen ve Kobetsu Kaizen’in Kaizen ekipleince yapılan türü gerçekleştirilmektedir. “Kobetsu Kaizen Uygulaması”nın ismi uygulamada “İyileştirme Önerisi” olarak değiştirilmiştir. Bu iyileştirme önerileri, çalışanın Önce-Sonra Kaizen uygulaması gerçekleştiremeyeceği durumlarda, yani sorunun çözümü için, takım çalışması, mevzuat değişikliği, sistem değişikliği, yüksek maliyet ve Genel Sekreter onayı gereken her durumda uygulanacaktır.

İyileştirme önerisinde sadece sorun değil, sorununun çözümüne yönelik eylem planı da öneri sahibi tarafından sunulmaktadır. Bu iyileştirme önerileri Kaizen Komitesi tarafından ön değerlendirmeye tabi tutulmakta, makul olanlar Genel Sekreter’e sunulmakta ve Genel Sekreter’in onay verdiği iyileş-

tirme önerileri işleme alınmaktadır. Onaylanan iyileştirme önerilerinin eylem planları, öneri sahibi ve Kaizen Komite ile birlikte incelenip gerekiyorsa revizyonları yapılmaktadır. Bu öneriler, KAİZEN Komitesi tarafından Deming PUKÖ Döngüsüne(Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Aİ) göre uygulamaya alınmaktadır.

Ön değerlendirmeden geçen ve uygulanmış “Önce-Sonra Kaizen” ve “İyileştirme Önerilerinin” Değerlendirmeleri Kaizen Komitesi ve diğer Ajans çalışanları tarafından özgünlük, maliyet, etki ve uyarlanabilirlik kriterlerine göre yapılmaktadır.

Başarılı bulunan, en yüksek puanlı ilk 3 “Önce-Sonra Kaizen ve İyileştirme Önerisi” sahiplerine altı ayda bir, prestij ödülleri verilmektedir. Önce-Sonra Kaizen uygulamalarında katılımı artırmak için teşvik edici sistemler Ajansımızda uygulanmaktadır.

İlk Önce-Sonra Kaizen ve iyileştirme önerilerinin Ekim 2014’te başladığı DOKAİZEN Sistemiyle ilgili Ajans çalışanlarımızın Kaizen konusunda farkındalığını artırmak ve sisteme uyumunu sağlamak amacıyla Türkiye Kalite Derneği’nden mart ayı içerisinde Kaizen eğitimi alınacaktır. Ayrıca Türkiye Kalite Derneği tarafından bölgemiz özel sektör temsilcilerinin kurumsal kapasitelerinin artırılması ve daha rekabetçi olmalarını sağlamak amacıyla DOKADEMİ Forumunda Kaizen Sistemi hakkında bilgilendirme toplantısı gerçekleştirilecektir.



Sonuç olarak, DOKAİZEN sistemi, çalışanlarımızın kendi ve etkileşim içinde oldukları birimlerin iş süreçlerinde sürekli iyileştirme farkındalığı oluşturma; çalışanlar ve çalışma birimleri arasındaki iletişimi geliştirme; iş süreçlerimizdeki gereksiz süreçleri, israfları azaltarak hizmet kalitemizin iyileştirilmesi; çalışanların bilgi ve tecrübelerini geliştirerek motivasyon ve iş doyumlarının artırılması konularında, Ajansımızın kurumsallaşma süreçlerine büyük destek sağlamaktadır. DOKAİZEN sisteminin tüm çalışanlarımızın katılımı ile uygulanmasında, üst yönetimimizin süreci sahiplenip tüm çalışanlarda “Sürekli iyileştirme” farkındalığı oluşturması büyük öneme sahiptir. Kısa ve orta vadede DOKAİZEN sisteminin Ajansımızda başarıyla uygulanmasının sürdürülebilirliği sağlandıktan sonra, uzun vadede Kaizen sistemini bölgemiz paydaşlarına yaygınlaştırmak en önemli misyonlarımızdan biri olacaktır.

Kaynakça :

- İmai Masaaki, Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997.
- Chet Marchwinski, John Shook, Yalın Kavramlar Sözlüğü/Lean Lexicon, Yalın Enstitü Derneği.
- Türkiye Kalite Derneği(KALDER), Kaizen Seminer Notları, 2015.
- Türkiye Makine Mühendisleri Odası İzmir Şubesi, Seminer Notları, 2012.