

Kaizen

Kaizen sürekli iyileşmenin özüdür ve sürekli iyileşme dendiğinde TKY' de ilk olarak akla Kaizen gelmektedir.

Giderek biçimlenen ve beklentilerini geliştiren müşterinin hatayı affetmediği gerçeğinden hareketle, sürekli artan istek ve beklentileri karşılamak, kalitedeki sürekli gelişme ile sağlanabilmektedir.

Kaizen, tüm çalışmaların merkezine insana hizmet etmeyi koyarak, herkesin katılımı ile, kalitenin küçük adımlarla da olsa sürekli olarak geliştirilmesini esas alan bir kalite iyileştirme yaklaşımıdır.

Sürekli iyileşmenin temelinde; uygulama, geliştirme ve standartlaştırma işlemleri yatmaktadır. Klasik gelişim anlayışı ile yenileşmede ise başkalaşım vardır. Kaizen felsefesindeki üstünlüğü oluşturan temel öge insandır. İnsana verdiği önem yanında, birikimlerin değerlendirilerek iyileşme sürecinin geliştirilmesidir.

Kaizen' i gerçekleştirmek için üç hususa dikkat edilmelidir:

1)Var olan durumun yetersizliğini kabul etmek gerekir. Bir sistem kusursuz işlese bile, o sistemde geliştirilecek birçok şey bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır.

2)İnsan unsurunu geliştirme çabalarına devam etmek gerekir. Her şeyi yapan insandır. İnsan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde, bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

3)Problem çözme teknikleri yaygın bir biçimde kullanılmalıdır.

TKY' nin Kritik Başarı Faktörleri

TKY uygulamalarını başarılı kılmak için, çeşitli kalite otoritelerince ortaya konulmuş çok sayıda kritik başarı faktörü vardır. Bu kritik başarı faktörleri; TKY' nin daha etkili biçimde uygulanması, kısa süre içerisinde ve kalıcı sonuç alınması için belirlenmiştir:

*Yönetimin sorumluluğu

*Müşteri tatmini

*Açık misyon ifadeleri

*Kültür değişimi

*Eğitim

- *Katılımcı yönetim
- *Stratejik kalite planı
- *Hedeflerin açık olması
- *Hata önleme
- *Üst yönetimin komiteleri yönlendirmesi
- *Problem çözme

TKY kritik başarı faktörlerini bilerek örgüte uyarlamak, uygulamanın başarı şansını artıracaktır. Şöyle ki; başarı için gerekli faktörler doğru belirlenir ve bunlara yönelik düzenlemeler yapılabilirse, örgütün TKY' yi benimsemesi, uygulamalara isteklilik göstermesi ve içselleştirmesi daha kolay olacaktır.

Bunun yanında üst yönetim, başarı için gereklilikleri tespit edebilecek ve tedbirler alabilecektir.

Uygulamada sıklıkla karşılaşılan, dolayısıyla karşılaşılmaması muhtemel sorunlar hakkında önceden bilgi sahibi olunabilecek ve bu doğrultuda birtakım adımlar önceden atılabilecektir.

İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROLÜ

Kalite İyileştirme Araçları

Sürekli iyileştirme amacıyla kullanılan bu araç ve teknikler, sorunları belirleme ve bunların hızla çözümüne yönelmeyi sağlar. Fikir üretme, karar verme ve problem çözmeye yönelik özel teknikler ve kullanılması gereken araçlar, aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

1) 5N: Bir problemin gerçek nedenini buluncaya kadar “niçin” sorusunun yinelenmesidir. Görünür çözümlerle geçirtilen problemler tekrar ortaya çıkacaktır.

2) 5S (5 adım): Japonlar tarafından geliştirilen 5S, baş harfi S olan beş Japonca sözcüğün toplu olarak ifadesidir ve düzenin sağlanması amacıyla kullanılır (seiri: sınıflandırma, seiton: düzenleme, seiso: temizlik, seiketsu: standartlaştırma, shitsuke: disiplin).

Batılılar da bu 5S' yi kendilerine göre yorumlayarak benzer bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Bu; sınıflandırma, düzenleme (systematic), temizlik (sanitation), standartlaştırma (standardization), eğitim (school training) ve disiplin (subject) den oluşan bir yönetim teknolojisidir.

3) 5N 1K: Ne, nerede, ne zaman, niçin, nasıl ve kim soruları ile, problemlerin ve çözümlerin belirgin hale getirilmesi ile zayıf noktaların sistematik olarak incelenmesi sağlanır.

4) 3M 1İ 1B Kontrol Listesi: Malzeme, makine, metot, insan ve bilgi, bir hatayı düzeltmek için ilk analizi yapılması gereken noktalardır. Eğer bu unsurlar mevcutsa, işin eksiksiz biçimde yerine getirilebileceği ifade edilmektedir.

5) 3MU Kontrol Listeleri: Çalışanların ve yöneticilerin iyileştirme alanlarında sürekli hatırlarında tutmaları gereken bir dizi iyileştirme kontrol sistemidir. Sapma (mura), aşırı yüklenme (muri) ve israf (muda) sözcüklerinin ilk iki harfleri ile formüle edilmiştir.

Bu kontrol sistemi, yapılacak iş için kullanılan kaynakların yeterli olup olmadıklarının incelenmesini, gereğinden fazla kaynak kullanma ve aşırı yüklenmelerin önüne geçilmesini, böylece etkinlik ve verimliliğin sağlanmasını amaçlamaktadır.

Bunlara ilaveten, özellikle yönetim ve iletişim bakımından sorun çözme veya kalite iyileştirme araçları olarak: “Arka Plan”, “Sonraki Adım” ve “Gerçek Anlam” uygulamaları ifade edilebilir.

Arka Plan Yöntemi: Bu uygulama, bir hadisenin kendi başına ve başkalarından bağımsız olmayacağı, gerçekleşen durumun, karşılaşılan sonucun bir arka planı olacağı, dolayısıyla bunu dikkate alarak konunun üzerine gidilmesi gerektiği ana fikrine dayanmaktadır.

Gelecek Adım Yöntemi: Gerçekleşen olay, sonra atılacak bir adımın habercisi veya dışı vuruş biçimidir. Dolayısıyla daha sonra nelerin geleceği değerlendirilmeli ve ona göre bir hareket tarzı belirlenmelidir.

Gerçek Anlam Yöntemi: Bir örgütte veya toplumsal hayatta karşılaşılan davranışlar veya sözlerin görünen anlamı ve gerçek anlamı farklı olabilir. Eğer gerçek anlam doğru anlaşılabilirse sorun önlenir veya mevcut problem çözülebilir.

İstatistiksel Kalite Kontrolü

II. Dünya Savaşı’nda Japonya’da hemen hemen tüm sektörler zarar görmüş, gıda, giyim ve inşaat sektörleri yok olmuştu. ABD işgal kuvvetleri Japonya’ya ayak bastıklarında, sık sık kesilen telefon hatlarının güvenli bir haberleşme aracı olmaması gibi önemli bir engelle karşılaştılar. Sorun yalnızca yeni bitmiş olan savaş değildi. Kullanılan malzeme kalitesizdi ve standart olmaktan uzaktı. Bu zayıf noktaları gören ABD kuvvetleri, Japon Telekomünikasyon sektörüne modern kalite kontrol yöntemlerini kullanma talimatı verdi ve endüstriyi eğitmek için harekete geçti. Böylece Mayıs 1946’da Japonya’da istatistiksel kalite kontrolü başlamış oldu.

İstatistiksel kalite kontrolünü Amerikalılardan öğrenen Japonlar, daha sonra, TKY ile birlikte, süreç iyileştirmede, ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesinde ve bütün sürekli iyileştirme çabalarında kullanılmak üzere, kullanımını kolay istatistiksel teknikler geliştirmişlerdir.

Bugün kalite kontrol adına, çeşitli istatistiki teknikler başarıyla kullanılmakta olup bu teknikler, ekonominin her alanına yayılmıştır. Bu teknikler, öncelikle 7 araç olarak bilinmekte iken, daha sonra ortaya atılan 7 yeni teknik, sürekli değişen şartlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli iyileştirmenin de uzantısı olarak geliştirilen diğer teknikleri kapsamaktadır.

İstatistiksel kalite kontrolündeki 7 araç; Pareto Diyagramı, Sebep-Sonuç Diyagramı, Histogram, Kontrol Tabloları, Saçılma Diyagramları, Gruplandırma ve Kontrol Çizelgeleri' dir.

7 yeni araç ise; İlişki Diyagramı, Beyin Fırtınası, Ağaç Diyagramı, Matriks Diyagramı, Matriks Veri Analiz Diyagramı, Proses Karar Program Tablosu ve Ok Diyagramı' ndan oluşmaktadır.

Bu 7 araç ve diğer yeni 7 araç temelde, sorunların küçük parçalara ayrılması ve adım adım çözülmesi suretiyle kalitenin iyileştirilmesi esasına dayanmaktadır. Uygulamaların hemen her birisinde, bu küçük parçalara bölme, doğru tanımlama ve üstesinden gelmeyi kolaylaştırma stratejisi göze çarpmaktadır.

Pareto analizi, sonuçların % 80' inin, faktörlerin % 20'sinden kaynaklandığı, eğer önemli olan faktörler belirlenip çözümlenebilirse, sorunun ortadan kaldırılabileceği, kalitenin iyileştirilebileceği üzerine kurulu bir kalite iyileştirme aracıdır.

Beyin fırtınası; ortalama 7-8 kişilik gruplarla gerçekleştirilen, katılımcıların konuya yoğunlaşmalarının beklendiği toplantılardır. Bu toplantılarda, katılımcıların önüne bir konu konur. Bu konudaki düşünceleri sorulur. Herkes hızlıca ve sırayla düşüncesini söyler, hızlı ve güzel yazan biri söylenenleri yazar. Bu süreç katılımcıların söyleyecekleri bir düşünceleri kalmayana kadar devam eder. Sonra söylenenler birleştirilir, özetlenir, aynı olanlar elimine edilir ve bir sorunun nedenleri veya kalite iyileştirme konusunda atılabilecek adımlar belirlenmiş olur.
