

7. Hafta

Liderlikte Mükemmellik

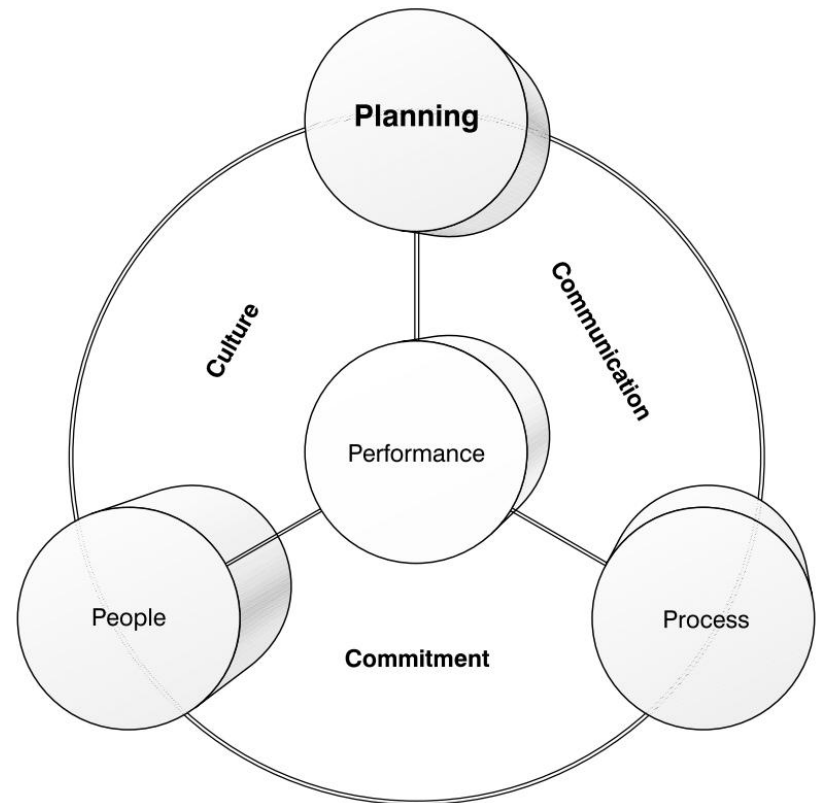
Liderlike Mükemmellik

4P

1. Planning,
2. Performance,
3. Processes,
4. People

4C

1. Customers,
2. Commitment,
3. Culture,
4. Communications



1. Planlama (P)

- Uzun vadede elde edilecek olan başarılar için amaçlarınız doğrultusunda **vizyon geliştirin,**
- Strateji politikalarınızı güncelleyerek geliştirin.
- Politikalarınızı ve stratejilerinizi destekleyecek bir organizasyon yapısı oluşturun

2. Performans (P)

- Performansın önemli olduğu alanları tespit edin
- Mevcut performans düzeylerinizi gösteren ölçümler geliştirin
- Hedefler belirleyin ve bu hedeflere yönelik ilerlemeyi ölçün.
- Her seviyedeki çalışana performansları hakkında geri bildirim sağlayın

3. Süreç(ler) (P)

- Süreçleri yönetmek için bir sistem geliştirildiğinden ve uygulandığından emin olun.
- Kişisel katılım yoluyla yönetim sisteminin geliştirildiğinden, uygulandığından ve sürekli geliştirildiğinden emin olun.
- İyileştirme faaliyetlerine öncelik vermek ve bunların kuruluş çapında planlandığından emin olun

4. İnsanlar (P)

- Her düzeydeki yöneticilerin ve takım liderlerinin liderlik becerilerinin ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi
- Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmek için güçlendirmeyi ('uzmanlar') ve ekip çalışmasını teşvik edin.
- Eğitim, öğretim ve öğrenme faaliyetlerinin sonuçlarını teşvik etmek, desteklemek ve bunlara göre hareket etmek
- Kuruluşun çalışanlarını motive etmek, desteklemek ve tanımak – hem bireysel hem de takım olarak
- İnsanları planları hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmelerine yardımcı olarak destekleyin.
- İnsanları gelişmelerini sağlayacakları şekilde teşvik edici faaliyetlerini destekleyin.

1. Müşteriler (C)

- Müşteriler ve diğer paydaşlarla ilgilenin
- İç ve dış müşteri ihtiyaçlarının anlaşıldığından ve karşılandığından emin olun.
- Her şeyde sürekli iyileştirmeyi bir müşteri talebi olarak değerlendirin

2. Bağlılık, adanma, taahhüt (C)

- Kalite ve iyileştirme faaliyetlerine kişisel ve aktif olarak katılın.
- Liderliğinizin etkinliğini iyileştirin ve sürekli gözden geçirin

3. Kültür (C)

- Tüm tedarik zinciri boyunca toplam kalite kültürünün oluşturulmasını desteklemek için etik değerler geliştirin.
- Etik deęerlerinizi davranıřlar ve eylemlerle ortaya koyun
- Yaratıcılık, yenilik ve öğrenme faaliyetlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlayınız.

4. İletişim (C)

- İletişim ve işbirliğini harekete geçirin ve teşvik edin.
- Kurum içerisinde vizyon, değerler, misyon, politikalar ve stratejiler hakkında konuşun.
- Erişilebilir olun ve aktif olarak dinleyin.

- **Yönetimin görevi standartları iyileştirmek, işçilerin görevi ise korumaktır.**
- Yöneticinin görevi koruma ve iyileştirmeleri etkin bir şekilde yönetmektir.

İyileştirme; KAİZEN ve YENİLİK olarak ifade edilebilir.

**Kaizen, küçük ve sürekli değişimleri besleyen verimli bir
fidelik,**

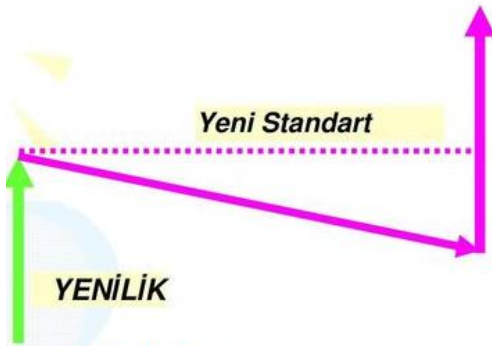
**Yenilik ise; ara sıra ani patlamayla ortaya çıkan magma
gibidir.**

Sürekli İyileştirme Anlayışı



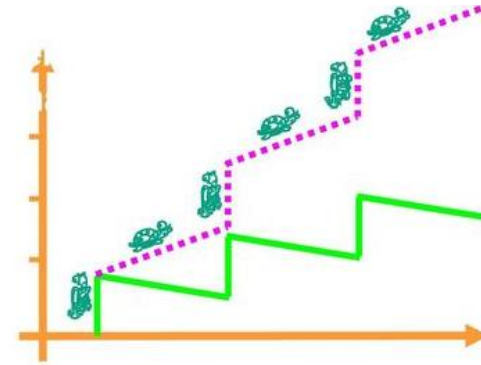
- Kaizen, kelime anlamı olarak Japoncada değişim anlamına gelen "Kai" ve daha iyi anlamına gelen "Zen" kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. Bütünsel olarak düşünüldüğünde "iyileştirerek değiştirme" anlamı taşır.

Kaizen ve Yenilik Arasındaki Farklar



- YENİLİK

Yenilik, uzun aralıklar ile ve ani sıçramalar ile yapılan performans iyileştirmeleridir.



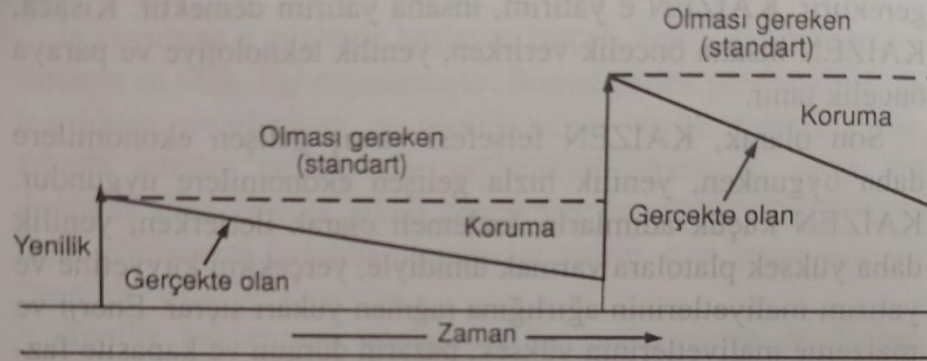
- KAIZEN

Kaizen küçük, fakat sürekli adımlarla yapılan mevcut durumun iyileştirilmesidir.

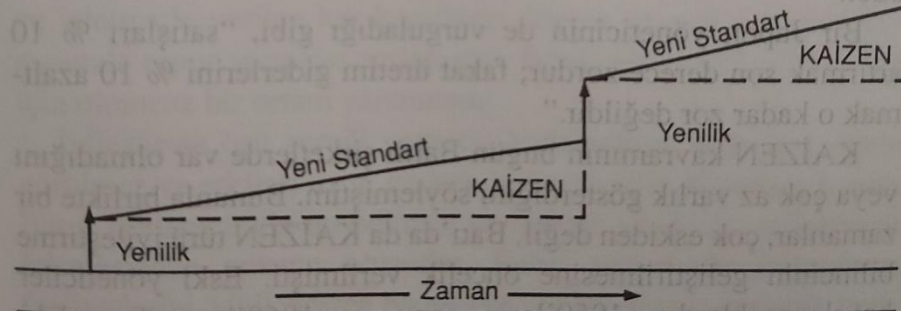
Kaynak: Imai, M. (1997).

| | KAİZEN | YENİLİK |
|------------------------------|---|--|
| 1. Etki | Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil | Kısa vadeli, heyecan verici |
| 2. İlerleme | Küçük adımlarla | Büyük adımlarla |
| 3. Tempo | Sürekli ve düzenli gelişerek | Aralıklarla ve gelişimi düzensiz |
| 4. Değişim | Kademeli ve sürekli | Birdenbire ve geçici |
| 5. Katılım | Herkes | Sınırlı sayıda “şampiyon” |
| 6. Yaklaşım | Çoğulcu; grup çabaları, sistemsel yaklaşım | Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar |
| 7. Tarz | Koruma ve iyileştirme | Hurdalama ve yeniden kurma |
| 8. Kıvılcım | Konvansiyonel bilgi, çağdaş | Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler |
| 9. Uygulama için gereksinim | Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba | Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba |
| 10. Çaba yönelimi | İnsan | Teknoloji |
| 11. Değerlendirme kriterleri | Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar | Kar amacına yönelik sonuçlar |
| 12. Avantaj | Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler | Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun |

Kaynak: Imai, M. (1997).



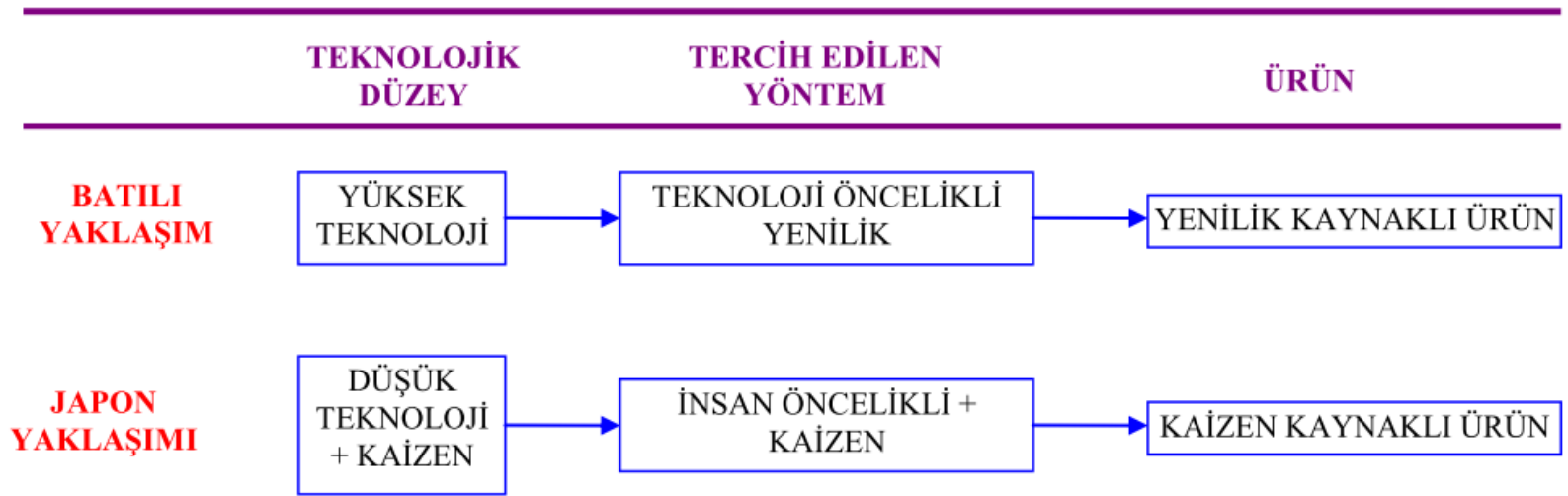
ŞEKİL 2.4 Sadece Yenilik



ŞEKİL 2.5 Yenilik artı KAİZEN

Kaynak: Imai, M. (1997).

- Yenilik sonucu oluşturulan bir sistem, onu öncelikle korumak ve sonra da geliştirmek için kesintisiz bir çaba gösterilmediğinde, sürekli olarak gerileyecektir (Parkinson yasası)
- Bütün sistemler, bir kez kurulduktan sonra gerileme eğilimindedir. Bir organizasyon, yapısını bir kez oluşturduktan sonra gerilemeye başlar. **Mevcut durumun korunması için sürekli bir iyileştirme çabası gereklidir.**



Kaynak: Imai, M. (1997).



KAİZEN Şemsiyesi

Kaynak: Imai, M. (1997).

KANBAN

Toyota'da Taiichi Ohno tarafından geliştirilmiş olan ve tam anında üretim ile envanter kontrol sistemlerinde kullanılan bir iletişim aracıdır. Üretilen parçaların üstüne, teslim edilen miktarın belirtildiği bir kanban veya kart konur. Tüm parçalar kullanıldığında, aynı kart işleme konulduğu ilk noktaya döner ve sonraki talebi oluşturur.

Tam Anında (Just-in-Time)

Toyota üretim sisteminin bir parçası olan üretim ve envanter kontrol tekniğidir. Toyota'da Taiichi Ohno tarafından, özellikle üretimde israfı önlemek üzere tasarlanmış ve geliştirilmiştir.

KK (Kalite Kontrol) Çemberleri

İşyerlerinde kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren, devamlı olarak firma çapında kalite kontrol , öz gelişim, müşterek eğitim, akış kontrolü ve iyileştirme programlarını yürüten küçük gruplardır.

Otonomasyon (Jidohka)

- Toyota üretim sisteminin bir özelliği olan “makinelere hatalı üretim yaptıklarında durmasını” ifade etmektedir.

TVB (Toplam Verimli Bakım)

- TVB ekipmanın toplam kullanım süreci içinde maksimum etkinliğin sağlanmasını hedefler. Üst yönetim TVB için, herkesin yetenek ve sorumluluklarını göz önünde bulunduran ve ödüllendiren bir sistem tasarımılamalıdır.

Kaizen felsefesine göre;

Şirketin herhangi bir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemelidir!!!!

- İyileştirme için başlangıç noktası iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir problemin fark edilmesiyle ortaya çıkar.

KAIZEN anlayışında problemlere yaklaşımı HOŞGELDİNİZ PROBLEMLER şeklindedir. Çünkü problem olmayan yerde gelişme de olamaz.

Mevcut durumla yetinmek kaizenin baş düşmanıdır.

Kaizen problemlerin bilincinde olmayı öngörür ve bu problemleri tanımlayabilmek için ipuçları sağlar.

Sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Kaizen aynı zamanda problemin tekrardan ortaya çıkmasını engellemek için standartlaşmayı öngörür.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akalın, S. (1973). Üretim ve Kalite Kontrolü. İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası.
- Akın, B. (1996). ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol Teknikleri. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Akkurt, M. (2002). Kalite Kontrol Excel Destekli. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması). İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Breyfogle, F. W. (2003). Implementing six sigma: Smarter solutions using statistical methods. Newyork: John Wiley&Sons.
- Del Campo, A. H. (1989). Just-In-Time Manufacturing: A Practical Approach. Prentice-Hall Inc.
- Duran, C. Ve Çetindere, a. (2012). Konfeksiyon Sanayiinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri İle Ürün Hatalarının Analiz Edilmesi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(2), 233-254.
- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Efil, İ. (2016). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Dora Basım Yayın.
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Güneş, M., Firuzan, A. R. & Firuzan, E. (1999). Tam Zamanında Üretim Ortamında Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Güzel, F. Ve Kurşunel, F. (2015). Kalite Maliyetleri ve Veri Kalitesi, Selçuk Üniversitesi, İİBFSosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,15(29): 282-301.
- Hobbs, D. P. (2004). Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturer. Boca Raton: J. Ross Publishing Inc.
- Imai, M. (1997). KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, BRİSA Yayınları.
- James P. T. J. (1996). Total Quality Management: An Introductory Text. London: Rentice Hall Inc.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Kalder Yayınları.
- Kurşunel, F. ve Güzel F. (2015). Kalite Maliyetleri Ve Veri Kalitesi. [Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi](#), [15\(29\)](#): 282-301.
- Liker, J. K. & Hoseus, M. (2008). Toyota kültürü. (Çev: Kıvanç Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayınevi, 2008.

- Luburić, R. (2017). Quality Culture And Risk Culture In Terms of More Effective Management. "V. International Conference "Quality System Condition For Successful Business And Competitiveness", Kopaonik, Republic of Serbia.
- Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: Text with cases. Newyork: Routledge.
- Öztürk, A. (2013). Kalite Yönetimi ve Planlaması, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Pande, P. S., Neuman, R. P. & Cavanagh, R. R. (2018). Six sigma yolu: GE, Motorola ve zirvedeki diğer firmaların performanslarını yükseltme yöntemleri. (Çev: Nafiz Güder & Güneş Tokcan). İstanbul: Klan Yayınları, 2000.
- Ülkü Kaya, E. (2009). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü Ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.11(1), 90-112.
- Wadsworth, H. M., Stephens, K. S., & Godfrey, A. B. (2002). Modern Methods for Quality Control and Improvement. John Wiley & Sons.
- Yüksel, H. (2013). Üretim/İşlemler Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaynak:** <https://yalindanisman.com/puko/>
<https://asq.org/>
<http://tdk.gov.tr/>.