



**KalDer**  
Ankara Şubesi

# KALİTE ÇEMBERİ VE KAİZEN ÖDÜLÜ BİLGİLENDİRME KİTAPÇIĞI 2022



**KalDer**  
Ankara Şubesi

**KalDer** Uğur Mumcu Caddesi Kız Kulesi Sokak 21/6 GOP Ankara **Tel:** 0312 447 48 68 **Faks:** 0312 447 48 32  
**E-posta:** [ankara@kalder.org](mailto:ankara@kalder.org) **http:** [www.kalderankara.org](http://www.kalderankara.org)

## İÇİNDEKİLER

<b>1-GİRİŞ</b>	<b>3</b>
Ödülün Amacı, Getirileri	3
<b>2-KALİTE ÇEMBERİ VE KAİZEN NEDİR?</b>	<b>3</b>
1) Kalite Çemberi	4
2) Kaizen Ekipleri	4
<b>3-ÖDÜL SÜRECİ İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER</b>	<b>5</b>
1) Ödül Başvurusunun Şartları ve Kurallar	5
2) Ödüle Hak Kazanmanın Koşulları ve Düzenlemeler	5
3) Başvuru Raporu ile İlgili Düzenlemeler	6
<b>3-ÖDÜL KRİTERLERİ</b>	<b>7</b>
<b>Kalite Çemberleri</b>	<b>8</b>
1) Problem Seçimi ve Tanımı	
2) Hedef Belirleme	
3) Ekip Oluşturulması ve Çalışması	
4) Yönetimin Desteği	
5) Çalışma Teknikleri/ Yöntemi	
6) Elde Edilen Sonuçlar	
7) Standartlaştırma ve Yaygınlaştırma	
<b>Kaizen Ekipleri</b>	<b>9</b>
1) Problem Seçimi ve Tanımı	
2) Hedef Belirleme	
3) Ekip Oluşturulması ve Çalışması	
4) Yönetimin Desteği	
5) Çalışma Teknikleri/ Yöntemi	
6) Elde Edilen Sonuçlar	
7) Standartlaştırma ve Yaygınlaştırma	

## 1-GİRİŞ

### Ödülün Amacı, Getirileri

Kalite Çemberi ve Kaizen Ödülleri kurum ve kuruluşlarda, problem çözme tekniklerinin kullanıldığı kuruma değer katan ekip çalışmalarının örnek teşkil etmesini sağlamak ve çalışanların kalite gelişimine katkılarını ödüllendirmek amacıyla 2008 yılında KalDer Ankara Şubesi tarafından oluşturulmuştur.

Ödül;

- Kuruluşların kendi kalite uygulamalarını diğer kurumlarla kıyaslama olanağını sağlar.
- Kuruluşların sektörlerindeki rekabet üstünlüklerini güçlendirme fırsatını sunar.
- Kurumun kalite yönetimine bağlılığının onaylanması demektir.
- Kalite uygulamalarını teşvik ederek, yaygınlaştırılmasına yardımcı olur.
- Çalışanların iş tatmininin artmasını sağlayarak üretkenliği yükseltir.
- Elde edilmiş başarıların takdiri anlamını taşır.
- Kuruluşun toplum içindeki saygınlığının artmasını sağlar.

### 2-KALİTE ÇEMBERİ VE KAİZEN NEDİR?

Kalite Çemberi ve Kaizen Ekipleri literatürde farklı şekillerde tanımları ile karşımıza çıkabilmektedir. Bu bilgilendirme kitapçığında sunulan değerlendirme kriterleri çerçevesinde sınırları belli olan kalite çemberleri ve kobetsu kaizen ekipleri tanımlarından ne anlaşıldığı detaylı olarak aktarılmıştır. Ödül sürecine başvurmayı planlayan kurumların, bünyelerinde faaliyet gösteren iyileştirme ekiplerini, bu çerçeveye uyup uymadığını kontrol etmeleri yerinde olacaktır.

Bu kitapçıkta yer alan kalite çemberi ve kaizen ekipleri tanımları, tamamen ödül süreci çerçevesinde çizilmiş olup, sürece dahil olmayı planlayan ekip ve kurumları bağlayıcı özelliğe sahiptir.

#### 1) Kalite Çemberi

Aynı veya benzer işi yapan, mavi yakalı çalışanların gönüllü olarak bir araya geldiği ekip çalışmalarıdır. Ekibin aynı iş alanında çalışması esastır çünkü amaç kendi iş alanlarındaki problemleri kendilerinin tespit etmesi ve çözümlerini de yine kendilerinin bulmasıdır. İş en iyi yapan bilir felsefesinden yola çıkarak çalışan kalite çember ekiplerinde mavi yakalı çalışanları yönlendirecek ya da fikirlerini açıklamalarını engelleyecek kişiler (beyaz yakalı yöneticiler gibi) ekibe alınmaz. Uzmanlık gerektiren bir durum olması durumunda ekip, dışarıdan misafir üye davet edebilir.

Kalite çember ekibinin sorunlarını kendilerinin tespit edip, önceliklendirmesi ve sırayla bu sorunların kök nedenlerini analiz ederek çözmesi beklenir. Kurumun iyileştirme faaliyetlerine yaklaşımı çerçevesinde sorunlar için bir havuz da oluşturulabilir ancak bu havuzun öneri sistemi benzeri bir yapıdan beslenmesi ve yine ekibin kendi iş alanını ilgilendiren sorunu bu havuzdan çekmesi esas olmalıdır.

Kurumun farklı bir yaklaşımı yoksa kalite çember ekibinin seçtiği problem için hedefini de belli bir mantık çerçevesinde ve SMART olacak şekilde kendisinin koyması beklenir.

Seçilen problemin küçük iyileştirme faaliyeti kapsamında olması gerektiğinden çalışmanın süresinin de 3-4 ayı geçmemesi beklenir

Kalite Çember ekipleri gönüllülük usulü işlediği için kurumun/üst yönetimin bu çalışmalara olan desteği de çok önemlidir. Kurumda ekip çalışmalarına dair bir organizasyon kurulması, ekip çalışmalarının bir yaklaşım çerçevesinde desteklenmesi, tanınip, takdir edilmesi beklenir.

Çember ekiplerinden problem çözüme tekniklerine hakimiyet ve temel birkaç tekniğin kullanımı beklenmekle birlikte ileri teknikleri kullanmaları istenmez ve beklenmez.

Ana amaç, problemin kök nedenini analiz edebilmek ve doğru tekniklerle doğru çözümü uygulayarak elde edilen yeni durumun standartlaşmasının ve yaygınlaştırılmasının güvence altına alınmasıdır.

## 2) Kaizen Ekipleri

Kaizen, kelime olarak Japonca'da "sürekli iyileştirme" anlamına gelmektedir. Kurum içerisinde kurulan iyileştirme ekiplerine kısaca "kaizen ekipleri" denmekle birlikte ödül süreci kapsamında kastedilen ekipler literatürde "kobetsu kaizen ekipleri" olarak geçen ekiplerdir. Bu ekipler, yapılandırılmış ekip çalışmalarıdır.

Kobetsu kaizen ekipleri, kurum içinde yönetim ya da yönetim tarafından kurulan kaizen ofisi/iyileştirme sorumlusu/komitesi gibi bir yapı tarafından oluşturulur. Ekip kurulmadan önce bu yönetim organı kayıpları, israfları belirler ve kurum stratejisi doğrultusunda iyileştirme yapılacak konulara karar verir. Problemin niteliğine bağlı olarak ekip kurulur. Problemin etkilediği alanlardan ekibe üye seçilir ve uzmanlıklara dikkat edilir, mavi yaka ve beyaz yaka birlikte ekipte yer alabilir.

Problemi belirleyen taraf (yönetim ya da yönetimin oluşturduğu organizasyon) çalışmanın hedefini de vermelidir. Ekip, bu hedef doğrultusunda temel ve ileri problem çözüme tekniklerini kullanarak, kök neden analizleri yaparak sorunu ortadan kaldırır, bir daha olmaması için standartlaştırma ve yaygınlaştırma yaparak çözümü güvence altına alır ve ekip dağılır.

## 3-ÖDÜL SÜRECİ İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER

### 1) Ödül Başvurusunun Şartları, Kurallar ve Düzenlemeler

- Ödüle kaizen veya kalite çemberi uygulaması olan tüm kamu, özel sektör veya sivil toplum kuruluşları ve kurumlar başvurabilirler.
- Aynı kurum ve kuruluştan birden fazla ekibin aynı yıl başvuruda bulunması mümkündür. Bu şekilde kurum içinde yayılım teşvik edildiği gibi ekipler, birlikte bir yarışmanın içine de dahil olmuş olurlar.
- Ekip çalışması en fazla iki (2) yıl önce tamamlanmış olmalıdır. Daha eski çalışmalar güncelliğini yitirdiğinden ve sürekli iyileşme mantığında tekrar gözden geçirilmesi gereken düzenlemeler içerebileceğinden kabul edilmez.
- Kurum aynı ekip çalışması ile bir kez başvuruda bulunabilir. Çalışma içinde geriye dönük düzeltmeler yapıp takip eden yıl başvuru yapması mümkün değildir.

- Aynı ekip, ya da aynı ekip üyelerinden oluşan bir ekip kalite çemberi kategorisinde ödül aldıktan sonra takip eden yıl başvuruda bulunamaz. Kurumdan başka bir ekip başvuruda bulunabilir. Bu kurulanın amacı kurum içinde yayılımı sağlamak ve farklı ekipleri teşvik etmektir.
- 2 yıl üst üste ödül alan kurumlar, 1 yıl bekledikten sonra tekrar başvuruda bulunabilirler. Bu sayede hep aynı kurumların ödül aldığı yanlılığı oluşması önlenmekte ve farklı kurumların ödül adayları arasında yer alabilmesi teşvik edilmektedir.

## 2) Ödüle Hak Kazanmanın Koşulları ve Düzenlemeler

- Başvuruların değerlendirmesi 'Ödül Jürisi' tarafından, aşağıda belirtilen değerlendirme kriterlerine göre yapılacaktır.
  - İlk değerlendirme sonunda 100 üzerinden 70 ve üzerinde puan alan ekipler saha ziyaretine hak kazanır.
  - Saha ziyareti sonrası ekipler saha ziyaretine giden değerlendiriciler tarafından tekrar değerlendirilir. 70 puan ve üzeri alan kuruluşlar finalist olur,
  - Finalistler arasında ödül alacak ekiplerin en az 85 puan almış olması koşulu aranır. 85 puan ve üzerinde üçten fazla ekip olması durumunda en yüksek puan alan üç ekip ödüle hak kazanır. Aynı kurumdan ikiden fazla ekibin ödüle başvurması durumunda kurumdan en fazla iki ekip ödüllendirilir. 85 ve üzerinde puan alan ekip olmaması durumunda ödül baraj puanını en fazla 2 puan düşürmek ve ödül verilip verilmeyeceğine karar vermek jürinin inisiyatifindedir.
  - Değerlendirmeler sonunda ödül jürisinin inisiyatifinde olmak üzere kurumlara Jüri Teşvik Ödülü verilebilir. Her bir kategoride ayrı ayrı olmak üzere en fazla bir adet jüri teşvik ödülü verilebilir. Bir kurum her bir kategoride ayrı ayrı değerlendirilmek üzere bir kez jüri teşvik ödülü alabilir. Jüri teşvik ödülü verilirken kurumun sektörü, sürece bağlılığı, sürekli başvuru durumu, ilk başvurusu olmasına rağmen gösterdiği başarı dikkate alınır. Jüri Teşvik Ödülü verilirken en az 80 puan almış olmak ve daha önce kalite çemberi veya kaizen kategorisinde ödül almamış olmak şartları aranır.

## 3) Başvuru Raporu ile İlgili Düzenlemeler

Başvuru raporu; ekip çalışmasının değerlendiriciler için özetlenmiş bir halidir. Rapor, öncelikle kurumun faaliyet alanını anlattığı bir bölüm ile başlar. Kalite Çemberi ve Kaizen Ödülü'nü oluşturan 7 ana kriter çerçevesinde toplam 12 sayfada oluşturulacak rapor, çalışmanın saha ziyaretine hak kazanabilmesi için değerlendiriciler açısından tek başvuru kaynağıdır. Bu sebeple kurum, raporu hazırlarken kendilerini ve çalışmalarını hiç tanımayan/bilmeyen kişilere anlatıyor olduğunu unutmamalıdır.

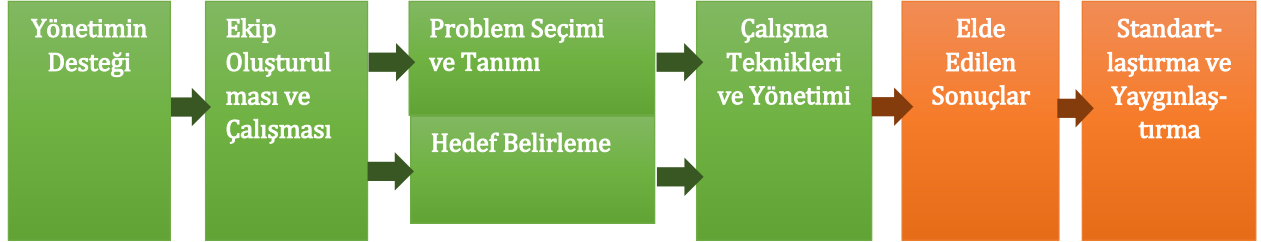
Rapor; önce sonra fotoğrafları, problem çözme tekniklerine ait görsel ve grafikler, çalışma sahasına dair çizim/fotoğraf/süreç akışı gibi görsellerle desteklenmelidir.

## 3-ÖDÜL KRİTERLERİ

Kalite Çemberi ve Kaizen Ödül Modelleri birçok noktada bir biri ile aynı olmakta birlikte, değerlendiricilerin maddelerin altında arağı cevaplar farklılık göstermektedir. 2008 yılında ilk oluşturulduğundan bu yana model sürekli iyileştirme mantığı ile birçok

revizyon geçirmiş, son olarak 2017 yılı başında güncellenmiş ve aşağıdaki son halini almıştır. Alt kriterlerin yanında bulunan soru cümleleri yol gösterici nitelikte olup rapor, bu sorulara cevap verecek şekilde yazıldığında daha kapsayıcı olacaktır.

## KALİTE ÇEMBERİ MODELİ



### 1) Problem Seçimi ve Tanımı

1a-Problemün seçilme şekli: Problemi kim ya da kimler seçti?

1b-Problemün seçilmesindeki nedenler (Problem seçiminde organizasyonel sıkıntılara, önceki verilere ve istatistiksel tekniklere dayandırılması): Neden bu problem?

1c-Problemün ne olduğunun açık ve net olarak belirlenmesi: Sorun nedir?

### 2) Hedef Belirleme

2a-Problemün çözümü için ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi hedeflerin varlığı: Hedef SMART mı?

2b-Hedefi belirleyen taraflar: Hedefi kim ya da kimler belirledi?

2c-Hedef verme sistematığı: Neden bu hedef, sistematik var mı?

### 3) Ekip Oluşturulması ve Çalışması

3a-Ekibin kurulum aşaması, ekip üyelerinin belirlenme yöntemi: Ekip nasıl bir araya geldi?

3b-Ekip üyelerinin eğitim alması: Problem çözme teknikleri eğitimi alındı mı?

3c-Toplantıların düzenli yapılması ve düzenlenme sıklığı: Kayıtlar var mı?

3d-Ekip üyelerinin çalışmalara katılımı ve katkısı: Kim ne kadar katkı sağladı?

3e-Çalışmanın tamamlanma süresi: Kaç ay sürdü?

3f-Başvuran çemberin yaptığı daha önceki çalışmalarla ilgili bilgi: Tamamlanan başka çalışmaları olmuş mu?

### 4) Yönetimin Desteği

4a- Kurulmuşta sistematik yapılan ekip çalışmalarıyla ilgili bilgi: Ekip çalışmaları kurumda ne zaman başlamış, yayılım sağlanmış mı, kaç çalışma var?

4b-Yönetimin bu uygulamalara yönelik organizasyon kurması: Ekip çalışmalarından kim sorumlu?

4c-Yönetimin ekip çalışmalarına teşviği, ekip başarılarını tanıma ve takdir yöntemleri: Ekip çalışmaları için yönetim ne sağlıyor (finansal, zamansal, alt yapı olarak)? Tanımlı tanıma ve takdir yöntemleri var mı?



## 5) Çalışma Teknikleri/ Yöntemi

5a-Problem çözme tekniklerinin uygun, yerinde ve doğru bir şekilde kullanılması: Doğru teknik, doğru yerde kullanıldı mı, kök neden bulundu mu?

5b-Çalışmanın hayata geçmesi için uygulanma/faaliyet planının varlığı: Plan var mı?

5c-Çözümün yol açabileceği olası problemlerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar: Risk değerlendirmesi yapılmış mı?

## 6) Elde Edilen Sonuçlar

6a-Hedeflenen sonuca ulaşma durumu, hedeflerle varılan sonuçlar arasındaki farklılıkların nedenlerinin açıklanması: Hedefe ulaşıldı mı? Hedef ile sonuç arasında fark var mı? (pozitif ya da negatif)

6b-Sonuçların kuruma kattığı değer (sayısal veriler): Çalışmanın kuruma kattığı değer ölçüldü mü?

6c-Farklı alanlardaki kazanımlar: Ana sorun alanı dışında el edilen kazanımlar var mı?

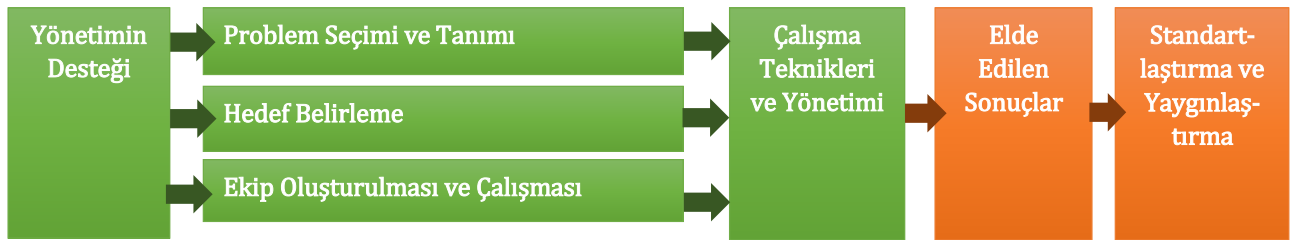
6d- Sonuçların ileriye yönelik projelerle/çember çalışmalarıyla ilgili yeni fikirlerin oluşmasına öncülük etme durumu

## 7) Standartlaştırma ve Yaygınlaştırma

7a-Çözümün etkinliğinin belli bir süreyle takibinin yapılması (örneğin: pilot uygulama) çalışmanın izlenmesi sürecinde hedeften sapma durumlarının kontrolü

7b-Çalışma sonrası sonuçların standardizasyonunun sağlanması (sonuçlardan ders almış olmak ve sürekliliğini sağlamak için sonucun sisteme entegrasyonu ve sistematik kontrolü)

## KAİZEN EKİPLERİ MODELİ



### 1) Problem Seçimi ve Tanımı

1a-Problemin belirlenmesinde rol oynayan taraflar: Problemi kim ya da kimler belirledi?

1b- Problemin seçilmesindeki nedenler (Problem seçiminde organizasyonel sıkıntılara, önceki verilere ve istatistiksel tekniklere dayandırılması):Neden bu problem?

1c- Problemin kapsamının açık ve net olarak belirlenmesi: Sorun nedir?

## 2) Hedef Belirleme

2a-Problemin çözümü için ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi hedeflerin varlığı: Hedef SMART mı?

2b-Hedefi belirleyen taraflar: Hedefi kim ya da kimler belirledi?

2c-Hedef belirleme sistematığı: Neden bu hedef, sistematik var mı?

## 3) Ekip Oluşturulması ve Çalışması

3a-Ekibin kurulum aşaması, ekip üyelerinin belirlenme yöntemi: Ekip nasıl bir araya geldi?

3b-Ekip üyelerinin eğitim alması: Problem çözme teknikleri eğitimi alındı mı?

3c-Toplantıların düzenli yapılması ve düzenlenme sıklığı: Kayıtlar var mı?

3d-Ekip üyelerinin çalışmalara katılımı ve katkısı: Kim ne kadar katkı sağladı?

3e-Çalışmanın tamamlanma süresi: Kaç ay sürdü?

## 4) Yönetimin Desteği

4a- Kurulmuşta sistematik yapılan ekip çalışmalarıyla ilgili bilgi: Ekip çalışmaları kurumda ne zaman başlamış, yayılım sağlanmış mı, kaç çalışma var?

4b-Yönetimin bu uygulamaya yönelik organizasyon kurması: Ekip çalışmalarından kim sorumlu?

4c-Yönetimin ekip çalışmalarına teşviği, ekip başarılarını tanıma ve takdir yöntemleri: Ekip çalışmaları için yönetim ne sağlıyor (finansal, zamansal, alt yapı olarak)? Tanımlı tanıma ve takdir yöntemleri var mı?

## 5) Çalışma Teknikleri/ Yöntemi

5a-Problem çözme tekniklerinin uygun, yerinde ve doğru bir şekilde kullanılması: Doğru teknik, doğru yerde kullanıldı mı, kök neden bulundu mu?

5b-Çalışmanın hayata geçmesi için uygulanma planının varlığı: Plan var mı?

5c-Çözümün yol açabileceği olası problemlerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar: Risk değerlendirmesi yapılmış mı?

## 6) Elde Edilen Sonuçlar

6a-Hedeflenen sonuca ulaşma durumu, hedeflerle varılan sonuçlar arasındaki farklılıkların nedenlerinin açıklanması: Hedefe ulaşıldı mı? Hedef ile sonuç arasında fark var mı? (pozitif ya da negatif)

6b-Sonuçların kuruma kattığı değer (sayısal veriler): Çalışmanın kuruma kattığı değer ölçüldü mü?

6c-Farklı alanlardaki kazanımlar: Ana sorun alanı dışında el edilen kazanımlar var mı?



## 7) Standartlaştırma ve Yaygınlaştırma

**7a-**Çözümün etkinliğinin belli bir süreyle takibinin yapılması (örneğin: pilot uygulama) çalışmanın izlenmesi sürecinde hedeften sapma durumlarının kontrolü

**7b-**Çalışma sonrası sonuçların standardizasyonunun sağlanması (sonuçlardan ders almış olmak ve sürekliliğini sağlamak için sonucun sisteme entegrasyonu ve sistematik kontrolü)

