



TÜRKİYE İSRAFI ÖNLEME VAKFI YAYINLARI
Türkiye'nin Sorunlarına Çözüm Serisi:11

Mükemmelliğe Doğru Türkiye: Sıfır Hataya Dayalı Altı Sigma Uygulaması

Ç
A
M
A

TOPLUMSAL MENFAATLER
İSTİKAMETİNDE,
İSRAFIN ÖNLENMESİ
SONUCU,
EKONOMİK VE SOSYAL
REFAHIN SAĞLANMASI.

Prof. Dr. Aziz AKGÜL

Diyarbakır Milletvekili

ve

Türkiye İsrافی Önleme Vakfı
Mütevelli Heyeti Başkanı

**MÜKEMMELLİĞE DOĞRU
TÜRKİYE:**

**SIFIR HATAYA DAYALI
ALTI SİGMA
UYGULAMASI**

Prof. Dr. Aziz AKGÜL

Diyarbakır Milletvekili

ve

Türkiye İsrarı Önleme Vakfı

Mütevelli Heyeti Başkanı

Ekim 2003

ANKARA

Türkiye İsrافی Önleme Vakfı Yayınları
Türkiye'nin Sorunlarına Çözüm Serisi: 11

AMAÇ:

Toplumsal menfaatler istikametinde
israfın önlenmesi sonucu
ekonomik ve sosyal refahın sağlanması

Türkiye İsrافی Önleme Vakfı

Karaca Sok. No: 17/2

Gaziosmanpaşa 06700 ANKARA

Tel : 0 312 440 88 66

Faks : 0 312 440 93 99

e-posta : israf@israf.org

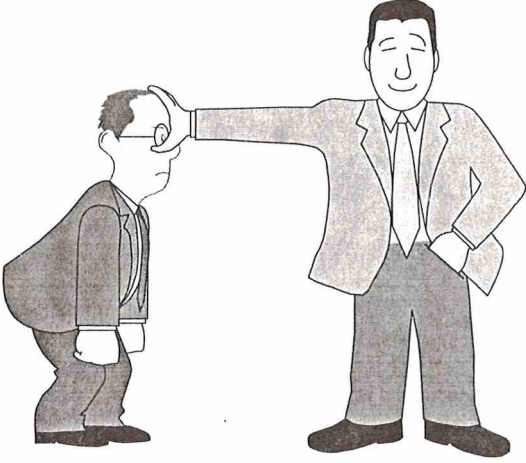
Web Sitesi : www.israf.org.tr

Baskı : Emek Ofset Ltd. Şti.

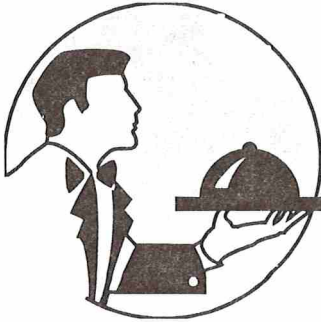
Tel : 0312 431 25 87



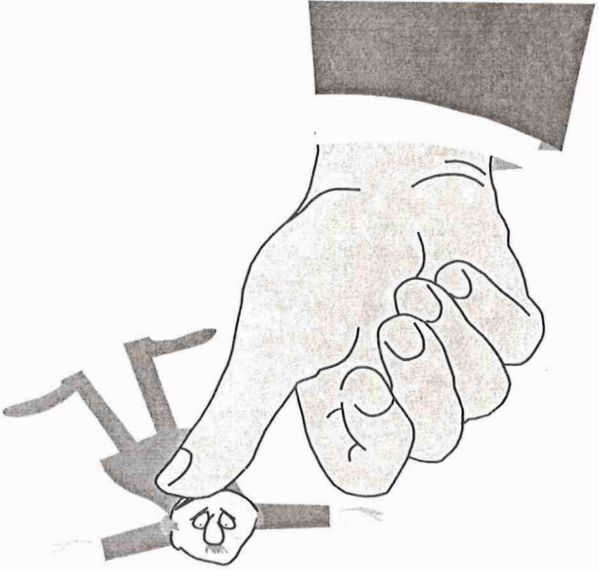
NE İSTİYORSUN!



**SİZE NASIL YARDIMCI
OLABİLİRİM ?**

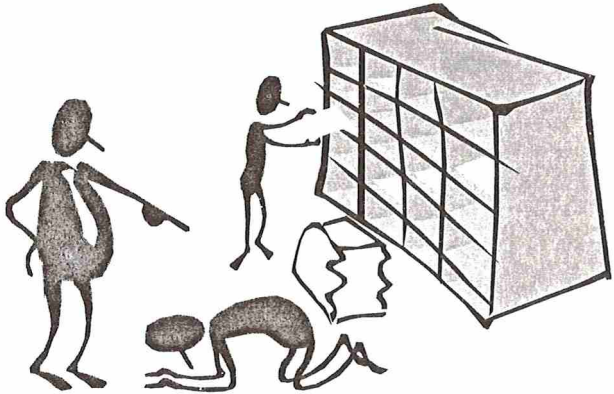


**BEN (BÜROKRASI)
GÜÇLÜYÜM!**



**VATANDAŞI İSTERSEM
EZERİM!**

BU BU İŞ İÇİN
ŞU EVRAK



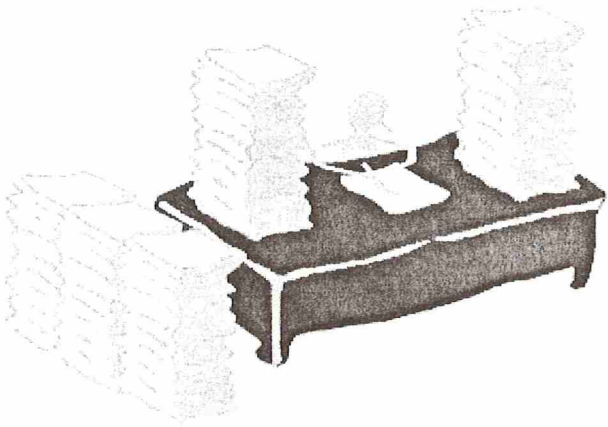
EVRAK
EVRAK
EVRAK

**İŞİNİZİN
TAMAMLANMASI İÇİN
DÜZ DUVARA
TIRMANIN!**



**ZORLUK!
ZORLUK!
ZORLUK!**

**BUGÜN GİT
NE ZAMAN İSTERSEM
O ZAMAN GEL!**



SONUÇ

VATANDAŞLARIN KAMU KURUMLARINA
OLAN GÜVENİ;

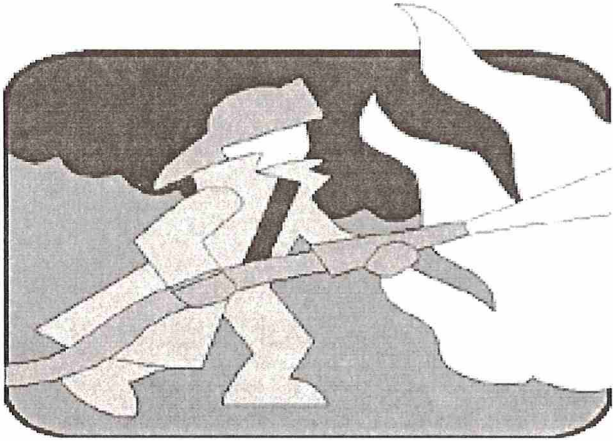
- BIKTIRICI ve
- ANLAMSIZ BÜROKRASİ

SEBEBİYLE GİDEREK AZALMAKTADIR.

KAMU KURUMLARININ;

- VATANDAŞA VERDİĞİ HİZMETİN
KALİTESİ,
- ELDE EDİLEN SONUÇLAR ve
- VATANDAŞIN TATMİNİ

YETERSİZDİR.



**YÖNETİCİLER GENELLİKLE
YANGINLARI SÖNDÜRMEKLE
UĞRAŞIRLAR**

HATALI HİZMET TAVIRLARI

- BİZE BÖYLE SÖYLENDİ, ELİMDEN BİRŞEY GELMEZ.
- KUSURA BAKMAYIN, YİNE BİLGİ İŞ-LEMDEKİLERİN, MUHASEBEDEKİLERİN, PERSONELDEKİLERİN HATASI.
- KURALLARI BEN YAPMIYORUM, BEN SADECE EMİR KULUYUM.
- TABİİ, İSTERDİM AMA BU BENİM İŞİMİN SINIRLARI DIŞINA ÇIKIYOR.
- BEN BU İŞTEN SORUMLU DEĞİLİM.

ŞAŞKINLIK!

GÜVENSİZLİK!



KIZGINLIK!

VATANDAŞ DEVLETEN NE İSTİYOR?

- KENDİLERİNİN DİNLENMESİ.
- KALİTELİ HİZMET.
- İSTEDİKLERİ İŞİN DOĞRU YAPILMASI.
- İSTEDİKLERİ İŞİN HIZLI YAPILMASINI VEYA EN AZINDAN NE KADAR ZAMANDA BİTECEĞİNİ BİLMEK.
- BİLGİLİ VE GÜVENİLİR KİŞİLER İLE MUHATAP OLMAK.
- İŞİNİ BİR DEFADA BİTİRMEK VEYA BİR YERDEN İŞLERİNİ BİTİRMEK.
- EĞER PROBLEM OLURSA, TEKRAR NEREYE MÜRACAAT EDİLECEĞİNİ BİLMEK.
- HİZMETLERİ ALMAKLA İLGİLİ SEÇENEKLER, BUNLARIN NEREDEN TEMİN EDİLECEĞİ.

NE YAPMALI?

VATANDAŞLARA DAİMA
NE İSTEDİKLERİNİ NAZİK
VE SAYGILI BİR ŞEKİLDE

SORAN,

SÖYLEDİKLERİNE İTİBAR

EDEN VE HİZMET STANDARTLARINI ESAS
ALAN

1 MİLYON İŞLEMDE EN FAZLA

3 HATAYA İZİN VEREN

ALTI SİGMA UYGULAMASI

ALTI SİGMA

- SİGMA, İSTATİSTİKTE BİR DEĞİŞKENLİK ÖLÇÜSÜ OLAN STANDART SAPMAYI GÖSTERİR.
- SİGMA, AYNI ZAMANDA VERİLERİN NE ÖLÇÜDE BİRBİRLERİNDEN FARKLI VEYA BENZER OLDUKLARINI ANLATAN BİR KAVRAMDIR.
- SİGMA SEVİYESİNİN YÜKSEK OLMASI, BİR ÜRETİM VEYA HİZMET SÜRECİNDE DAHA AZ SAYIDA HATA OLMASI ANLAMINA GELİR.

ALTI SİGMA NEDİR?

KISA VADEDE, BİR KURULUŞUN AMAÇLARI VE VİZYONU İSTİKAMETİNDE, EN KRİTİK SÜREÇLERİNİ DAHA VERİMLİ VE ETKİN HALE GETİRMEK AMACIYLA;

- PROBLEM ÇÖZME,
- İSRAFI ÖNLEME,
- MALİYET DÜŞÜRME VE
- HATA AZALTMAYA

YÖNELİK BİR YÖNETİM ANLAYIŞIDIR.

- HER ÜRÜN, HİZMET, SÜREÇ VE İŞLEM-
DEN HATALARIN TÜMÜNE YAKINININ
ELENMESİNİ HEDEFLEYEN,

BİR İSRAFI ÖNLEME YÖNETİMİ YAKLAŞIMI-
DIR.

ALTI SİGMANIN AMACI

ALTI SİGMANIN EN ÖNEMLİ AMAÇLARI
ARASINDA;

HATALARIN, YANLIŞLARIN VE KUSURLARIN
AZALTILMASI GELİR.

- HATALI ÜRÜN ÜRETİMİNDEN, HATALI
SÜREÇLERDEN VE HATALI HİZMET-
LERDEN KAÇINMAK,
- ÇEVİRİM SÜRESİNİ AZALTARAK AZALAN
TOPLAM MALİYETİ SAĞLAMAK,
- ARTAN HİZMET KALİTESİ VE GÜVENİR-
LİLİĞİ SAĞLAMAK,
- YÖNETİMDE İSRAFI ÖNLEMEK,
- VATANDAŞA DEĞER SAĞLAMAK.

DENETİM İSRAFTIR

- ÜNLÜ KALİTECİ DEMİNG ŞÖYLE DİYOR:
“KALİTEYİ ARTIRMAK İÇİN %100 KONTROL YAPMAK, KUSURLU HİZMET ÜRETMEYİ PLANLAMAKLA, SÜRECİN SPESİFİKASYONLARA UYGUN OLMADIĞINI KABUL ETMEKLE AYNI ŞEYDİR.
- KALİTEYİ ARTIRMAK İÇİN KONTROL HEM ÇOK GEÇTİR, HEM DE ETKİSİZ VE MASRAFLIDIR. BİR ÜRÜN SATICININ KAPISINDAN ÇIKTIKTAN SONRA, ARTIK ONUN KALİTESİ HAKKINDA BİR ŞEY YAPILAMAZ.
- KALİTE KONTROLLE DEĞİL, ÜRETİM SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİYLE SAĞLANIR. KONTROL, HURDA, YENİDEN İŞLEME GİBİ HUSUSLAR SÜRECİ DÜZELTİCİ EYLEMLER DEĞİLDİR.
- DENETİMDE TEPKİSEL KALİTE SİSTEMİ ESAS ALINDIĞINDAN; ÖNCE HATA OLUŞUR, SONRA HATA ANALİZİ YAPILIR VE GERÇEKLEŞEN HATALARI DÜZELTMEK İÇİN GEREKLİ OLANLAR YAPILMAYA ÇALIŞILIR.
- ÖNLEYİCİ KALİTE SİSTEMİNİ ESAS ALAN ALTI SİGMA YAKLAŞIMINDA İSE; ÖNCE POTANSİYEL HATA ÇEŞİTLERİ BELİRLENİR. POTANSİYEL HATA ÇEŞİTLERİ-

NİN ANALİZİ YAPILIR. POTANSİYEL ETKİLER ÖLÇÜLÜR VE SON OLARAK POTANSİYEL HATALARI ÖNLEYİCİ FAALİYETLER YAPILIR.

ALTI SİGMA NE YAPAR?

- ◆ MALİYETLERİ AZALTIR.
- ◆ VERİMLİLİĞİ İYİLEŞTİRİR.
- ◆ VATANDAŞ SADAKATİNİ ARTIRIR.
- ◆ ÇEVİRİM SÜRESİNİ AZALTIR.
- ◆ HATALARI AZALTIR.
- ◆ KÜLTÜRÜ DEĞİŞTİRİR.
- ◆ ÜRÜN / HİZMETLERİ İYİLEŞTİRİR.

ALTI SİGMANIN FAYDALARI

- SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARI.
- HERKES İÇİN ORTAK BİR PERFORMANS AMACI OLUŞTURMASI.
- MÜŞTERİYE SUNULAN DEĞERİ ARTIRMASI.
- GELİŞİM HIZINI ARTIRMASI.
- ÖĞRENMEYE ÖNEM VERİLMESİ.
- STRATEJİK DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMESİ

PERFORMANS STANDARDI OLARAK ALTI SİGMA

- ALTI SİGMA YAKLAŞIMI, ÜRETİM / HİZMET SÜREÇLERİNİN YETERLİLİĞİNİ ANALİZ EDERKEN, DAĞILIMIN ORTALAMASINDAKİ KAYMAYI DİKKATE ALIR. BİR HEDEF DEĞERDEN SAPMA ANLAMINA GELEN DAĞILIMIN ORTALAMASINDAKİ KAYMA, VATANDAŞ İÇİN ÖNEMLİ BİR ŞİKAYET KAYNAĞI OLABİLİR.
- ÜÇ SİGMA YETERLİLİĞİ TARİHİ STANDART OLARAK KABUL EDİLİRKEN, CARİ STANDART OLARAK DÖRT SİGMA VE YENİ STANDART OLARAK YÖNETİMDE ALTI SİGMA YETERLİLİĞİ KABUL EDİLMEKTEDİR.
- BİR SÜRECİN ÜÇ SİGMA YETERLİLİĞİNE SAHİP OLMASI, YAKIN ZAMANA KADAR TATMINKAR SAYILIYORDU.
- TİPİK BİR ÜRETİM SÜRECİNİN ORTALAMASININ MERKEZDEN 1.5 SİGMA KAYDIĞINI VARSAYDIĞIMIZDA, BİR 3 SİGMA SÜRECİ MERKEZDEN 1.5 SİGMA SAĞA VEYA SOLA KAYDIĞINDA NORMAL EĞRİNİN SADECE %93.32'Sİ KONTROL Lİ-

MİTLERİ ARASINDA KALACAKTIR.

1- $0.9332 = 0.0668$ OLDUĞU İÇİN,
SPESİFİKASYONLARIN DIŞINDAKİ ÜRÜN
VEYA HİZMETLERİN SAYISI MİLYONDA
66,800 OLACAKTIR.

- **DÖRT SİGMADA BU SAYI 6,210 İKEN,
5 SİGMADA 233 VE 6 SİGMADA
3.4'DÜR.**

ALTI SİGMANIN HEDEFLERİ

- ÜRÜNLERDE VE HİZMETLERDE MİLYONDA 3.4 HATANIN ALTINA DÜŞÜLMESİ,
- VATANDAŞLARIN İSTEKLERİNİ İFADE ETMELERİNDEN HİZMETİN KENDİLERİNE ULAŞMASINA KADAR GEÇEN TOPLAM ÇEVİRİM ZAMANININ AZALTILMASIDIR

ALTI SİGMA UYGULAMA PLANININ AMACI

- ◆ DEVLETİN MEVCUT İŞLEYİŞİ,
- ◆ ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA
ŞARTLARI VE VATANDAŞLARA
HİZMET VERME BİÇİMİNİN
RADİKAL OLARAK
DEĞİŞTİRİLMESİDİR.

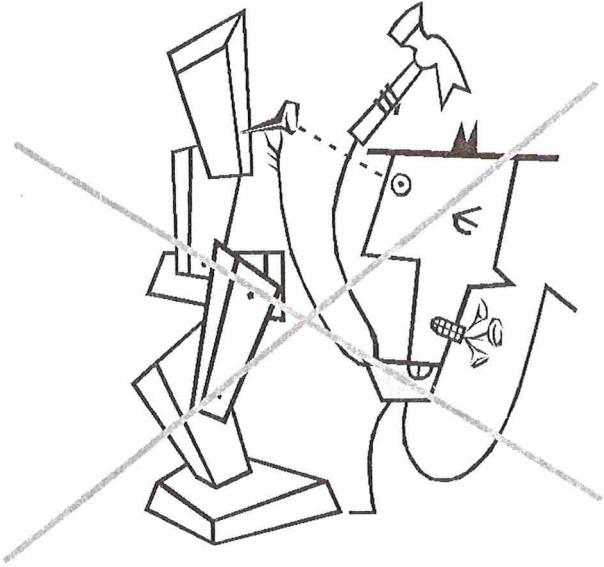
ROL DEĞİŞİMİ

ESKİ TARZ

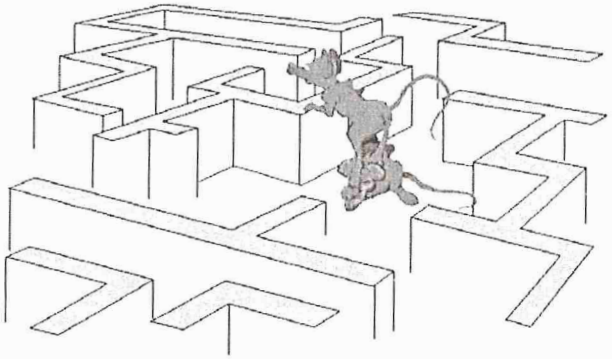
YÖNLENDİRME
DİKTE ETME
YARGILAMA
DİSİPLİNE SOKMA
RAKABET ETME
KONUŞMA
NİCELİĞE
KORKMA
GİZLİLİK
ONUN İÇİN ÇALIŞMA

YENİ TARZ

DESTEKLEME
KOLAYLAŞTIRMA
YARDIMCI OLMA
DANIŞMA
İŞBİRLİĞİNE GİRME
DİNLEME
NİTELİK
GÜVENME
AÇIKLIK
ONUNLA BİRLİKTE ÇA-
LIŞMA



KORKUYU YOK EDİN



**BİRİMLER ARASINDAKİ
ENGELLERİ KALDIRIN**

**ÜRETKENLİĞİ ARTTIRMAYA
YÖNELİK SLOGANLARDAN,
ÖĞÜTLERDEN VE POSTER-
LERDEN KURTULUN.**

**ÇALIŞ KI
KAZANASIN**

**HEDEFİMİZ GÜNDE
500 PARÇA**

ÇALIŞANLARIN OLUMLU VE OLUMSUZ BAKIŞ AÇILARI: ZİHNİYET DEĞİŞİMİ

OLUMLU BAKIŞ

OLUMSUZ BAKIŞ

YAŞANTIMDAN MEMNUNUM.	HERŞEY KÖTÜ Gİ- DİYOR.
İŞİ YAPMAK İÇİN ZAMAN BULURUM.	ÇOK MEŞGULUM, BENDEN ZAMAN AYIRMAM NASIL BEKLENİR?
EVET İŞİ YAPARIM. HAYIR YAPAMAM.	BİR BAKALIM.. EVET.. BELKİ
EĞER BİR DAHA GEÇİKECEK OLUR- SAN, LÜTFEN BANA BİLDİRİR MİSİN?	YİNE GEÇ KALDIN, NEREDEYDİN?
ŞU MESELENİN ÖZÜNE BAKALIM.	TAM OLARAK BİR YORUM YAPMAK ZOR.
KENDİMİ TAM OLA- RAK İFADE EDEME- DİM.	ANLAMİYORSUN Kİ..
BU KONUDA FARKLI DÜŞÜNÜYORUZ.	FİKRİMİ DEĞİŞTİR- MEM..

OLUMLU DAVRANIŞ OLUMSUZ DAVRANIŞ

İYİYİM, ANCAK KENDİMİ GELİŞTİRECEK ALANLAR VAR.	DİĞERLERİ KADAR KÖTÜ DEĞİLİM.
BUNUN NASIL OLDUĞUNA TEKRAR BAKALIM.	BUNU DEFALARCA SÖYLEDİM.
BUNUN DAHA İYİ BİR YOLU OLMALI	BUNU HER ZAMAN BÖYLE YAPARIZ.
DAHA ESNEK OLABİLİRİZ.	ANCAK, TALİMAT DİYOR Kİ...
ÜST YÖNETİME SUNULACAK BİR TEKLİF ÜZERİNDE ÇALIŞALIM.	YÖNETİM BUNU KESİNLİKLE KABUL ETMEZ.
İNSAN HERGÜN YENİ BİR KONU ÖĞRENİR.	BENİM BUNCA YILLIK TECRÜBEM VAR.
ARTIK BU İŞİ ÇÖZELİM.	YENİDEN DENEMENİN BİR ANLAMI YOK.
BU MÜTHİŞ BİR FİKİR.	NE DİYE DURMADAN BİRŞEYİ DEĞİŞTİRMEYE ÇALIŞIYORSUNUZ?

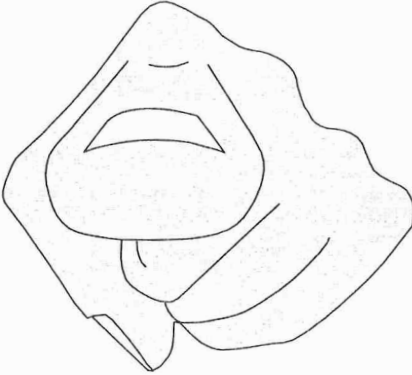
OLUMLU DAVRANIŞ
OLUMSUZ DAVRANIŞ

DAHA FAZLA ÇALIŞIR, DAHA ÇOK ZAMAN OLUŞTURUR.	HER ZAMAN ÇOK MEŞGUL.
PROBLEMİN ÜSTÜNE GİDER.	PROBLEMİN ETRA-FINDA DOLAŞIR.
SÖZÜNÜ TUTAR.	SÖZÜNÜ TUTMAZ.
NE ZAMAN SAVAŞIP, NE ZAMAN GERİ ÇEKİLECEĞİNİ BİLİR.	ÖNEMLİ DURUMLARDA GERİ ÇEKİLİR, VEYA MÜCADELE EDİLMEMESİ GEREKEN DURUMLARDA ÜSTÜNE GİDER.
DOSTÇA HİSLER BESLER.	NADİREN DOSTÇA DAVRANIR. ZAMAN ZAMAN YOK YERE KIRICI OLUR.
BAŞKALARINI GÜÇLÜ YÖNLERİNE SAYGI DUYAR.	BAŞKALARININ ZAYIF YÖNLERİ ÜZERİNDE DURUR.
BAŞKALARINDAN BİRŞEYLER ÖĞRENİR.	BAŞKALARINDAN BİRŞEYLER ÖĞRENMEMEK İÇİN DİRENİR.

OLUMLU DAVRANIŞ**OLUMSUZ DAVRANIŞ**

AÇIKLAMA YAPAR. HATA YAPMAKTAN KORKMAZ.	BAHANELER BULUR. HATA YAPMAKTAN VE BAŞKALARININ NE DİYECEĞİNDEN KORKAR.
ÇÖZÜMLER VE İHTİ- TİMALELER ÜZERİN- DE DURUR.	PROBLEM VE ÇÖ- ZÜLEMAYECEK ME- SELELER ÜZERİNDE DURUR.

**BAŞKASINI GÖSTEREN
PARMAĞI KENDİNİZE
ÇEVİRİNİZ!**



EĞER 'A' FİRMASININ
MÜŞTERİSİNİN
FİRMAYA GÜVENSİZLİĞİ
OLUŞURSA,
SADECE 'A' FİRMASI
ZARAR GÖRÜR.
ANCAK,
VATANDAŞIN DEVLETE
GÜVENİ AZALIRSA,
TÜRKİYE
ZARAR GÖRÜR.



**DEVLET SORGULAYICI DEĞİL,
YÖNLENDİRİCİ,
YOL GÖSTERİCİ VE YARDIMCI
OLMALIDIR.**

MÜKEMMELLİĞE DOĞRU TÜRKİYE PROGRAMININ AMACI

1. KAMU YÖNETİM SİSTEMİNİN MEVCUT İŞLEYİŞİNİN,
2. ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA ŞARTLARI VE
3. VATANDAŞLARA HİZMET BİÇİMİNİ,
1 MİLYONDA EN FAZLA 3 HATAYA İZİN
VERECEK ŞEKİLDE

**RADİKAL OLARAK
DEĞİŞTİRİLMESİDİR.**

NASIL?

VATANDAŞLARA

- DAHA AZ YÜK YÜKLEYEREK,
- DAHA İYİ,
- DAHA HIZLI VE
- SIFIR HATAYLA

HİZMET VERİLMELİDİR.

GENEL HİZMET STANDARDI

Kamu Yönetim Sisteminde çalışan her şahıs; hizmet yaparken, kendi kendine şu soruları sormalıdır:

- Müşterim (vatandaş, çalışma arkadaşı) için iyi midir?
- Hukuki ve ahlaki midir?
- Sorumluluk almak için istekli miyim?
- Kamu kurumunun görevi ile uyumlu mudur?
- Zamanımı akıllıca kullanıyor muyum?

Eğer bütün bu sorulara verilen cevaplar EVET ise, hizmeti yapmak için izin isteme. Bu yetkiye sahipsin!

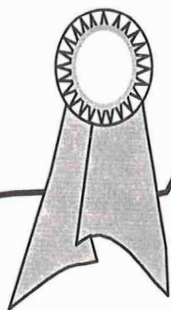
DERHAL YAP !

**DEVLET'DE
YENİ BİR VİZYONA
İHTİYAÇ VARDIR.**

**Kamu Yönetim Sisteminde
ALTI SİGMA UYGULAMASI**

**SIFIR HATA FELSEFESİ İÇİN
NEREDEN
BAŞLANMALI ?**

**HİZMET
STANDARTLARI
VE ÖLÇÜLEBİLİR
HEDEFLER KAMU
YÖNETİMİNDE
OLUŞTURULMALIDIR**



ÖRNEK BAZI HİZMET STANDARTLARI

- Şirket kuruluşları ve ana sözleşme değişikliği talepleri 1 saatte sonuçlandırılır.
- Tüketici sorunları 1 saat, en fazla 3 günde çözömlenir.
- Kooperatif kuruluş talepleri 1 saatte sonuçlandırılır.
- Şirket ve kooperatif genel kurul talepleri 10 dakikada incelenir.
- Sanayi sicil talepleri 2 saatte sonuçlandırılır.
- Ölçü ve ayar muayeneleri 15 dakikada yapılır.

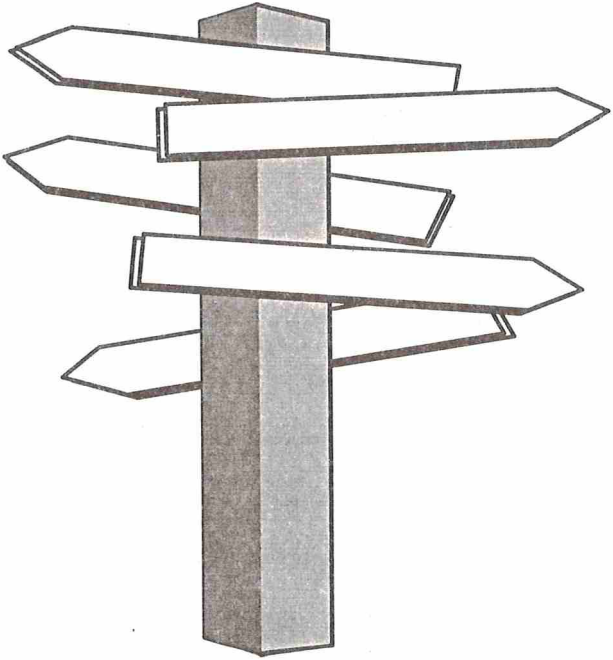
ÖRNEK TELEFONA CEVAP VERME STANDARDI

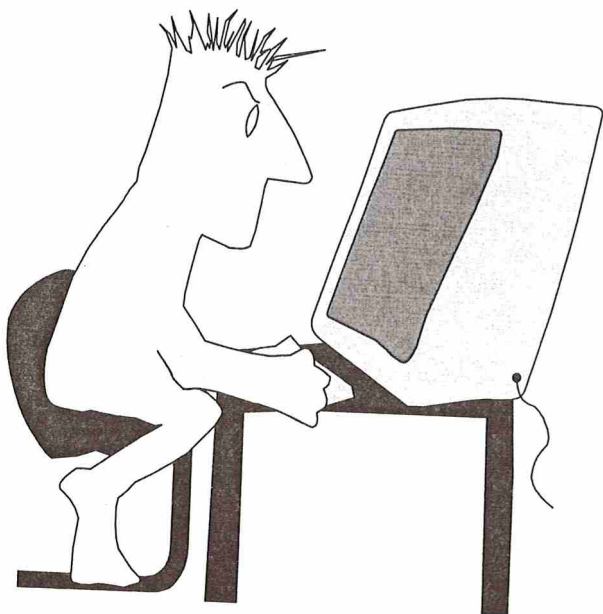
TELEFON, ORTALAMA 3 ± 1 DEFA ÇALDIKTAN SONRA MUTLAKA AÇILMALIDIR.

HALKLA İLİŞKİLERDE ÖRNEK STANDART

YÖNETİCİ YARDIMCILARI BERABER ÇALIŞTIKLARI YÖNETİCİLERE HİTAP EDERKEN "BUYURUNUZ EFENDİM" ŞEKLİNDE HİTAP ETMELİDİRLER.

VATANDAŐLAR,
AMAÇSIZ BİR ŞEKİLDE,
BİR YERDEN DİĞER YERE
EZİYETLİ BİR YOLCULUĐA
ÇIKARILMAMALIDIR.





**VATANDAŞLARIN
İSTEĞİNİ BİR DEFADA
YAPMAK**

**veya
BİR YERDEN İŞLERİNİ
BİTİRMEK GEREKİR.**

PERFORMANSA DAYALI ORGANİZASYON

Kuruluşların açık bir görev tanımı olmalıdır. Yöneticinin doğruyu ve gerçeği görebilmesi için tek kelime vardır:

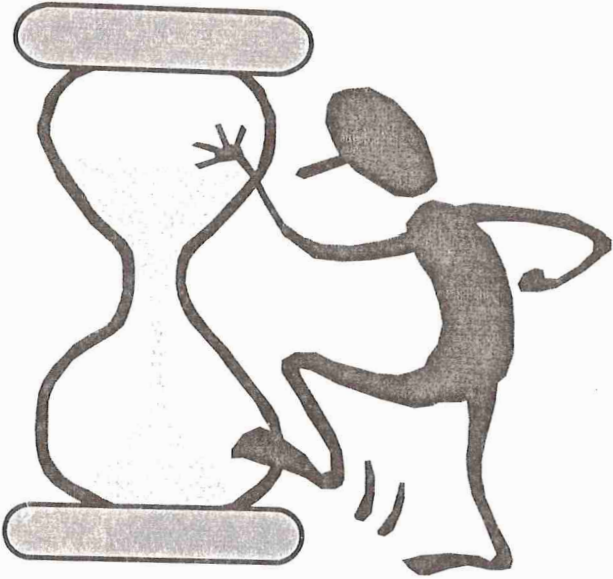
Niçin?

- Kuruluşlarda bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- Bir fonksiyonu, Performansa Dayalı Organizasyona geçirecek en üst seviyede yönetim desteği sağlanmalıdır.

HİZMETTE

- HIZ
- MÜESSİRİYET
- VERİMLİLİK
- SIFIR HATA

ESAS ALINMALIDIR.



ALTI SİGMA YÖNETİM SÜRECİ

Kamu Yönetim Sisteminde;

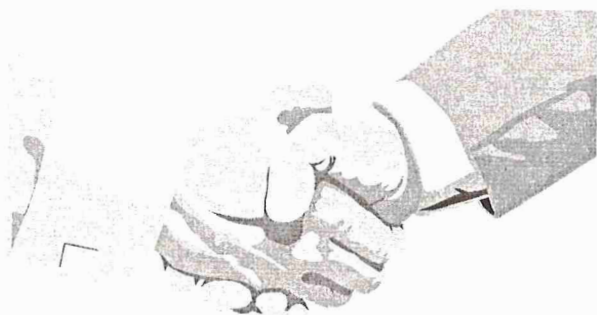
- Performans sözleşmelerinin hazırlanması,
- Hizmet standartlarının hazırlanması,
- Vatandaşlarımıza hizmet vermede nezaket, saygı ve olumlu kişiliğin geliştirilmesi,
- Hizmet vermede şeffaflığın ve süreçlerin tanımlanması hedeflenmelidir.

Vergilerinin israf edilmemesi için;

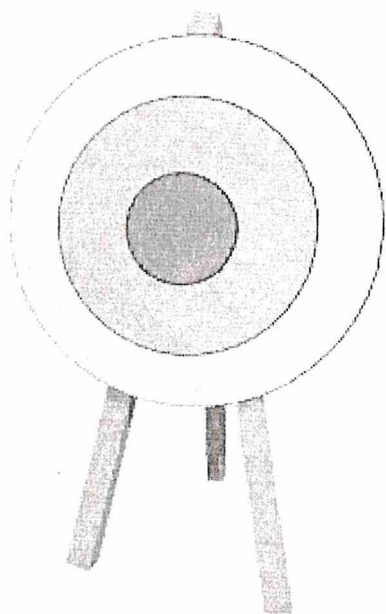
- Hızlı hizmete,
- Hatasız hizmete,
- Sürekli hizmete,
- Nezakete ve
- Saygıya
- Özen gösterileceği konusunda

**VATANDAŞLARIMIZA
SÖZ VERİLMELİDİR.**

**DEVLET MİLLET
EL ELE!**

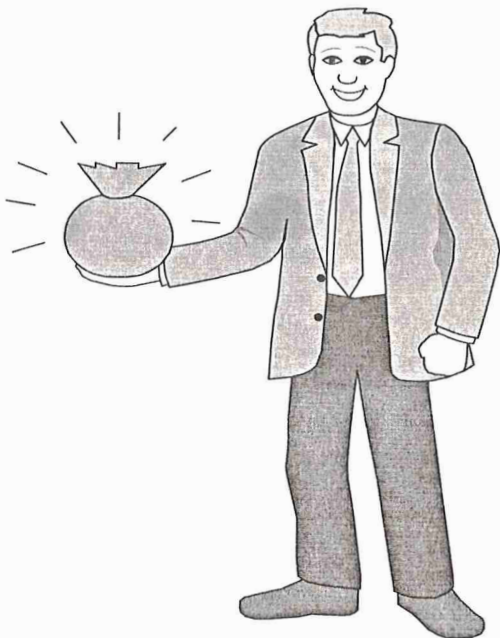


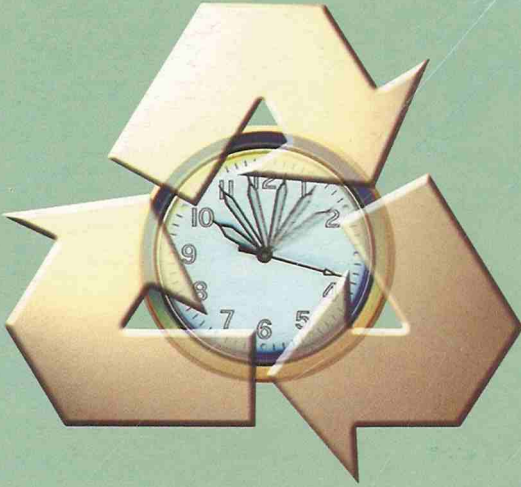
NİHAİ HEDEF



**DAHA MUTLU,
DAHA MÜREFFEH VE**

**DAHA SAYGIN
VATANDAŞ**





**Kaynakların Kullanımında
80/20
Prensibi**



TÜRKİYE İSRAFI ÖNLEME VAKFI