

# İNOTE C BİLGİ MERKEZİ

## SGP 2000 Takım Modeli

No: 04-2003  
Tarih: 19.11.2003

Hayati Çağlar  
İnoTec  
Genel Müdür  
hcaglar@inoteconline.com

### Özet

*Sürekli geliştirme çerçevesinde kuruluşlarda çalışanların katılımının sağlanması temel şarttır. Bu amaçla; öneri sistemleri, kalite çemberleri, sürekli geliştirme grupları vb gibi uygulamalar yaygın olarak kuruluşlar tarafından araç olarak kullanılmıştır.*

*Tüm bu uygulamaların bir araya getirilip, birbirleri ile uyumlu hale getirilerek oluşturulan sisteme SGP 2000 Takım Modeli adı verilmiştir. Bu makalede modelin ayrıntıları ele alınarak, öneri sistemi ve takım çalışmasını ayrı ayrı uygulayarak problem yaşayan kuruluşlara yararlı olmaktadır.*

### Giriş

SGP 2000 Takım Modeli'nin isminde yer alan Sürekli Gelişme Projesi'nin kısaltması olan S, G ve P harfleri kullanılarak projeler; STRATEJİ PROJELERİ (uzun vadeli, yüksek maliyet gerektiren ve tüm şirketi kapsayan), GELİŞTİRME PROJELERİ (orta vadeli, orta büyüklükte maliyet gerektiren ve birkaç bölümü kapsayan) ve

PROBLEM ÇÖZME PROJELERİ (acil, düşük maliyetli ve bölüm içi) şeklinde sınıflandırılabilir.

SGP 2000 Takım Modeli ile; şirket içinde gerçekleştirilen problem çözme, iyileştirme, geliştirme, bilgi paylaşımı ve yaygınlaştırılması çalışmalarında, çalışanların ayrı ayrı yaratıcılığından, potansiyelinden, uzmanlıklarından ve sorumluluklarından yararlanarak takım çalışmaları için bir sistem ve disiplinin oluşturulması ve bu çalışmaların şirketin vizyonuna ulaşmasında katkıda bulunması amacıyla takımlar arasında bir sistem oluşturulması sağlanır.

Çalışmada esas alınan kavramlar aşağıda sıralanmıştır:

- Katılımcı yönetim
- Takım çalışması
- Sinerji
- Sürekli gelişme
- Sürekli iyileştirme
- Kurumsallık
- Yaratıcılık
- Takımlar halinde öğrenme
- Performans değerlendirme
- Tanıma ve takdir

Tüm şirket çalışanları tarafından sunulan önerilerin takım çalışması haline getirilerek yürütülmesinde, projelerin kapsamına göre sınıflandırılması esas alınır. Çalışan tanımı, Genel Müdür'e kadar her kademedeki tüm çalışanları ifade etmektedir. Takım içi ve takımlar arası faaliyetler, şirketin üretim, pazarlama, maliyetlendirme, kalite yönetim vb. temel fonksiyonlarından seçilerek oluşturulan bir takım tarafından yönlendirilir. Takım çalışmaları sürekli eğitimle desteklenmelidir.

Öneriden itibaren takımın kuruluşu, amacının belirlenmesi, faaliyet planı, toplantı gündem ve tutanakları, kullandığı kalite teknikleri ve raporları gibi benzer tüm takım çalışmalarında kullanılmak üzere standartlaştırılmış dökümanlar hem takım çalışmalarını kolaylaştırır, hem de takım çalışmalarının performansının izlenmesinde yararlı olur.

Takım çalışmaları ile ilgili olarak takip edilebilen dökümanlar organizasyon içinde gerektiğinde ulaşılabilecek bilgi kaynaklarını oluşturmak amacıyla herkesin ulaşabileceği ve yararlanabileceği bir arşivde değerlendirilir. Takım çalışmalarına ait performans ve göstergeleri takip edilebilir.

Model çalışmalar müşteri ve tedarikçilerle ortak iyileştirme çalışmalarını da destekleyici nitelikte organize edilmelidir.

### **SGP 2000 Takım Modeli Tanıtımı**

SGP 2000 Takım Modeli'nin amacı; kuruluşun vizyonu doğrultusunda emin adımlarla sürekli gelişimine katkıda bulunacak tüm önerilerin toplanması, sınıflandırılması ve bütün yönleriyle incelenerek uygulamaya alınmasıdır.

Öneriler direkt olarak uygulanabileceği gibi, gönüllü ve yetkin çalışanların oluşturduğu proje

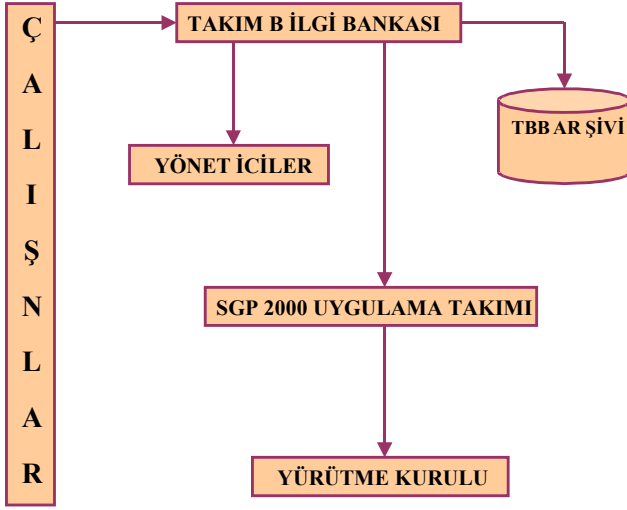
takımları vasıtasıyla da uygulamaya alınabilir. Böylece çalışanların hem kendilerini hem de kuruluşlarının gelişimine katkılarının sağlanması amaçlanmaktadır.

SGP 2000 Takım Modeli; Sürekli Gelişme Projeleri kelimeler dizininin ilk harflerini içermekle birlikte, aynı kelimeler 2000'in iç içe girmiş halkalarında da proje sınıflarını ifade etmektedir. Proje sınıfları şirket vizyonuna etkisine göre dıştan içe P (Problem Çözme), G (Geliştirme), S (Strateji) Projeleri veya bu konulara uygun olarak çalışan takımlardan oluşur.



### **Proje Önerisi**

SGP 2000 Takım Modeli'ne göre proje önerisi; verimliliğin artırılması, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, üretim maliyetlerinin azaltılması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, firma imajının toplum içinde kuvvetlendirilmesi gibi amaçlara hizmet edecek nitelikte olan ve Öneri Sunuş ve Değerlendirme Formu halinde düzenlenmiş şirketin hedef ve stratejileriyle uyumlu yaratıcı düşüncelerdir.



Proje önerisi; kişisel konuları içeren yakınma, şikayet veya ihbar niteliğinde olamaz.

SGP 2000 Takım Modeli'ne göre öneriler; Strateji Proje Önerileri, Geliştirme Proje Önerileri ve Problem Çözme Proje Önerileri olmak üzere 3 grupta sınıflandırılır. Önerilerin sınıflandırılması ise aşağıdaki matris tabloya göre gerçekleştirilir.

KRİTER	Vizyona Etki	Maliyet	Etki Alanı	Beklenen Fayda	Süre
S	Yüksek	Yüksek	Şirket Bütünü	Yüksek	Uzun Vadeli
G	Orta	Orta	Süreçler Arası	Orta	Orta Vadeli
P	Düşük	Düşük	Süreç İçi	Düşük	Kısa Vadeli

### Çalışan

Şirket bünyesinde görevli tüm personeldir.

### SGP 2000 Uygulama Takımı (SGP 2000 UT)

Şirketin bölüm müdürleri ve Yönetimin Temsilcisinden oluşan, görev süresi sınırlaması olmayan takımdır.

### Yöneticiler

Şirketin bölüm yöneticileridir.

### Takım Bilgi Bankası (TBB)

Takım Bilgi Bankası: SGP 2000 Uygulama Takımı tarafından iki yıl süre ile görev yapmak üzere seçilen ve çalışanların takım çalışmaları sırasında karşılaştıkları tüm problemlerin çözümü için çaba sarf eden takımdır. Faaliyetlerin yaygınlaştırılması için Ar-Ge'den (takım çalışması halinde yürütülen projelerin gereğinde birleştirilerek çeşitli Ar-Ge desteği imkanlarından yararlanılmasını sağlayarak kaynak yaratmak amacıyla), Kalite Güvence'den (ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemine bütünlük sağlamak amacıyla), Pazarlama'dan (faaliyetlere müşteri gözüyle bakabilmek amacıyla), üretim bölümünden (üretimi gözüyle bakabilmek amacıyla), Bakım

Bölmelerinden (gerçekleştirilecek projelere yardımcı teknik desteğin verilebilmesi amacıyla), İdari Bölüm'den (yaygınlaştırmak amacıyla) seçilen üyelerden oluşur.

## **Takım Bilgi Bankası Arşivi**

Şirkette gerçekleştirilen çalışmaların devamlılığını sağlamak, tekrarlanan çalışmaları önlemek ve bilgilerin kaybolmasını önlemek amacıyla SGP 2000 Takım Modelinde kullanılan her türlü dökümanın arşivlendiği bölümdür. Takım Çalışmaları'yla ilgili tüm veri girişi sadece bu iş için istihdam edilen bir personel tarafından gerçekleştirilir.

## **Takım**

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, birbirlerini tamamlayıcı bilgi, beceri ve yeteneklere sahip bireyler topluluğudur. Takım; Takım Lideri, Lider Asistanı ve Takım Üyelerinden oluşur. Takım üyelerinin sayısı Takım Lideri ve Asistanı da dahil olmak üzere en az 4 en fazla 7 kişidir.

## **Takım Lideri**

Takım Toplantılarını yöneten, takım üyelerinin açık oylama yoluyla kendileri belirledikleri, takım faaliyetlerinden sorumlu olan Takım Üyesidir. Üyeler arasında kaynaştırıcı bir rol üstlenir. Yürütme Kurulu, SGP 2000 Uygulama Takımı ve Şirket Yöneticisi'ne karşı takım adına sorumludur. Bu görevleri dışında herhangi bir Takım Üyesi'nden farksızdır.

## **Lider Asistanı**

Takım Lideri'ne destek verilmesi, gerekli yazışmaların gerçekleştirilmesi (Toplantı Gündemi, Toplantı Notu vs.), toplantıların organize edilmesi (araç ve gereç temin etmek, not tutmak, zaman tutmak vs), gibi görevleri üstlenen Takım Üyesidir. Takım üyeleri tarafından açık

oylama ile seçilir. Takım Lideri'nin katılmadığı takım toplantılarını Takım Lideri adına yönetir.

## **Takım Üyesi**

Takım çalışmalarının planlamasına katkıda bulunma, plana göre etkin çalışma, takım çalışmalarından çevreyi haberdar etme, araştırma yapma, veri toplama ve çözüm geliştirme, çalışmalar sırasında gerekiyorsa eğitim alma ve verme gibi sorumlulukları üstlenen, Şirket Çalışanıdır.

## **Takım Adı ve Logosu**

Takım adı; takım üyelerinin kendilerinin belirlediği ve takımın amacını kısaca tanımlayan, diğer takımlardan ayırt edilmesine yardımcı olan kelime veya kelimeler dizininidir.

Takım logosu ise; takım üyelerinin belirli kriterler dahilinde kendilerinin belirlediği ve takımı temsil edecek nitelikte düzenlenmiş işarettir.

Takımlar üzerinde çalıştıkları önerinin tipine göre S, G ve P olmak üzere yine üç grupta sınıflandırılırlar.

## **Uygulama**

### **Önerinin Verilmesi**

Çalışan proje önerisini kuruluşun çeşitli noktalarında bulunan Öneri Sunuş ve Değerlendirme Formu'na (SGP.F. 01) yazar ve Öneri Kutusuna atar veya Takım Bilgi Bankası'ndan herhangi bir yetkiliye verir.

Öneri bir kişi tarafından verilebileceği gibi birden fazla kişi tarafından da (tek form) verilebilir.

Çalışanın düşüncelerini kağıda dökmede güçlükle karşılaşması durumunda; ilk amirinden veya herhangi bir TBB yetkilisinden yardım isteyebilir.

Aynı konuda birden fazla kişi tarafından öneri verildiğinde, tarih itibarıyla en erken verilen öneri dikkate alınır.

Herhangi bir TBB yetkilisi her gün TBB'ye gelmiş olan veya Öneri Kutularında bulunan önerileri toplar ve tiplerine göre numaralandırır.

Öneri eğer P tipi bir öneri ise derhal ilgili Yöneticiye iletir.

Öneri eğer S veya G tipi ise; dosyalayarak bir sonraki SGP 2000 UT toplantısında görüşülmek üzere gerekli hazırlıkları yapar.

### Önerinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi

Öneri P tipi bir öneri ise, ilgili yönetici inceledikten sonra; kabul, beklenmeli veya red olmak üzere üç alternatiften birini, nedenleriyle birlikte formun ilgili bölümüne yazar. Daha sonra formun bir kopyasını kendisinde alıyarak aslını TBB'ye geri gönderir. Yönetici bu işlemi en geç 3 gün içinde gerçekleştirir.

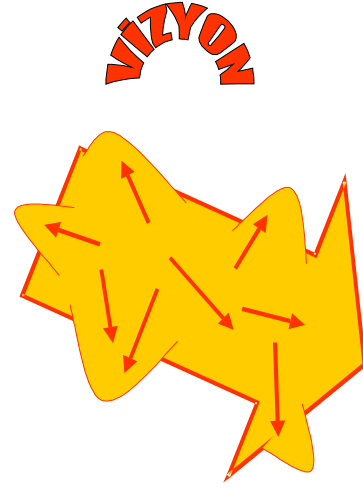
Öneri S veya G tipi bir öneri ise, periyodik olarak iki haftada bir gerçekleştirilen SGP 2000 UT toplantılarında görüşülür ve yine nedenleriyle birlikte üç alternatiften birini karar olarak belirlenerek formun ilgili bölümü doldurulur. Öneri eğer S tipi ise SGP 2000 UT tarafından Genel Müdür'ün onayına sunulur.

Öneriler ilgili merci tarafından incelenip karar verildikten sonra, durum TBB tarafından öneri sahibine bir mektupla bildirilir. Mektubun ekine Öneri Sunuş ve Değerlendirme Formu'nun bir kopyası da eklenir.

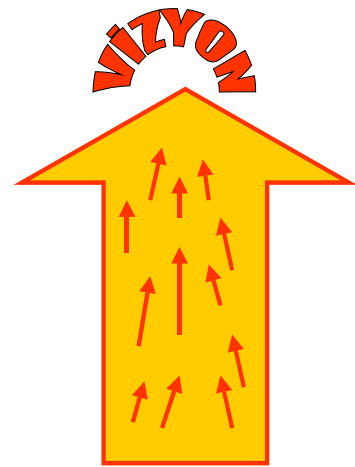


Öneri kabul edilmiş ve bireysel bir öneri ise, ilgili merci (Yönetici veya SGP 2000 UT) tarafından hayata geçirilmesi sağlanır.

Öneri kabul edilmiş ve bir takım çalışması gerektiriyorsa ilgili merci (Yönetici veya SGP 2000 UT) önerinin incelenmesi sırasında kurulacak takım üyeleriyle ilgili tavsiyelerde bulunabilir ve bunu formada belirtir. Kurulacak takım üyeleriyle ilgili, ilgili merciden herhangi bir tavsiye gelmemesi durumunda, TBB öneri sahibi ile birlikte takım üyelerini belirler.



Disipline olmamış takımlar



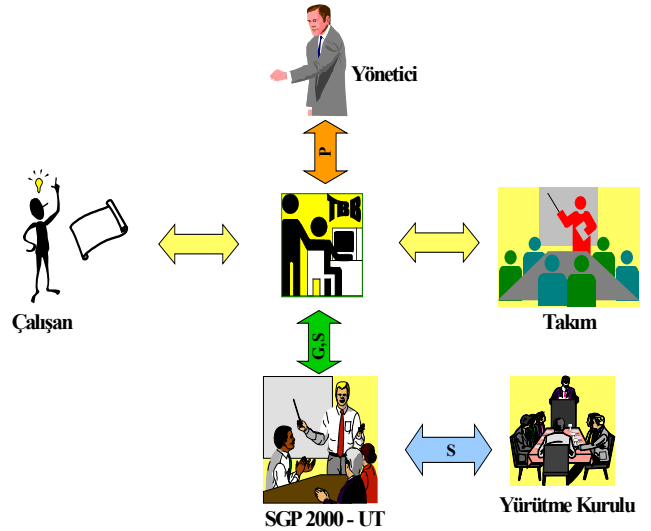
SGP 2000 Takım Modelinde Takımlar

## Takım Çalışması Gerektiren Önerilerin Hayata Geçirilmesi

- ❑ Takım üyeleri belirlendikten sonra ilgili TBB yetkilisi tarafından Takım Kuruluş Toplantısı organize edilerek tüm takım üyeleri davet edilir.
- ❑ Takım Kuruluş Toplantısı'nda;
  - Takım üyeleri tarafından açık oylama ile Takım Lideri ve Lider Asistanı seçilir,
  - Takım adı ve logosu belirlenir,
  - Takım üyeleri takım çalışması konusunda bilgilendirilir,
  - Takım Çalışma Planı oluşturulması konusunda bilgi verilir.
- ❑ Takım Kuruluş Toplantısı'nın ardından en geç 2 gün içinde TBB yetkilisi tarafından tüm Takım Kuruluş Formları (Takım Kuruluş Formu – SGP.F. 02, Takım Organizasyon Şeması – SGP.F.03, Takım Çalışma Planı – SGP.F.04 ve Takım Üyelerinin Sorumluluk Detayları – SGP.F. 05) ve Takım Toplantı Gündemi, Takım Toplantı Notu ve Takım Dahili Notu' nun ilgili bölümlerine takım adı ve logosu yerleştirilerek Takım Lider Asistanı'na iletir. (TBB yetkilisi Takım Kuruluş Formu ve Takım Organizasyon Şeması aslını TBB arşivine kaldırırken takıma kopyalarını verir).
- ❑ Takım Kuruluş Toplantısından sonraki tüm toplantıları Takım Lideri kendisi organize eder ve yönetir.
- ❑ Takım üyeleri Takım Kuruluş Toplantısından sonraki ilk toplantıda Takım Çalışma Planı (SGP.F. 04) ve Takım Üyeleri Sorumluluk Detayları (SGP.F. 05)

formları doldurulur ve asılları TBB'ye iletir. Takım Çalışma Planı oluşturulurken Toplantılar ve Raporlar faaliyet adımları olarak mutlaka tarminlendirilir.

- ❑ Takım çalışması sırasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.
- ❑ Her takım toplantısından en geç 1 gün önce Toplantı Gündemi Lider Asistanı tarafından hazırlanarak Takım Üyelerine dağıtılır.
- ❑ Takım toplantısı sırasında toplantı zamanının verimli kullanılması amacıyla başlangıç ve bitiş saatleri kaydedilir.
- ❑ Lider Asistanı tarafından toplantıya katılmayan üyelerin mazeretleri belirtilmek kaydıyla toplantı notu doldurulur.



- ❑ Herhangi bir takım üyesinin Takım Çalışma Planı' nda belirtilen toplam toplantı sayısının % 50' sine mazeretsiz katılmaması durumunda üyeliğinin, toplantı sayısının % 50' sinin gerçekleşmemesi durumunda takımın kurulmasına karar veren makamın onayıyla TBB tarafından takım feshedilir.
- ❑ Çalışmalar sırasında Takım Çalışma Planı' nda yapılacak değişikliklerden TBB haberdar

edilir. (TBB, revizyon sayısını performans ölçüsü olarak alır).

- Takım çalışmasının uzaması durumunda TBB vasıtasıyla takımın bağlı bulunduğu ilgili makamdan onay alınır.
- Takım çalışma planında belirlediği tarihlerde ara ve sonuç raporlarını bağlı bulunduğu makama gönderirken bir kopyasını da TBB'na arşivlenmek üzere gönderir.