

Xerox Türkiye Genel Müdürü Mehmet Sezer:

Xerox Türkiye'de çalışanların tümünün Sarı Kuşak olmasını hedefliyoruz

Xerox Türkiye Genel Müdürü Mehmet SEZER, Xerox'un Yalın Altı Sigma çalışmaları ile ilgili sorularımızı yanıtladı. (6 Ekim 2007)

● Xerox'un dünya çapında Altı Sigma organizasyonu ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

● Yeniliklerde hep önde olan Xerox, kaliteyi artırmayı, israfı bertaraf etmeyi, süreçlerdeki gecikmeyi azaltmayı ve maliyetleri düşürmeyi sağlayan Lean uygulamaları ile gelişimi sürekli kılmayı, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamayı, hata sayısını azaltmayı amaçlayan Six Sigma yaklaşımını Lean Six Sigma (LSS) olarak 2003 yılında uygulamaya başlamıştır.

2003 yılından beri 4.000'in üzerinde proje gerçekleştirilmiştir. Toplamda, 1.000'den fazla kara kuşak, 7.000'den fazla yeşil kuşak ve 40.000'den fazla da sarı kuşak eğitilmiştir. Bu projelerden 957'si ciroyu geliştirmeyi hedefleyen projelerdir. Son 2 yılda gerçekleştirilen 600 projenin toplam ciroya katkısı 1 milyar dolar olarak ölçülmüştür. Sponsorlarla yapılan bir araştırma, projelerin yüzde 70'inin hedefledikleri sonuçlara ulaştıklarını göstermiştir.

Xerox Türkiye'de ise LSS uygulamaları 2004 yılından itibaren gerçekleştirilmektedir. Bugüne kadar 5 kara kuşak eğitilmiş, 40'ın üzerinde proje tamamlanmıştır. Bunlardan "müşteri ile birlikte müşteri için" projelerinin ilklerinden biri Avea Tarama ve Arşivleme projesi olarak gerçekleştirilmiştir. Aynı tarz projelerden sonuncusu ise Turkcell ofis ekipmanlarının 28 ayrı lokasyonda kurulumu ve işletimi ve kullanıcı eğitimlerini konu alan, müşterinin de yer aldığı proje ekipleriyle hayata geçirilen Blitz projesidir.

2004 yılından itibaren gerçekleştirilen eğitimlerle, 205 kişi sarı kuşak, 25 kişi yeşil kuşak belgesi aldı. Xerox Türkiye çalışanlarının Sarı, Yeşil ve Kara Kuşak sahibi olabilmeleri için belirli büyüklükteki projelerde yer almaları ve eğitimlerini tamamlamaları gerekiyor. Xerox Türkiye çalışanlarının tümünün sarı kuşak olması hedefleniyor. İnternet üzerinden eğitimi tamamlayan ve sınavı başarıyla geçenler, sarı kuşak olarak sertifikalandırılıyor. Xerox Türkiye'de departman yöneticisi olan herkesin yeşil kuşak sahibi olması hedefleniyor. Sarı kuşak adaylarının proje gruplarına dahil olmaları yeterliyken, Yeşil kuşak adaylarının en az bir projeye dahil olmaları ve projeyi yönetmeleri gerekiyor. Kara kuşak adayları önceden belirlenerek, yurtdışında 5 haftalık eğitime katılmaları sağlanıyor. Kara kuşak sahibi olabilmek için belirli ciro hedefleri olan projeleri başarıyla tamamlamak, LSS uygulamalarını yaygınlaştırmak ve aynı zamanda şirketteki yeşil kuşak adaylarına koçluk yapmak gerekiyor.

● Altı Sigma projelerinizi nasıl seçiyorsunuz? Sürecinizi açıklar mısınız?

● Proje seçimi iki farklı şekilde yapılıyor. Yıl sonundan önce, tüm departman çalışanlarından ve yöneticilerinden, hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaç duydukları konular hakkında bilgi alınıyor. Her yıl sonunda bir sonraki yılın iş stratejileri ve öncelikleri belirleniyor. Bu proje önerileri ve proje yöneticileri bir havuzda toplanıyor. Daha sonra her bir projenin o hedeflere ulaşmadaki potansiyel katkısı hakkında bir puanlama yaparak projeler belirleniyor. İlk proje listesine giremeyen projeler yine potansiyel listesinde tutularak, mevcut projeler bittikçe devreye alınıyor. Yıl içinde yapılan, gözden geçirme toplantılarında ortaya çıkan ihtiyaçlara göre de yeni projeler başlatılabiliyor.

● **Altı Sigma uygulamalarında üst yönetimin üstlendiği rolün çok kritik olduğunu biliyoruz. Sizdeki uygulamayı aktarır mısınız?**

Projenin amacına ulaşmasında ve zamanında sonuçlanmasında sponsorun katkısı çok önemli. Proje seçiminden itibaren Altı Sigma süreçlerinde yer alan üst yönetim, proje sponsorluğu ile de bizzat projeleri yönlendiriyor ve tıkandığı yerlerde önünü açıyor. Üst yönetimde olan her yöneticinin bir projeye sponsor olması bekleniyor. Üst düzey yöneticilerimizin mutlaka en azından yeşil kuşak olmaları beklenirken, kendilerine ayrıca sponsorluk eğitimi de sağlanıyor.

● **Altı Sigma projelerinizin başarısını arttırmak için ek olarak neler uyguluyorsunuz? Uygulamalarınız hakkında bilgi verir misiniz? (Performans değerlendirme, Team Acceleration, Belbin v.s.)**

● Projeleri çok yakın takibe alarak görünürlüğünü artırıyoruz. Proje Takip Sistemi isimli bir Xerox web sitesi aracılığı ile tüm projelerin tarihleri ve ilerlemeleri proje ekibi, sponsor ve koçlar tarafından takip ediliyor. Ayrıca, bölgesel olarak sorumlu Uygulama Yöneticileri sayesinde tüm bölgede yapılan projelerin gidişatı takip edilerek, projelerin rayında ve sistemli ilerlemesi sağlanıyor. Projeler bittikten sonra, ne kadar fayda sağladığı hesaplanarak raporlanıyor ve daha önce eğitim almış finans departmanı sorumluları tarafından projenin ek getirileri onaylanıyor. Her ülkeye bir proje getiri hedefi verilir, bu hedef doğrultusunda performans değerlendirmesi yapılıyor. Ancak tek ölçüt ve daha da önemlisi üzerinde en çok durulan ölçüt bu değil. Daha çok yapılan proje adetleri, ekip çalışması, kültürel değişimin sağlanması ve iş önceliklerinin sağlanması önem kazanıyor. Team Acceleration, her yeşil kuşak ve kara kuşak adaylarına sağlanan eğitimin bir parçası. Ayrıca bu eğitimler öncesi her katılımcının Belbin profilleri mutlaka çıkarılıyor. Zaman zaman en iyi ekip çalışanı, en etkin sponsor ya da en başarılı proje ödülleri de veriliyor.

● **Altı Sigma uygulamalarınızda ve yönetim süreçlerinizde, Team Acceleration programı ve Belbin Profil Analizlerinin yararları neler oldu?**

● Xerox, her zaman için çalışanın gelişmesine önem veren bir firma. Bu nedenle çalışma hayatının bir çok evresinde, çalışanlarına belli eğitimler veriyor ve hatta bazı pozisyonlar için bunlara katılımı zorunlu kılıyor. Bunlardan biri de, ekip oluşturma ve geliştirme seminerleridir. Belbin profilleri, her bireyin kendisini daha yakından tanımasını sağlayarak, verimli bir ekip çalışması amaçlıyor. Belbin profili, hem yeşil kuşak hem de kara kuşak eğitimlerinde olduğu için daha bilinen bir kavram. Ancak Team Acceleration eğitimi sadece kara kuşak eğitimlerinde verildiği için ancak kara kuşakların uygulaması kadar süreçlerimize etki ediyor. Team Acceleration eğitimleri, kara kuşak eğitimi sırasında kara kuşak adayı olmayan yöneticilere de sağlanabiliyor. Çalışanların günlük davranışları ile ilgili olduğu için bu tür Belbin ve Team Acceleration programlarının yararlarını ölçmek zor, ancak katılımcılardan aldığımız bilgilerle özellikle ekip çalışmasını ve etkin iletişimi arttırmada yararlı olduğunu söyleyebiliriz.

● **Genel olarak bakıldığında Satış, Pazarlama ve Dağıtım süreçlerinde Altı Sigma uygulamaları daha az gerçekleşmekte. Siz bu süreçlerde Altı Sigma Projeleri yaptınız mı? Ne gibi yararlar kaydedildi?**

● Evet. Özellikle operasyonel iş süreçlerinde belirli bir seviyeyi yakaladıktan sonra, bu yetkinlik ve birikimimizi diğer süreçlerde nasıl uygularız ve hatta müşterilerimizin süreçlerini nasıl iyileştirebiliriz, onun yollarına baktık. Satış süreçlerimizi iyileştirecek birçok proje gerçekleştirdik. Örneğin, satış hattını takip etmek ve satış döngüsünü iyileştirmek üzere projeler yaptık. Bu sayede hem potansiyel müşterilerdeki satış aktivitemizi daha yakından takip ettik, hem de satış döngüsünü hızlandırarak, daha verimli bir satış

operasyonu gerçekleştirdik.

● **Uygulamalarda belirli bir seviye yakalandıktan sonra nasıl bir süreç yaşanıyor? Altı Sigma'nın bir sonraki adımı ne?**

● Biraz önce de bahsettiğimiz gibi, süreç iyileştirme ve sürekli israfı ortadan kaldırarak verimli ve etkin bir operasyonel seviyeyi yakalamak ve o seviyede kalabilmek çok önemli bir yetkinlik. Őirket olarak hedefimiz, bu yetkinliği önce i operasyonlarımızda, sonra müşterilerimize dönük operasyonlarımızda, daha sonra da bizzat müşterilerimizin kendi operasyonlarında kullanmaktır. Daha doğrusu, iř hayatımızın bir parçası haline getirip çalışma tarzımıza yansıtılmaktır.

● **Altı Sigma uygulamalarına başlamayı düşünene kuruluşlara önerileriniz nelerdir? Hangi bileşenleri başarının anahtarı olarak düşünöyorsunuz?**

● Öncelikle üst yönetimin bir günlük değil sürekli desteklemesi ve takip etmesi gereken, herşeyden önemlisi inanması gereken bir program. Gerekli kaynakların sağlanması, ciddi bir eğitim programı ve daha sonra da yönetim kademesindeki her yöneticinin, çalışanları bu konuda teşvik etmesi ve kendilerinin de bizzat için içinde bulunarak örnek olması başarı için vazgeçilmez unsurlardır.

● **Sorularımızı yanıtladığımız için teşekkür ederiz.**