TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

OFİS SÜREÇLERİNDE YALINLAŞMA

05.10.2013

Onur ARTIIŞIK

Organizasyonel Gelişim Uzmanı

İnsan Kaynakları Direktörlüğü

Koç

FIAT

Genel

Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

- Yalınlık
- Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma
- Ofis Kaizen
- Ofis VSM (Değer Akışı Haritalama)

Yalın

5S

BULT-IN-QUALITY

HOSHIN KANRI

HEIJUNKA

KANBAN

TPM

KAIKAKU

YAMAZUMI

SMED

KAIZEN

ONE PIECE FLOW

YOKOTEN

JUST-IN-TIME

GENCHI GENBUTSU

VSM

OOBEYA

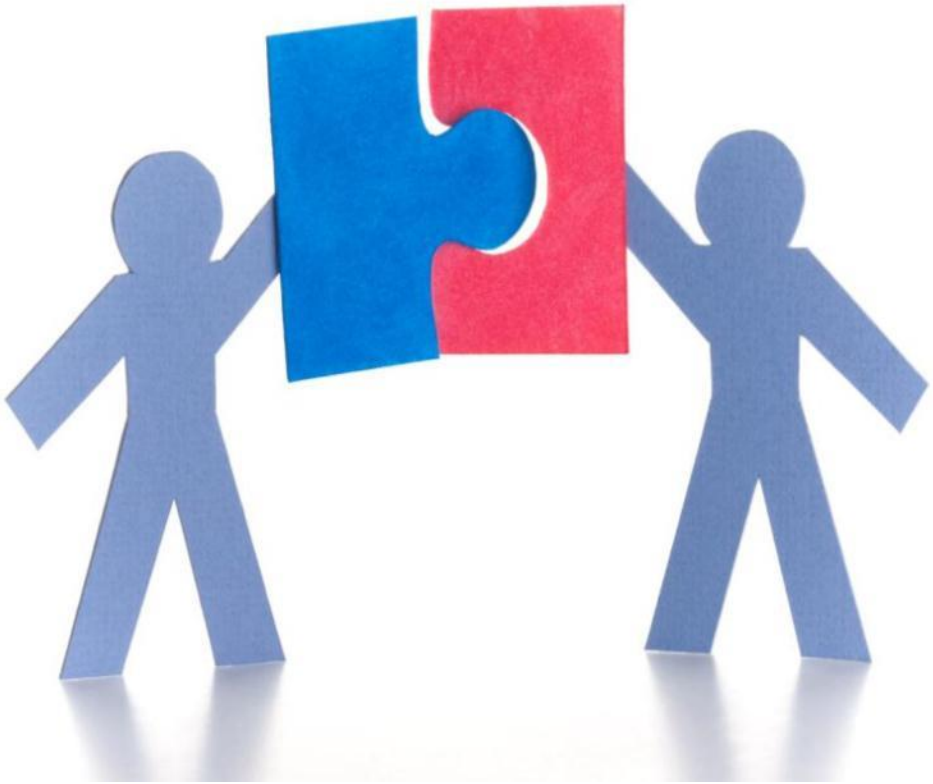
MILK-RUN

POKA YOKE

JIDOKA

A3

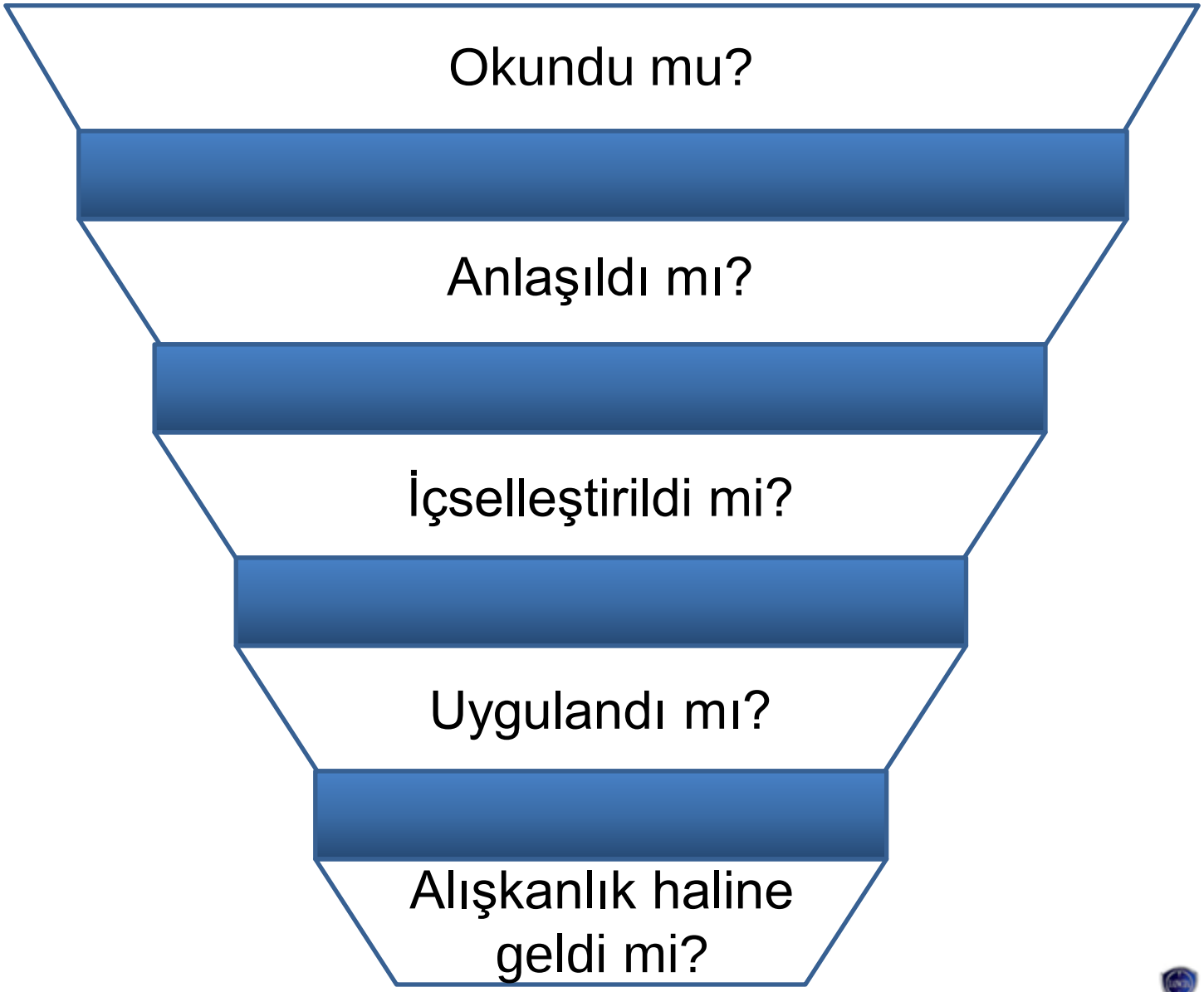
Yalın



Yalın

- ✓ Az
- ✓ Görsel
- ✓ Basit
- ✓ Dengeli
- ✓ Gerçek İhtiyaç

Basitlik Zordur!

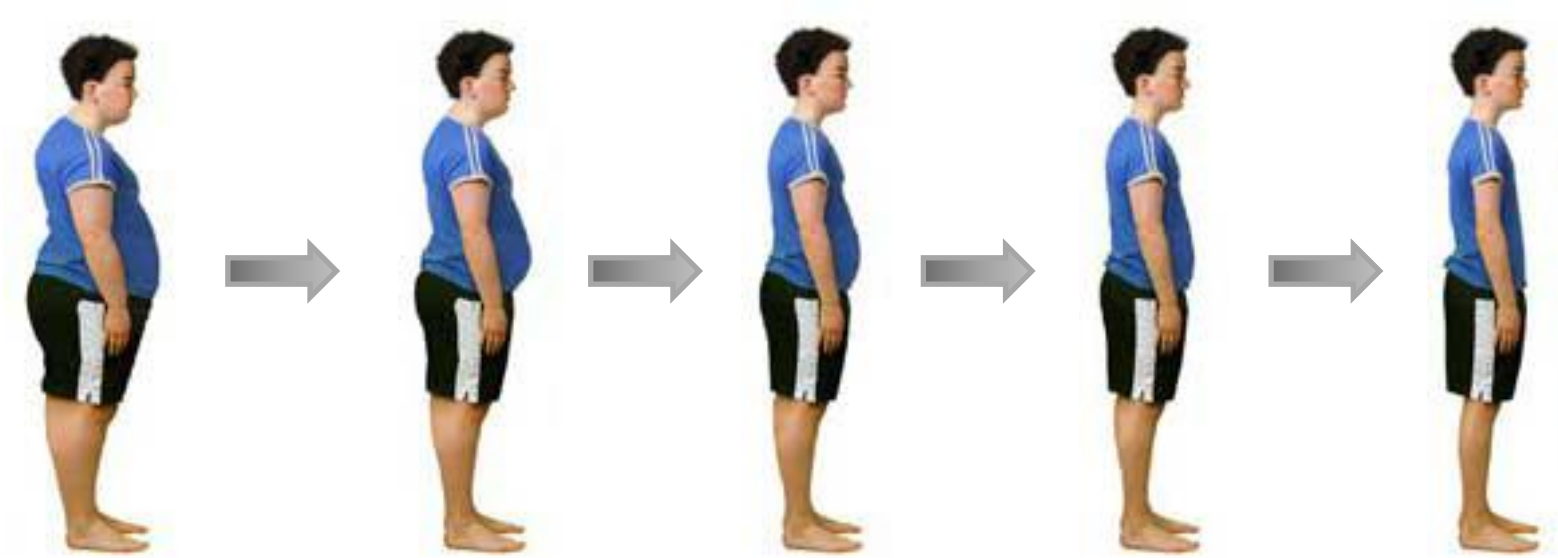


Yalın = Gerçek İhtiyaç

QCD

Kalite *(Quality)* – Maliyet *(Cost)* – Süre *(Delivery)*

Yalın (Lean)

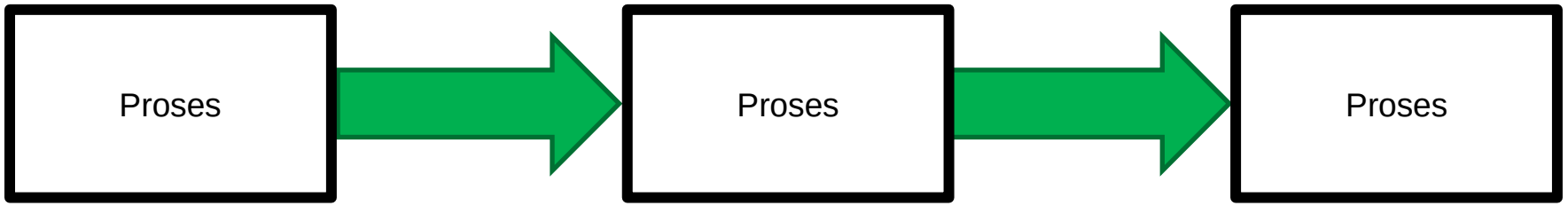


Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

- Yalınlık
- Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma
- Ofis Kaizen
- Ofis VSM (Değer Akışı Haritalama)

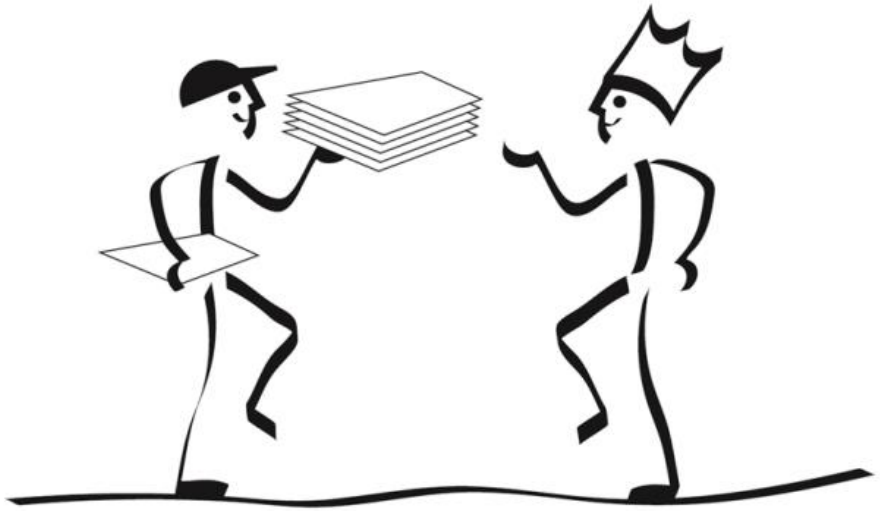
Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

- Ofis süreçlerindeki israfları belirleyerek ortadan kaldırmak ve sadece katma değer yaratan işleri yapmak.
- Bütün prosesler arasında bilgi akışını sağlamak.



Değer

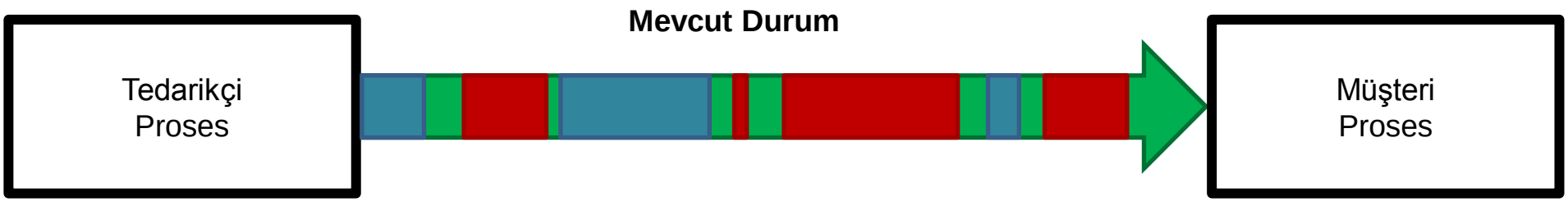
Değer, müşterinin istediği (ödemeye razı olduğu) şeyi doğru zamanda, doğru kalitede, doğru miktarda ve doğru şekilde sunmaktır.

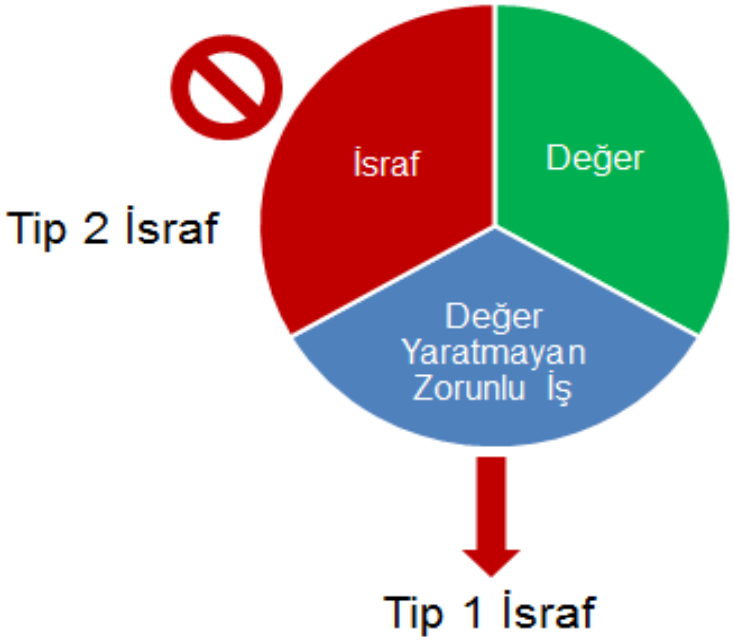


İsraf Türleri

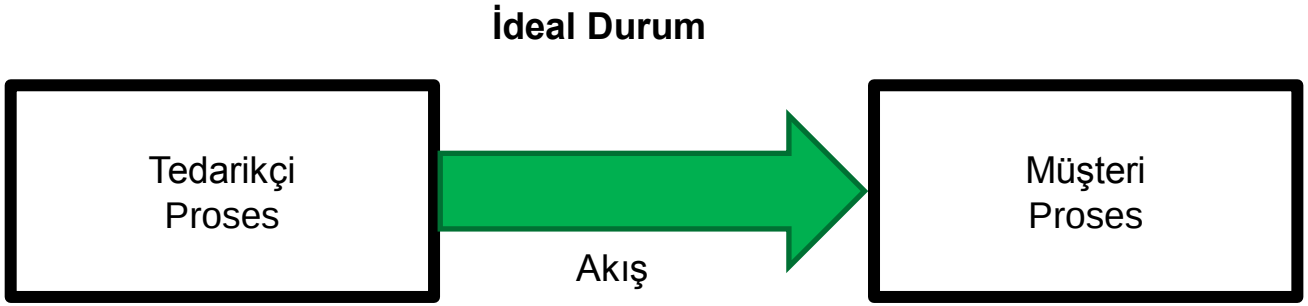
Üretim Süreçlerindeki İsraflar	Ofis Süreçlerindeki İsraflar
Aşırı Üretim	Aşırı Veri Üretimi
Bekleme	Bekleme
Aşırı İşlem	Aşırı İşlem
Aşırı Envanter / Stok	Aşırı Envanter
Düzeltme	Düzeltme
Gereksiz Çalışan Hareketi	Gereksiz Çalışan Hareketi
Gereksiz Taşıma	Gereksiz Veri Taşıma

İşin 3 Boyutu



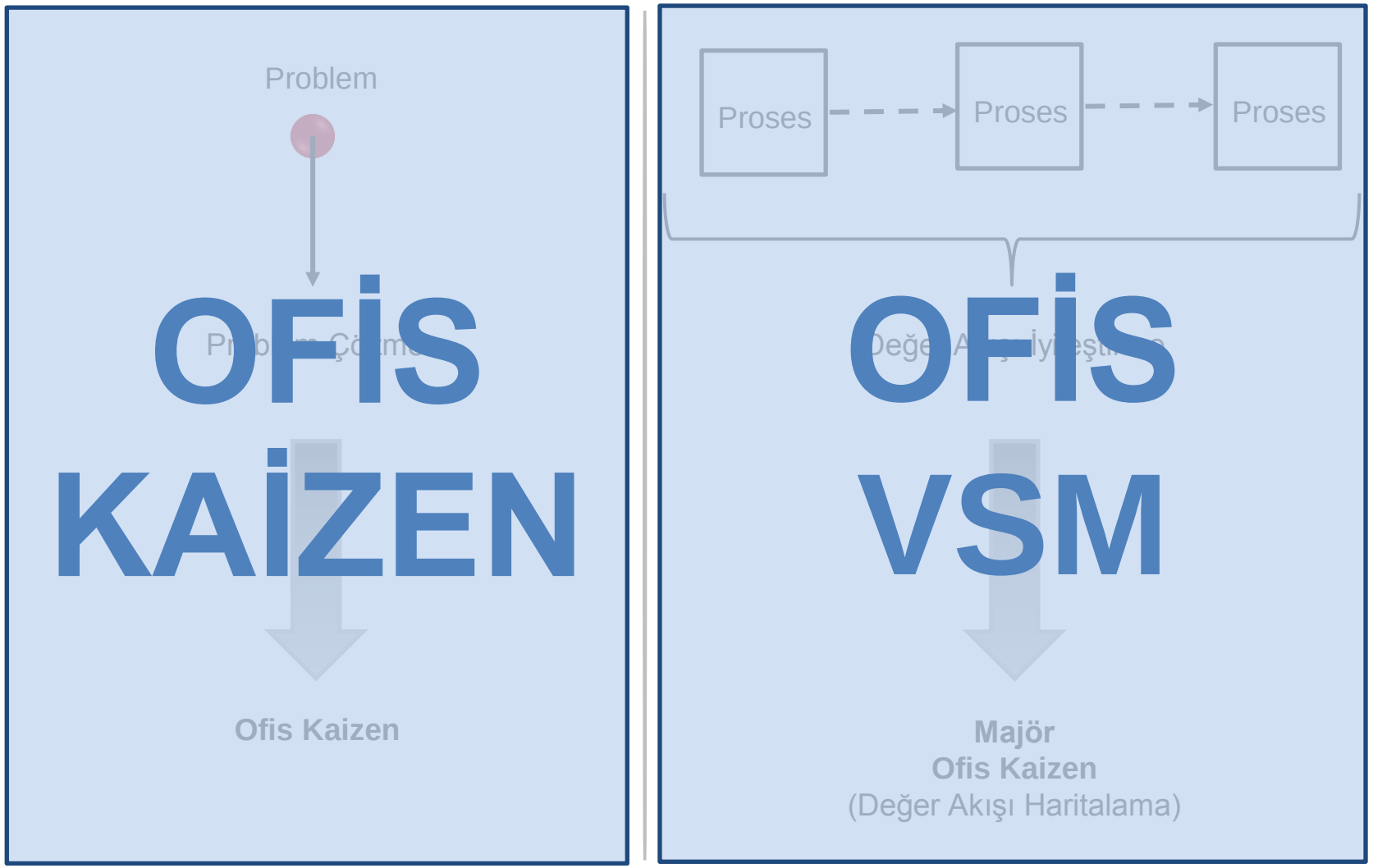


Akış



Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

İyileştirme Metotları



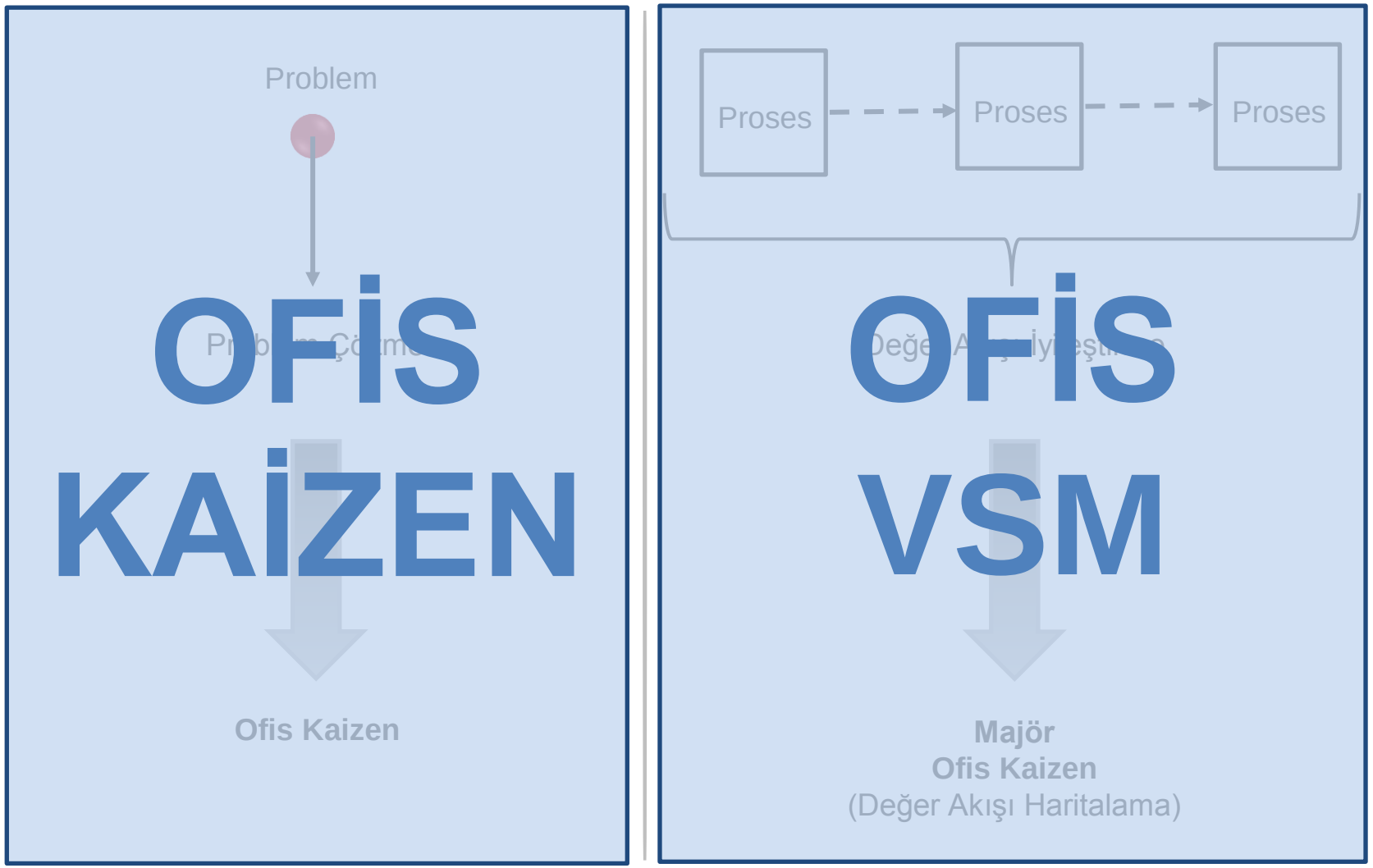
Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

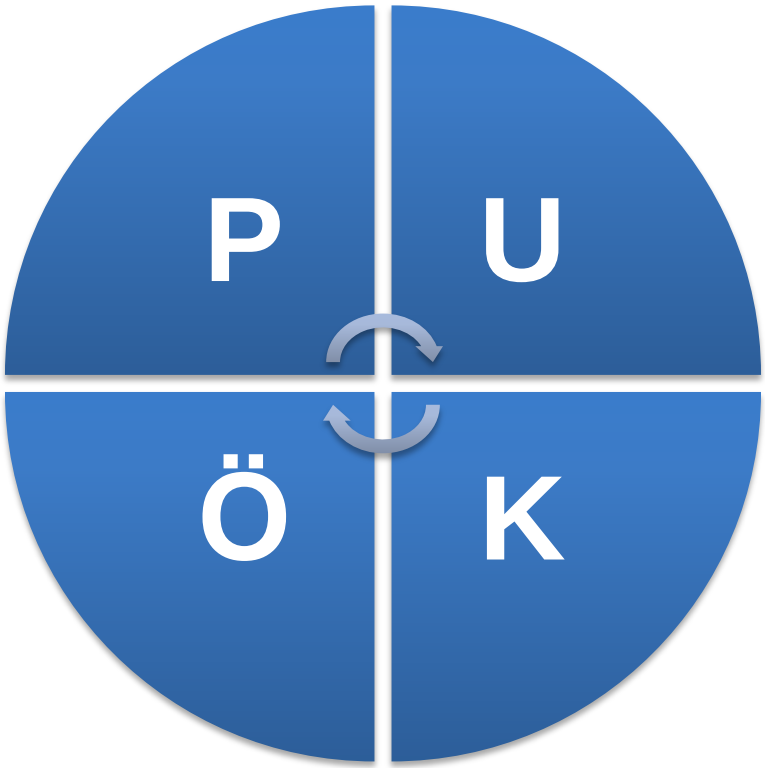
- Yalınlık
- Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma
- Ofis Kaizen
- Ofis VSM (Değer Akışı Haritalama)

Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

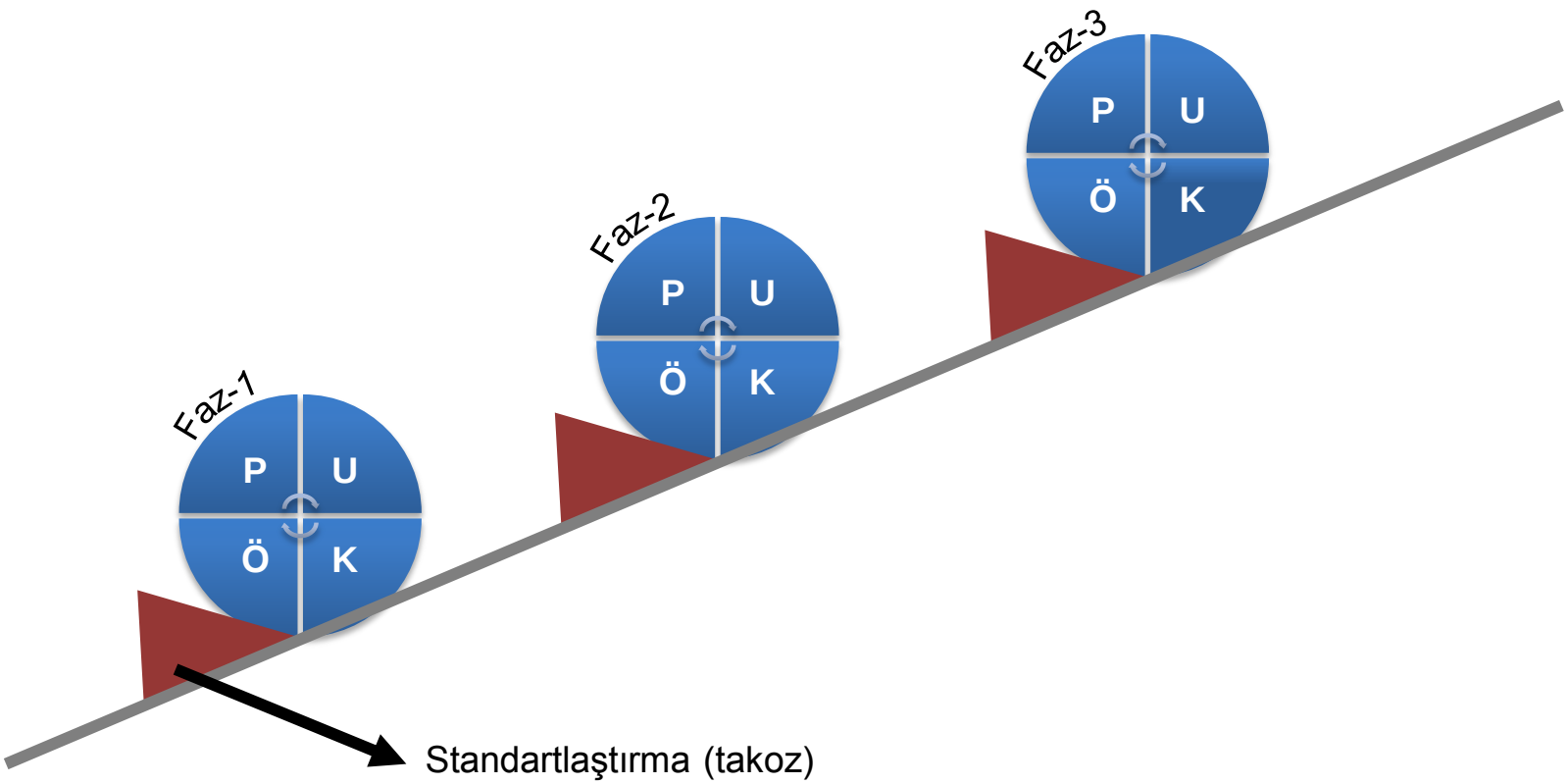
İyileştirme Metotları



PUKÖ Çevrimi
(Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al)



PUKÖ Çevrimi

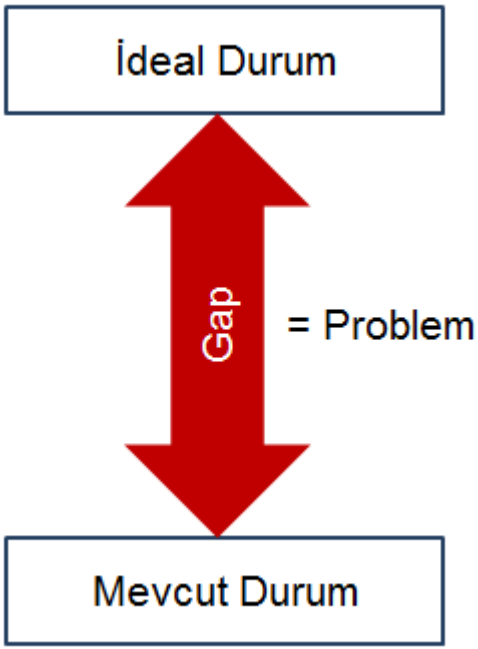


Ofis Kaizen

P **Problem Tanımı** **Kök Neden Analizi** **Hedef**	**U** **Karşı Tedbir Açıklaması**
Ö **Standartlaştırma** Yayılım?	**K** **Sonuçların Doğrulanması**

Problem Tanımı

Problem Tanımı



Ofis Kaizen (Kapsam)

- Üretim dışı operasyonlar (beyaz yaka)

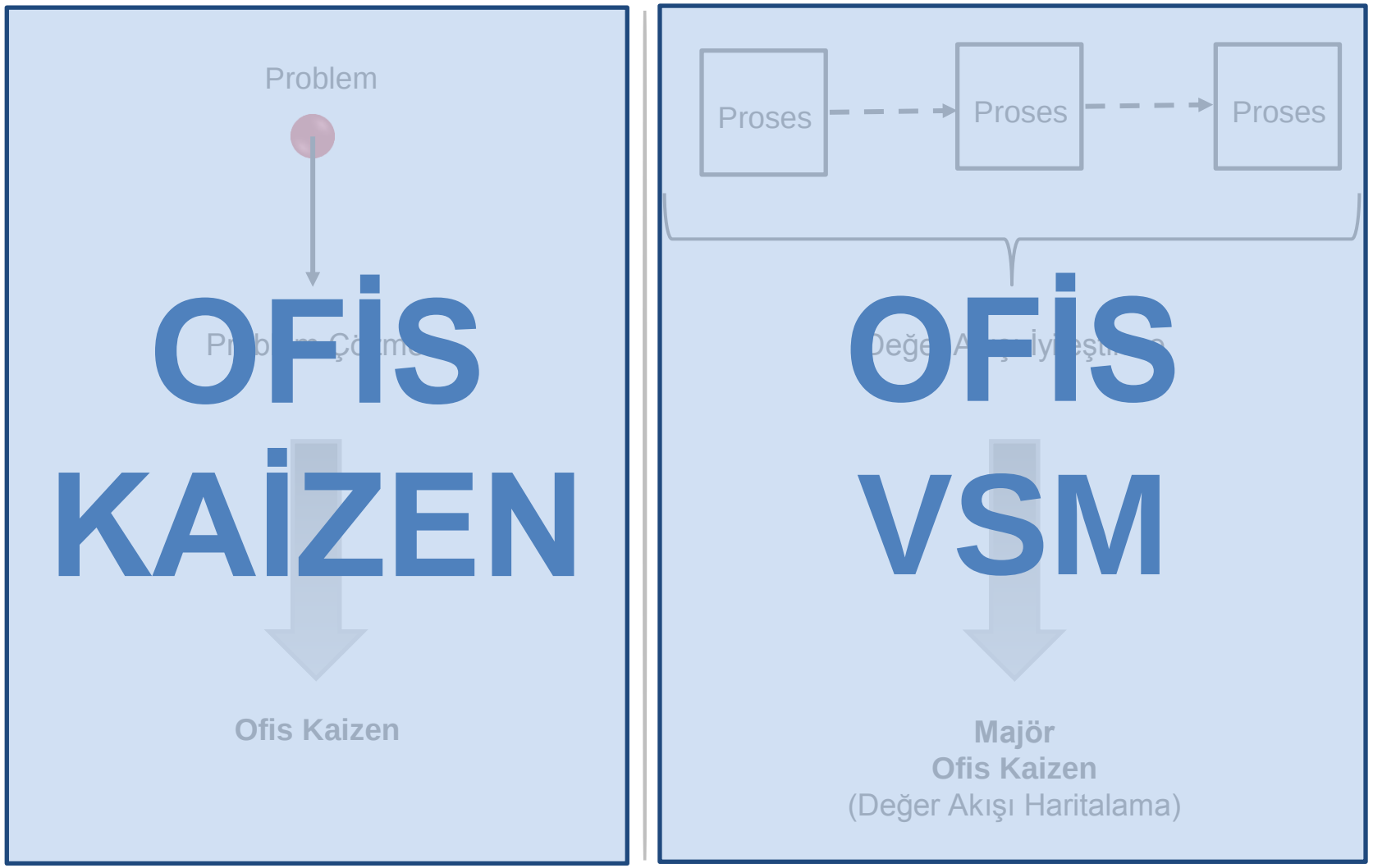
- Ofis ortamı

Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

- Yalınlık
- Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma
- Ofis Kaizen
- Ofis VSM (Değer Akışı Haritalama)

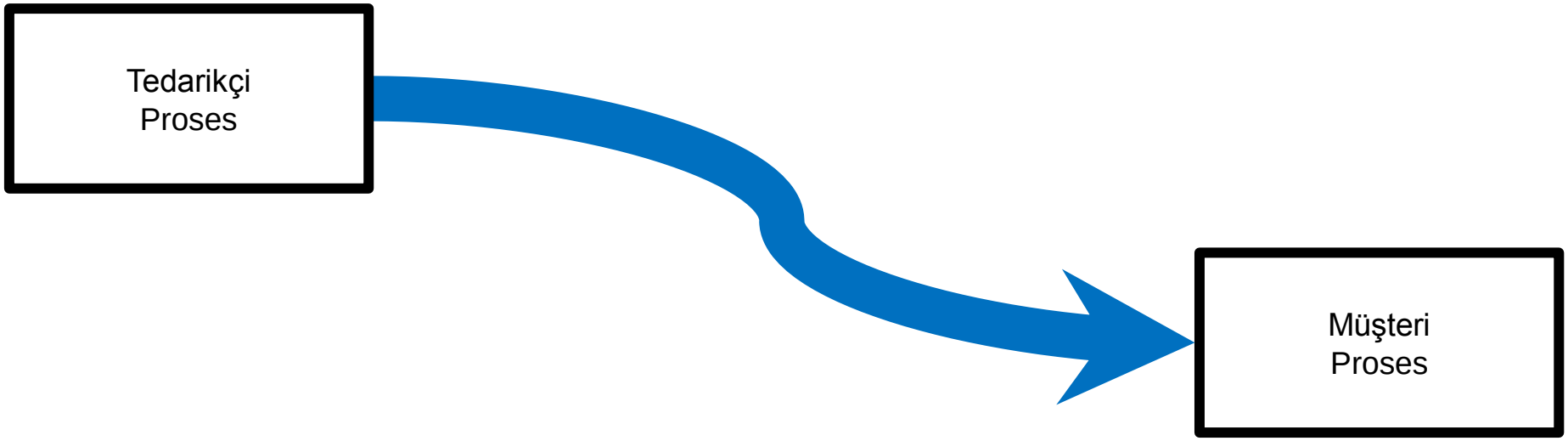
Ofis Süreçlerinde Yalınlaşma

İyileştirme Metotları



Değer Akışı

Değer akışı, bir ürünü veya hizmeti başlangıcından sonuna kadar tamamlamak için gerekli değer yaratan ve yaratmayan bütün adımlardır.



Detay Seviyesi

Ofis Süreçlerinde Değer Akışı Haritalama

P

1. **Sürecin Belirlenmesi** QCD ICE
2. **Proje Takımının Belirlenmesi**
3. **Mevcut Durum Analizi** QCD
   - *Mevcut Durum Haritası*
   - *İsraf/Değer Ayrımı*
   - *Problemler*
4. **Hedef** QCD
   - *Gelecek Durum Haritası (beklenen)*

U

5. **Uygulama Planı**
   - *İyileştirmeler*

Ö

7. **Önlem/Standartlaştırma**
   - *Dokümantasyon*
   - *Eğitim/Bilgilendirme*
   - *Sonraki Adımların Planlanması*

K

QCD 6. **Sonuçların Kontrolü**
   - *Gelecek Durum Haritası (gerçekleşen)*

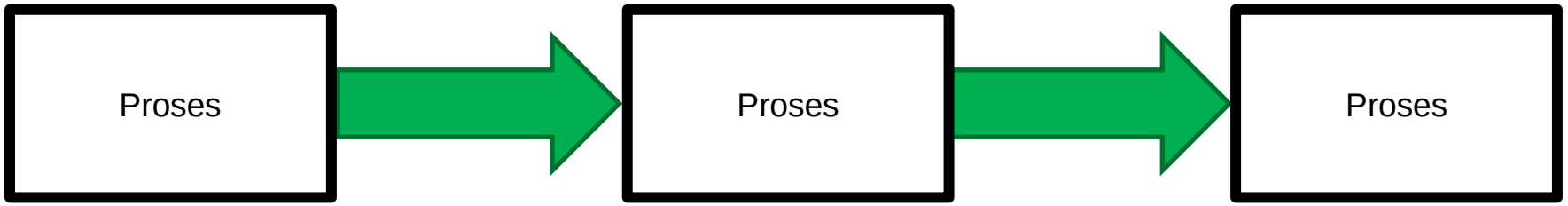
ICE Analizi

Önceliklendirme Endeksi

Skala	Etki (I)	Maliyet (C)	Yapılabilirlik (E)	Sonuç
3	Yüksek	Ucuz	Kolay	I x C x E
2	Orta	Orta	Orta	
1	Az	Pahalı	Zor	
0	Yok	Çok Pahalı	İmkansız	

Sürecin Belirlenmesi

Seçilen proje bir süreç mi?!



Sürecin Belirlenmesi

- Süreç Tanımı
- Süreç Kapsamı
- Müşteri/Değer Tanımı
- Süreç İndikatörleri (QCD)

Sürecin Belirlenmesi

Süreç İndikatörleri

- Sürecin sağlıklı işlediğinden nasıl emin olursunuz?

QCD	Süreç İndikatörü
Kalite	İndikatör-1
	İndikatör-2
	İndikatör-3
Maliyet	Süreç Maliyeti (adam.saat)
Süre	Proses Süresi (P/T)
	Temin Süresi (L/T)
	% Değer Yaratan Süre (% VAT)

Mevcut Durum Haritası

- Taraflar
- Ana Proses Adımları
- Bilgi Akışı
- Kullanılan Teknoloji Platformları
- İndikatörler

Mevcut Durum Haritası

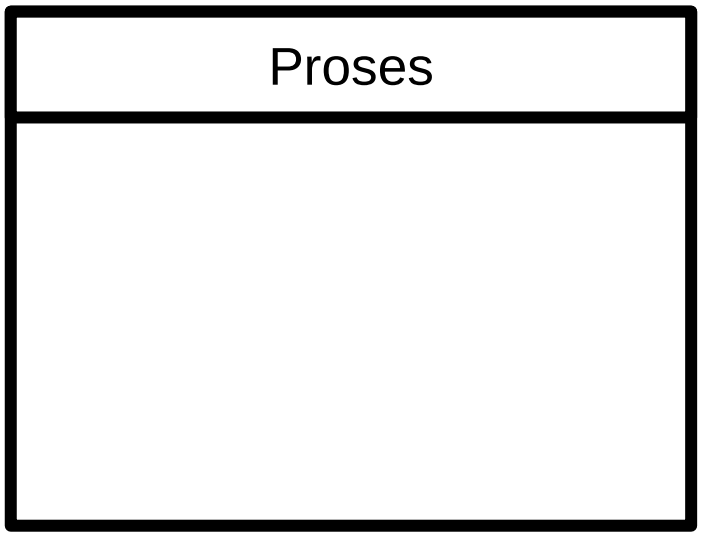
Taraflar

- Sürecin müşterisi ile birlikte değer akışına temas eden taraflar

Mevcut Durum Haritası

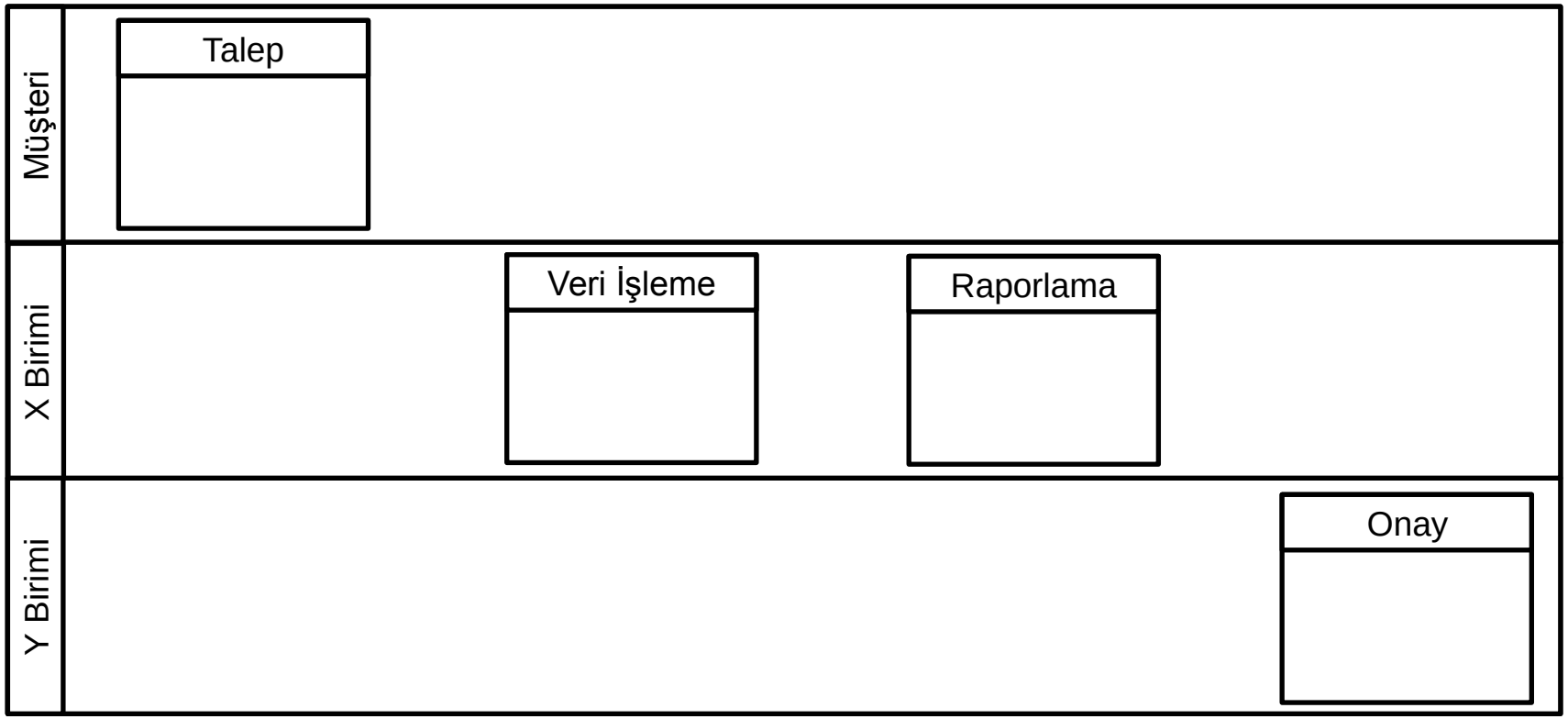
Ana Proses Adımları

- Tarafların gerçekleştirdiği operasyonlar sırasıyla proses kutuları şeklinde haritaya eklenir.



Mevcut Durum Haritası

Ana Proses Adımları



Mevcut Durum Haritası

Bilgi Akışı

- Prosesler arasında gerçekleşen bilgi akışı türüne göre oklar şeklinde haritaya eklenir.

Bilgi Akışı

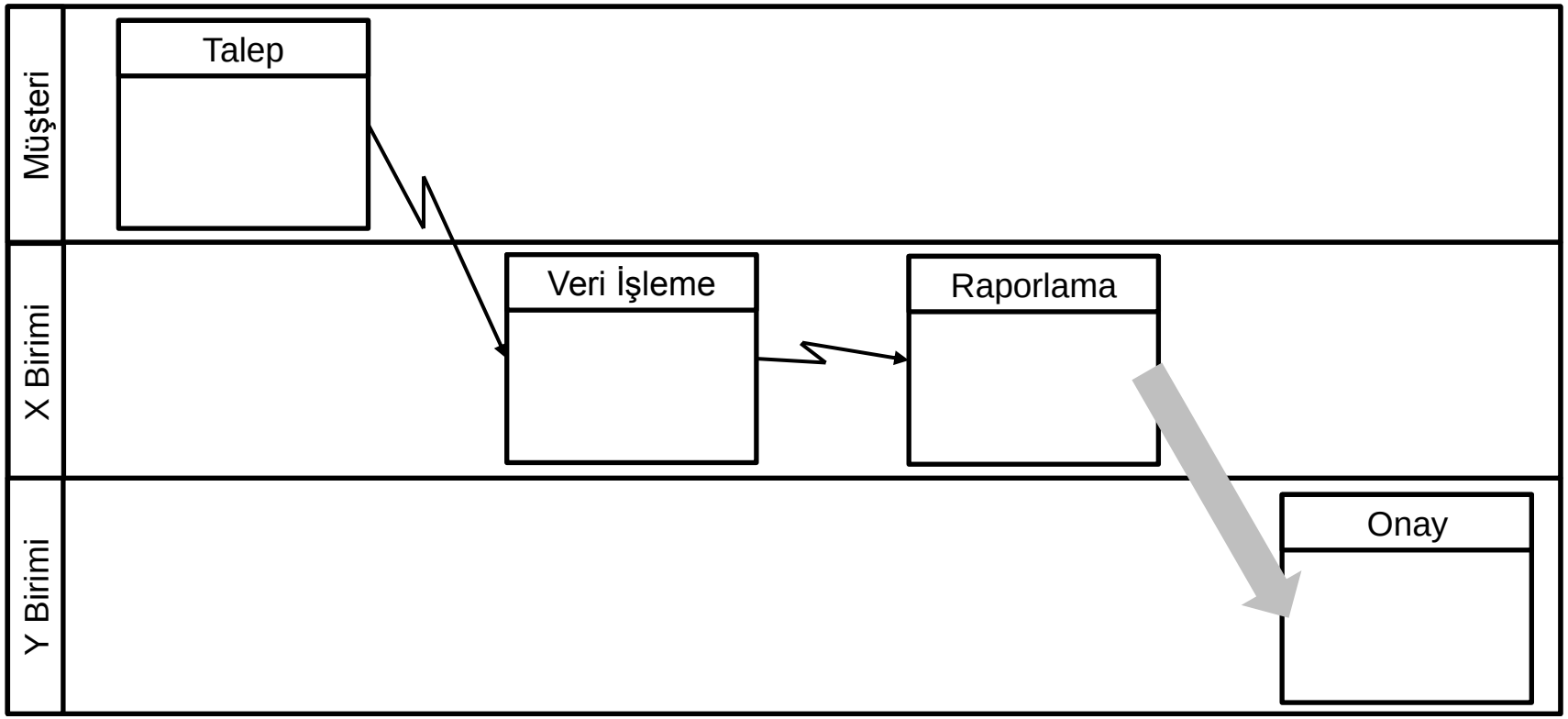
Doküman (Kâğıt) Akışı

Elektronik Bilgi Akışı

İş Akışı

Mevcut Durum Haritası

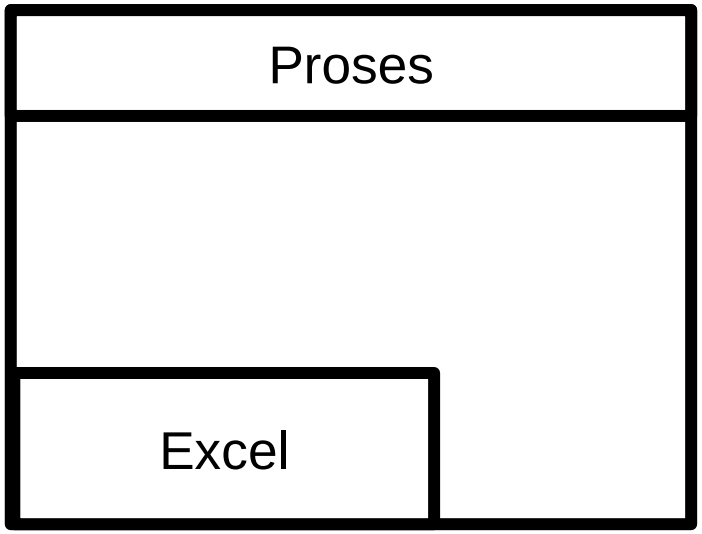
Bilgi Akışı



Mevcut Durum Haritası

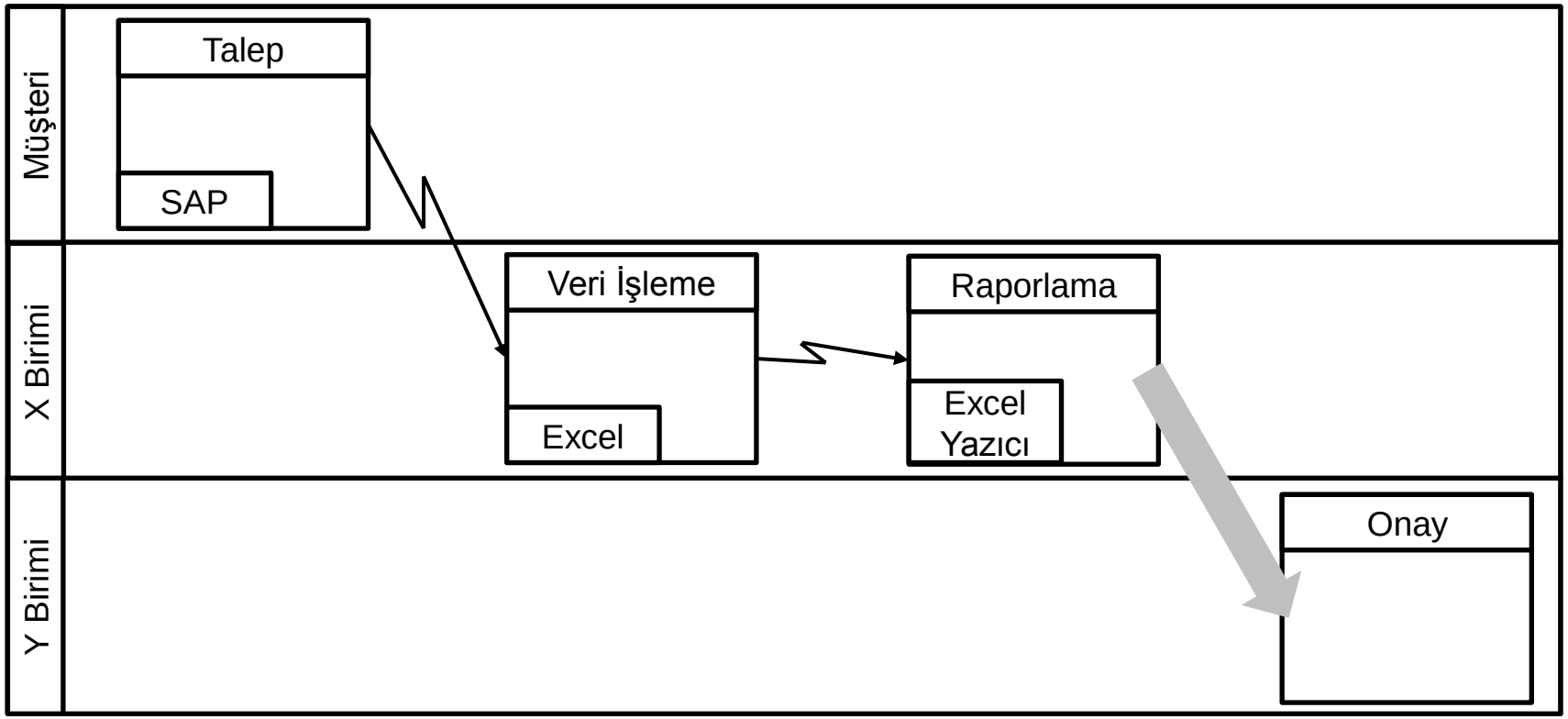
Kullanılan Teknoloji Platformları

- Her bir proseste kullanılan elektronik sistemler proses kutusunun sol alt köşesine not edilir.
- Süreçte verinin çok fazla platformdan geçmesi bir sorun teşkil etmektedir! (gereksiz veri taşıma ve aşırı işlem israfı)



Mevcut Durum Haritası

Kullanılan Teknoloji Platformları

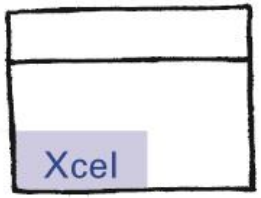


Mevcut Durum Haritası

İndikatörler

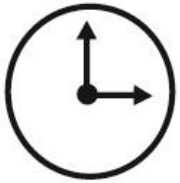
- P/T (Process Time - Proses Süresi)
- D/T (Delay Time - Gecikme Süresi)
- L/T (Temin Süresi - Temin Süresi)
- %C/A (% Complete & Accurate -
  % Tamamlanma ve Doğruluk Oranı)

VSM İkonları



Proses Kutusu

Envanter/Inbox



Gecikme Süresi

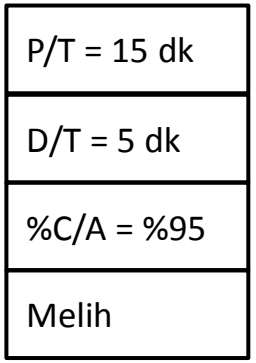
Müşteri/Tedarikçi

Bilgi Akışı

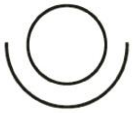
Doküman (Kâğıt) Akışı

Elektronik Bilgi Akışı

İş Akışı



Veri Kutusu



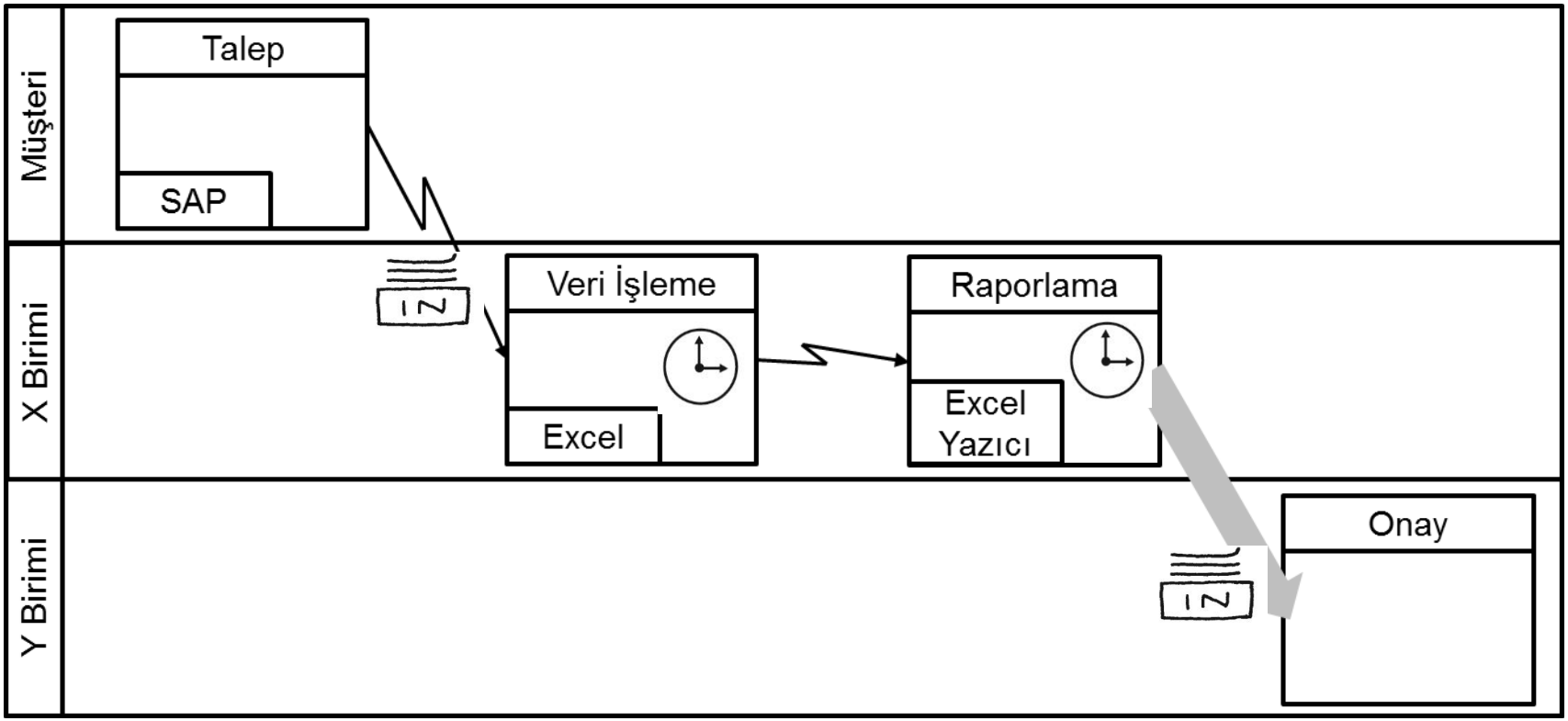
Çalışan

Gereksiz Veri İletimi: Zorunlu iş

Problem

Mevcut Durum Haritası

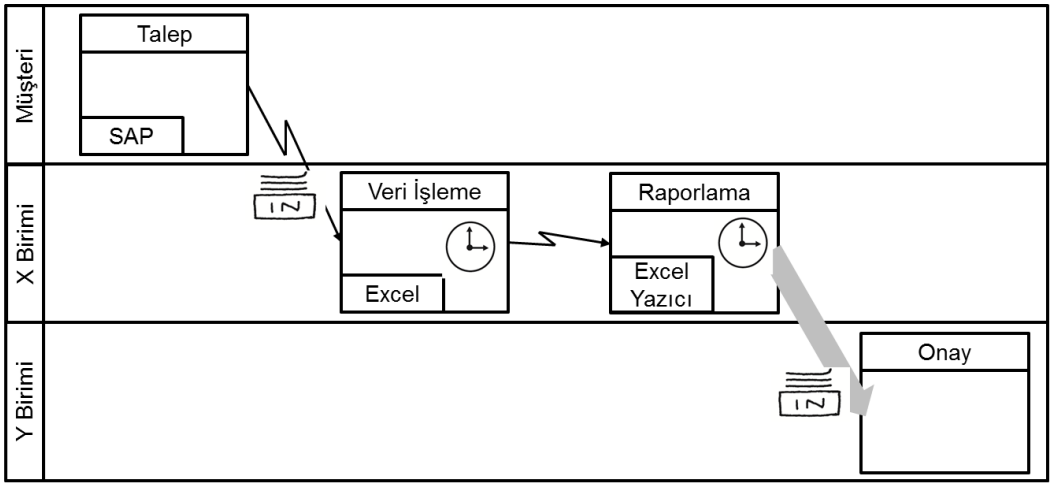
İndikatörler



P/T		10 dk	15 dk		5 dk
L/T	30 dk	25 dk	1 saat	2-4 saat	5 dk

Mevcut Durum Haritası

Değer Akışı Metrikleri

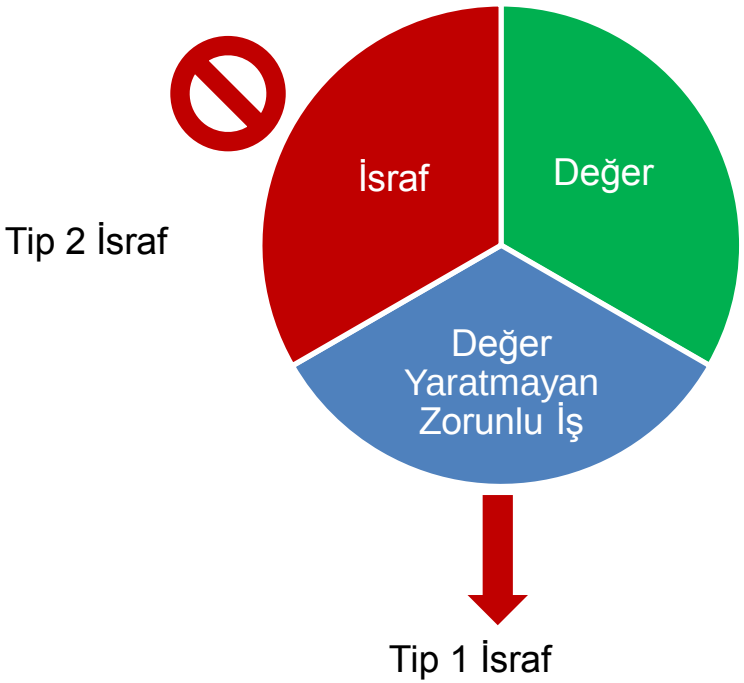


P/T		10 dk	15 dk		5 dk
L/T	30 dk	25 dk	1 saat	2-4 saat	5 dk

Değer Akışı Metrikleri
P/T = 30 dk
L/T = 4-6 saat

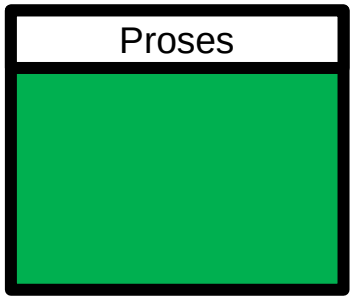
Mevcut Durum Haritası

İsraf/Değer Ayrımı

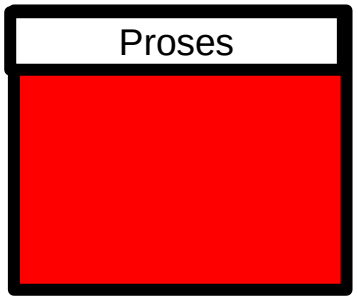


Mevcut Durum Haritası

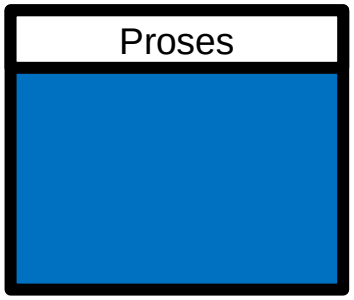
İsraf/Değer Ayrımı



Değer



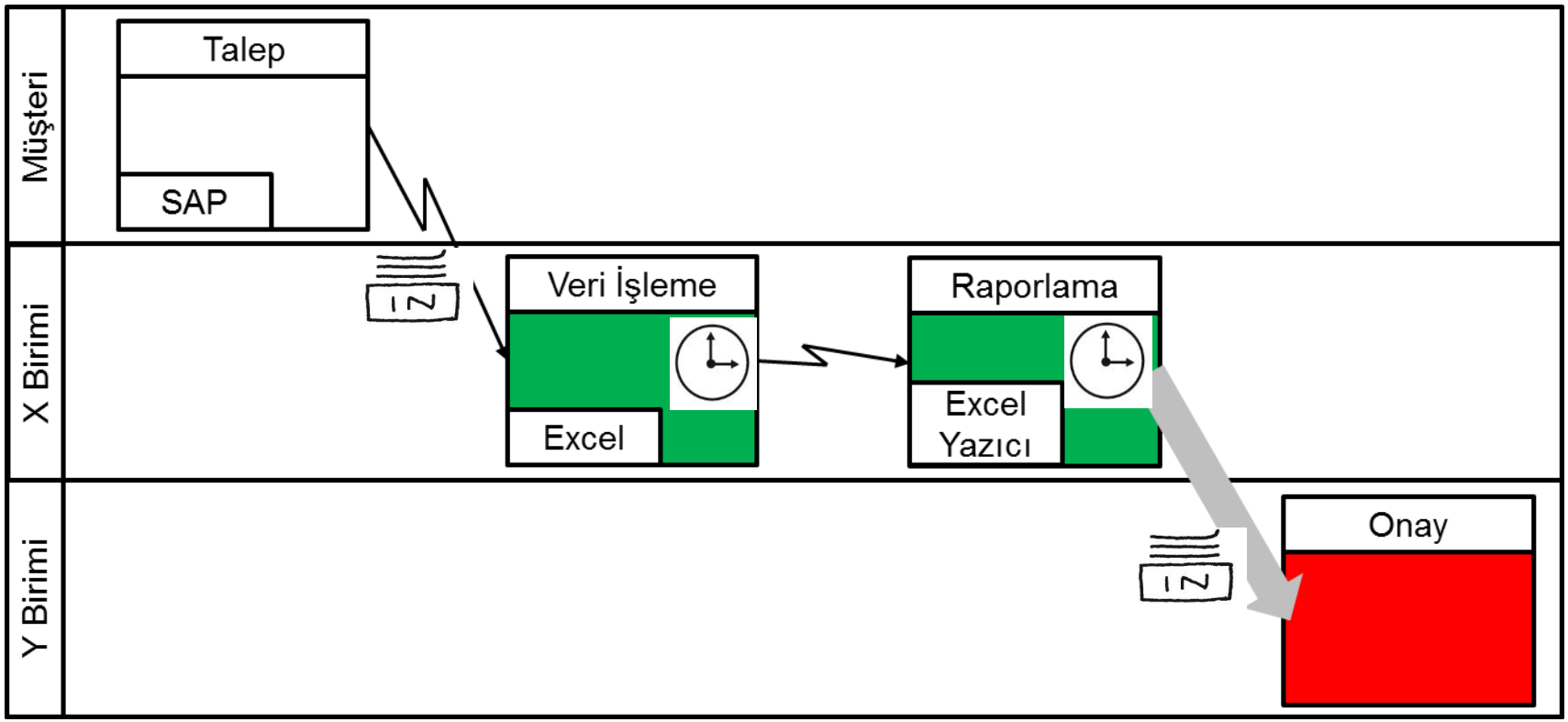
İsraf



Zorunlu İş

Mevcut Durum Haritası

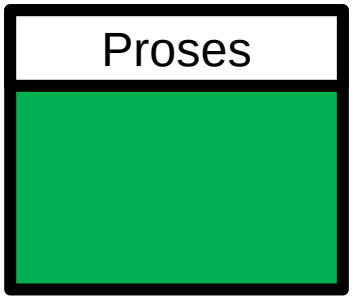
İsraf/Değer Ayrımı



P/T		10 dk	15 dk		5 dk
L/T	30 dk	25 dk	1 saat	2-4 saat	5 dk

Mevcut Durum Haritası

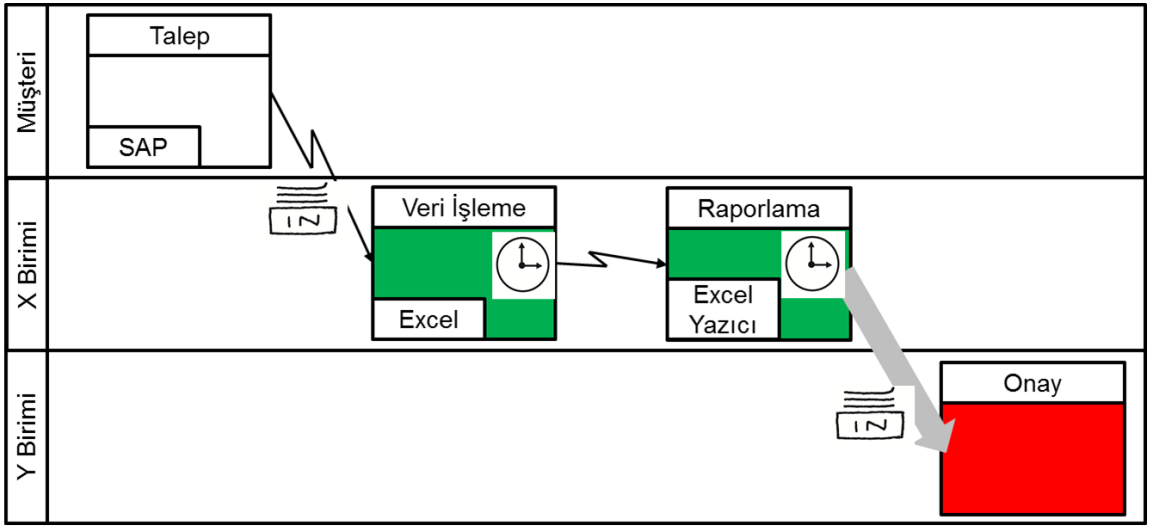
% VAT (% Değer Yaratan Süre Oranı)



$$\%\ VAT = \frac{P/T}{Toplam\ L/T} = \frac{25\ dk}{4\text{-}6\ saat} = \%\ 7\text{-}10$$

Mevcut Durum Haritası

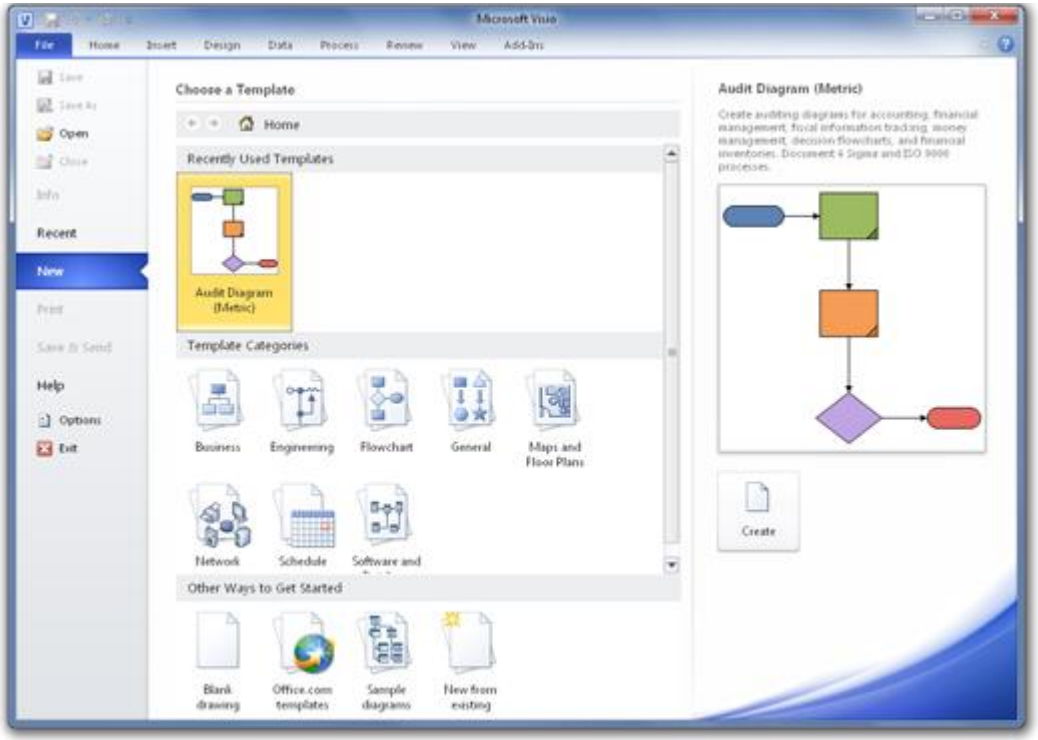
Değer Akışı Metrikleri



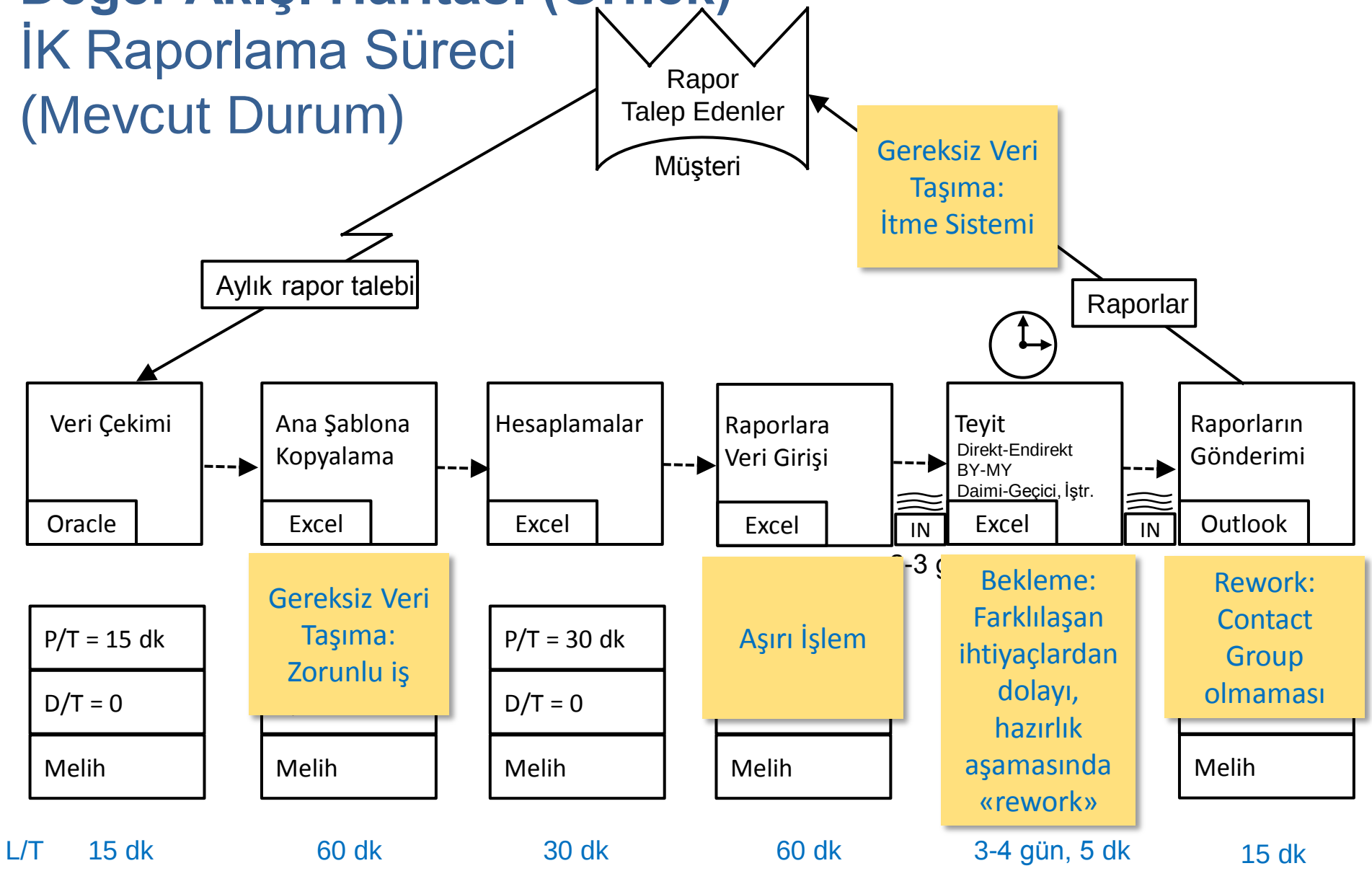
P/T		10 dk	15 dk		5 dk
L/T	30 dk	25 dk	1 saat	2-4 saat	5 dk

Değer Akışı Metrikleri
P/T = 30 dk
L/T = 4-6 saat
% VAT = % 7-10

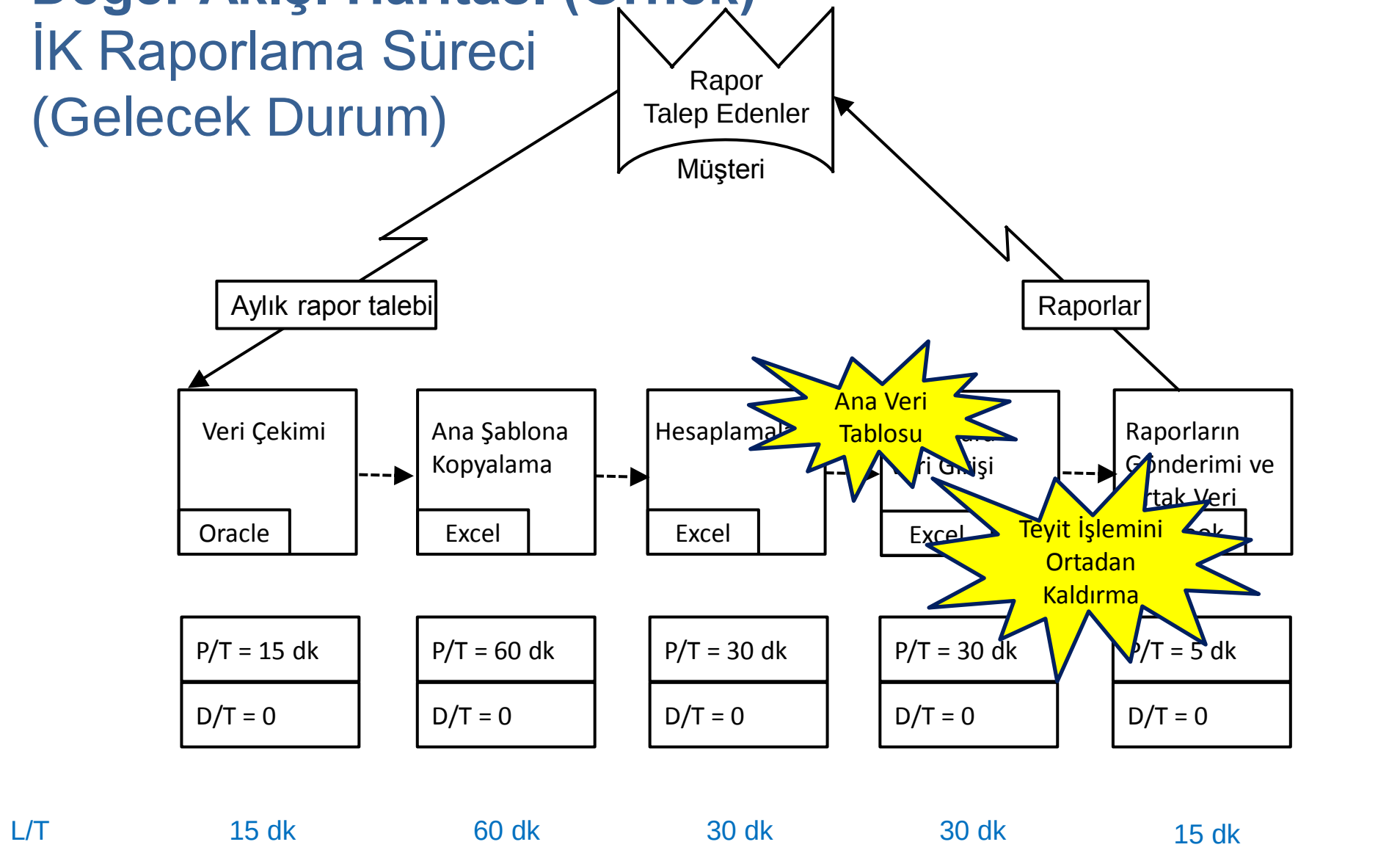
Microsoft Visio ile Ofis VSM



Değer Akışı Haritası (Örnek)
İK Raporlama Süreci (Mevcut Durum)

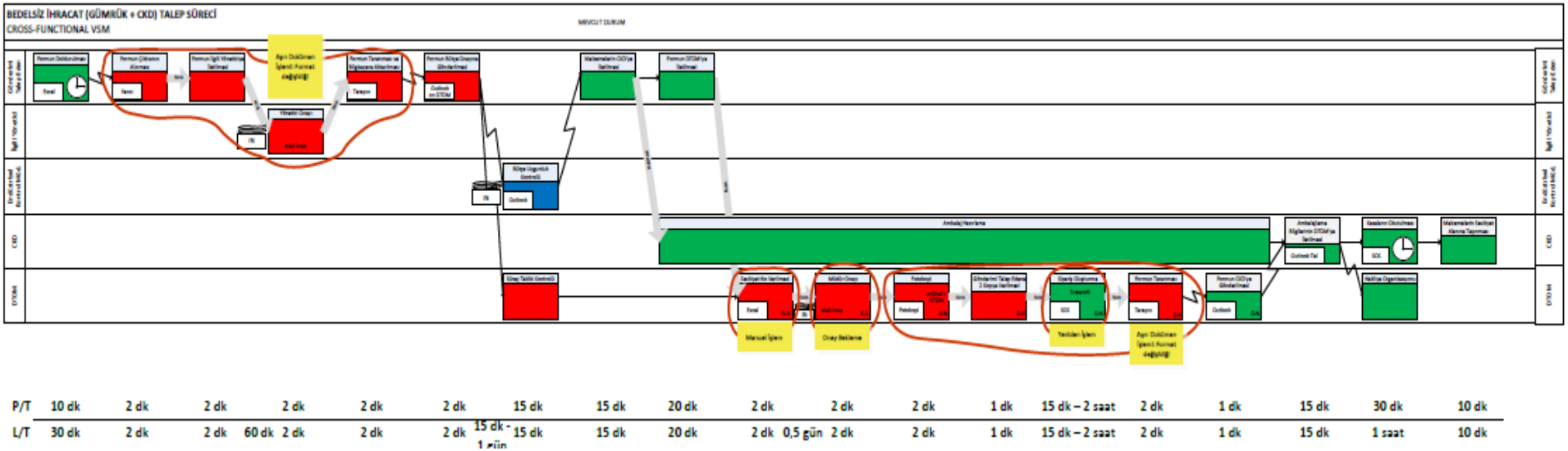


Değer Akışı Haritası (Örnek)
İK Raporlama Süreci (Gelecek Durum)



Toplam L/T = 150 dk

Değer Akışı Haritası (Örnek)



P/T	10 dk	2 dk	2 dk	2 dk	2 dk	2 dk	15 dk	15 dk	20 dk	2 dk	2 dk	2 dk	1 dk	15 dk – 2 saat	2 dk	1 dk	15 dk	30 dk	10 dk
L/T	30 dk	2 dk	2 dk	60 dk	2 dk	2 dk	2 dk	15 dk - 1 gün	15 dk	20 dk	2 dk	0,5 gün	2 dk	2 dk	1 dk	15 dk – 2 saat	2 dk	1 dk	15 dk	1 saat	10 dk

Değer Akışı Haritası (Örnek)

BEDELSİZ İHRACAT SÜRECİ

İndikatör	İyileşme
Proses Süresi (P/T)	% 16
Temin Süresi (L/T)	% 55
% Değer Yaratan Süre (VAT)	% 100
Süreç Maliyeti (adam.saat)	% 43

Değer Akışı Haritası (Örnek)

KAMPANYA KARAR SÜRECİ

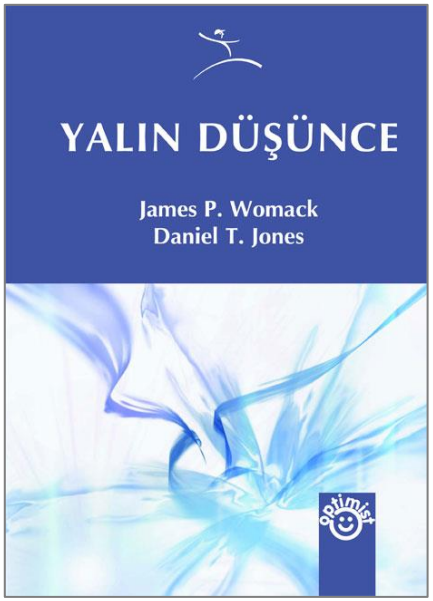
İndikatör	İyileşme
Proses Süresi (P/T)	% 28-44
Temin Süresi (L/T)	% 23-49
% Değer Yaratan Süre (VAT)	% 33
Süreç Maliyeti (adam.saat)	% 33-60

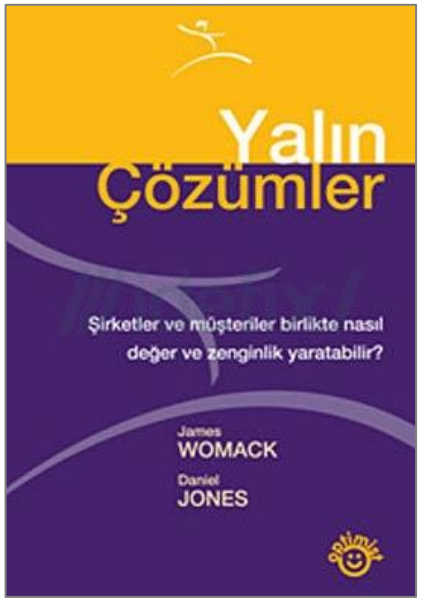
Değer Akışı Haritası (Örnek)

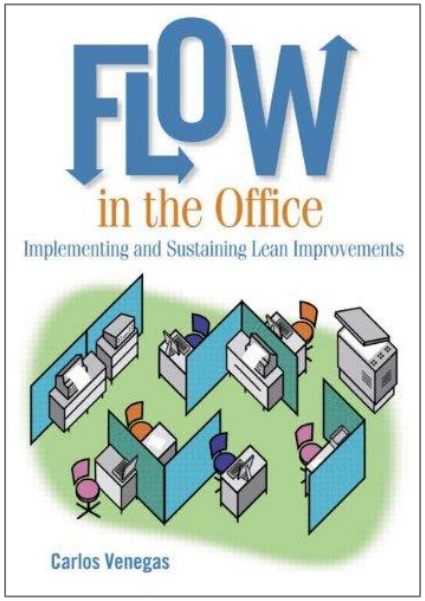
KALİTE KPI YÖNETİMİ SÜRECİ

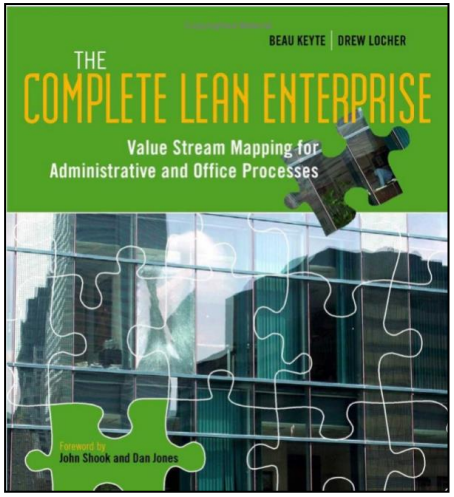
İndikatör	İyileşme
Proses Süresi (P/T)	% 83
Temin Süresi (L/T)	% 88
% Değer Yaratan Süre (VAT)	66 kat
Süreç Maliyeti (adam.saat)	% 83

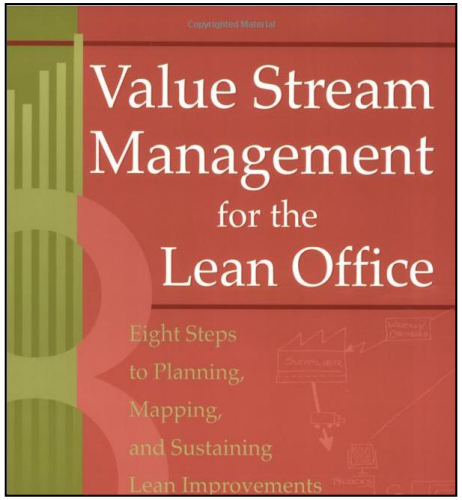
Kaynak Önerileri











TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

OFİS SÜREÇLERİNDE YALINLAŞMA

05.10.2013

Onur ARTIIŞIK

Organizasyonel Gelişim Uzmanı

İnsan Kaynakları Direktörlüğü

Genel