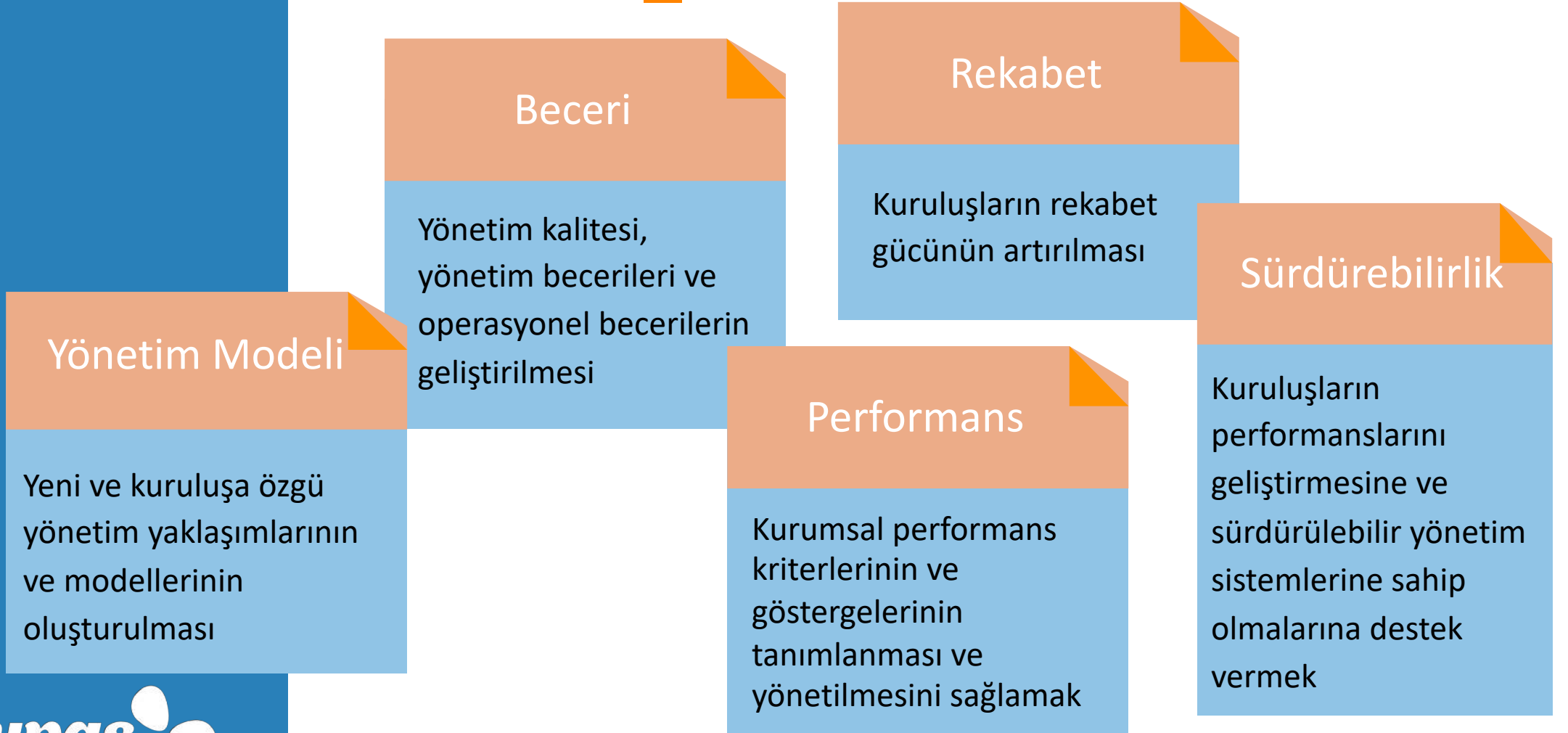




“
Sürdürülebilir Yönetim Modeli
ve
Yalın Liderlik
”

Amaç

Aile Şirketlerinin **Mükemmel ve Sürdürülebilir bir Performans** düzeyine ulaşması için **Yönetim Modeli** oluşturmak ve bu modele uygun olarak kuruluşların geliştirilmesidir



Sürdürülebilir Yönetim Modeli



1		Şirketin Kurumsallaşması
2		Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması



Kurumsallaşma Nedir?

Şirketin organizasyonu, kuralları, standartları ve prosedürlerinin tanımlanması ve **kişisel bilgiler yerine kurumsal bilgilerin ve davranışların oluşturulmasıdır.**

« Otomatik Pilot » ve « Cruise Control » gibi;

- Patronları gereksiz kılmayan,
- Onların daha verimli olmalarını sağlayan yapıdır.



Kurumsallaşma Nedir?

- Patronların işe sadece profesyonelce bakması değildir.
- Aksine, patronların işin başında olması, çalışanlarla birlikte ortak bir **çalışma ruhu** ve **kültürü** oluşturmaktır.
- Kurumsallaşma, şirketin başarısı ile doğrudan ilgili değildir. **Başarının sürekliliğini sağlamak içindir.**
- Şirketi insanlardan bağımsız hale getirmek için değildir. Çünkü, **sistemi çalıştıran insandır.**



Kurumsallaşma Nedir?

Genel olarak **kurumsallaşma**;

- Bir işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda en uygun yapıya kavuşturulması, **belirlenen ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir.**
- Kurumsallaşma, şirketin davranış ve tutumlarının belirli ilke ve politikalara göre belirlenmesidir.
- Dolayısıyla kurumsallaşma; **sistemleşme** ve **kurallaşma** sürecidir.



Kurumsallaşma Çalışmasının Hedefleri

- Değişimlere uyum sağlayabilen **çevik ve etkili** bir organizasyonel yapıya ve yönetim becerilerine sahip bir şirket olmak.
 - Yeniliklere ve değişime açık
 - Dönemsel fırsatları iyi analiz eden ve değerlendiren
- Yaşanan değişimler ve gelişmeler karşısında gerekli ilkelerin ve standartların oluşturulduğu ve bütünsel olarak uygulandığı bir şirket oluşturmak.
 - Sağlam temelli bir örgütsel yapı
 - Dengeli bir görev dağılımı
 - Sürdürülebilir bir **iş ve yönetim modeli**



Kurumsallaşma Çalışmasının Hedefleri

- İletişimi güçlendirmek
- Ortaklık kültürünü güçlendirmek
- Sürdürülebilirliğin esaslarını oluşturmak
- Girişimcilik ruhunu korumak



Kurumsallaşma Çalışması için ön şartlar

- Zihinsel hazırlık
- İrade ve kararlılık
- Saygı
- Ortak kültür
- Empati
- Uyumluluk

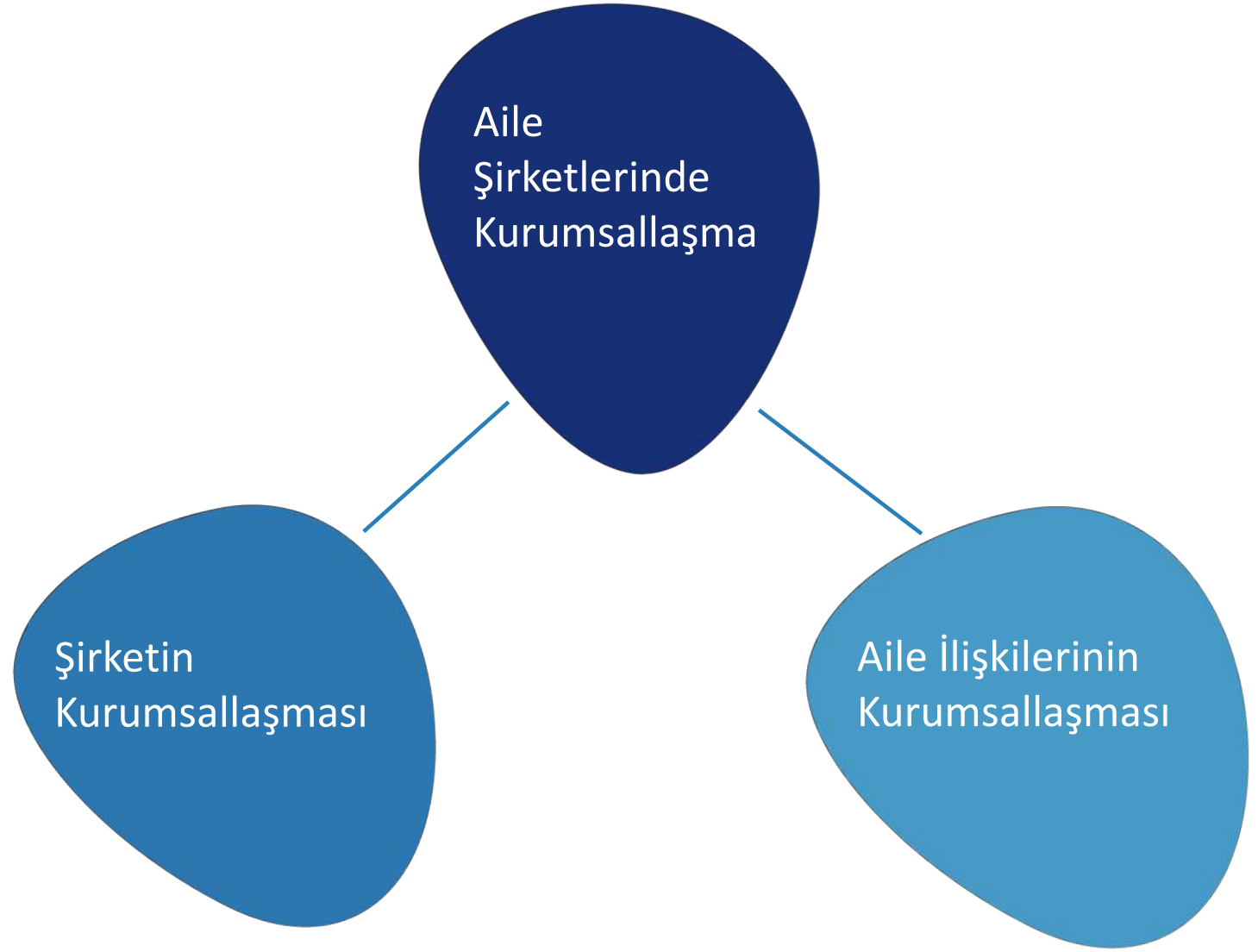


Kurumsallaşma Çalışmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Aile şirketlerinde güç dengesi kurumsallaşma lehine olmalıdır.
- Kurumsallaşmanın « yönetici ve çalışanlar için sadece yazılı prosedürler olmadığı » unutulmamalıdır.
- Yeni gelişmeler ve değişimler dikkate alınarak, yapının gözden geçirilmesi ve yeni şartlara uyarlanması gerekir.

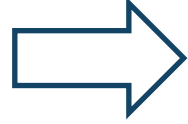


Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Boyutları



Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Boyutları

Şirketin
Kurumsallaşması



- İş ve Yönetim Modeli
- Amaçlara uygun iş süreçleri ve hiyerarşik bir örgüt yapısı
- İş ve görev tanımlarının yapılması
- Kurallar ve iş süreçlerinin tanımlanması
- Yetki ve sorumlulukların tanımlandığı profesyonel bir yönetim
- Aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının denkliği
- Sürekli ve çok yönlü bir iletişim sistemi
- Ölçme, izleme ve denetim sistemi
- Stratejik yaklaşım, planlama ve hedeflerle yönetim sisteminin kurulması



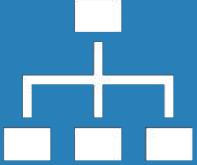
“
Şirketin Kurumsallaşması
”

Şirketin Kurumsallaşması Yol Haritası



1	 Şirketin Kurumsallaşması
1.1	Sürdürülebilir Yönetim Modeli Yapıtaşlarının Oluşturulması
1.2	Mevcut Durum Analizi ve Değerlendirme
1.3	Geliştirme Master Planı
1.4	Kurumsal Bütünsel Dönüşüm ve Yeniden Yapılanma
1.5	Sürdürülebilirlik Stratejileri - Doğru Vizyon ve Hedefler - Müşteriye Sunulan Değer - Doğru İş Süreçleri - İnsan Sermayesi - Entelektüel Sermaye - Kurumsal Sermaye

Doğru
vizyon
ve
hedefler



1



Şirketin Kurumsallaşması

Sürdürülebilirlik
Stratejileri

Finansal
Boyut



İşletme Değerini Artırmak

Verimlilik Stratejileri

- Maliyet Düşürme
- Kaynakların Etkin Kullanımı

Büyüme Stratejileri

- Gelir Fırsatlarını Artırmak
- Müşteriye Sunulan Değeri artırmak

Müşteriye sunulan değer



1



Şirketin Kurumsallaşması

Sürdürülebilirlik Stratejileri

Müşteri Boyutu



Ürün ve Hizmet Becerisi ile İlgili Stratejiler

- Fiyatlama
- Kalite
- Ürün ve Hizmet Çeşitliliği
- Yeni Ürün Geliştirme
- Amaca Uygunluk

İş Birliği Stratejileri

- Hizmet Sunumunun Geliştirilmesi
- Bilgi ve Kaynakların Paylaşımı

İmajın Korunması ve Geliştirilmesi ile ilgili Stratejiler

- Marka değeri

Doğru iş süreçleri



1



Şirketin Kurumsallaşması

**Sürdürülebilirlik
Stratejileri**

**Süreçler
Boyutu**

1

Faaliyetler ile İlgili Süreçler

- Tedarik
- Üretim
- Kalite
- Sevkiyat
- Yönetim

Müşteri ile ilgili Süreçler

- Müşteri seçimi
- Mevcut Müşterilerin iş Hacmini Geliştirmek
- Yeni Müşteri Kazanmak
- Müşteri Memnuniyeti Sağlamak

Doğru iş süreçleri



1



Şirketin Kurumsallaşması



İyileştirme ve İnovasyon ile İlgili Süreçler

- Yeni İş Fıratları
- Yeni Ürünler
- Süreçlerin İyileştirilmesi

Yasalar ve Sosyal İlişkiler ile ilgili Süreçler

- Çevre yönetimi
- İSG Yönetimi
- İnsan kaynakları Yönetimi
- Mevzuatlar



Sürdürülebilirlik
Stratejileri

Çalışan ve
Gelişim
Boyutu

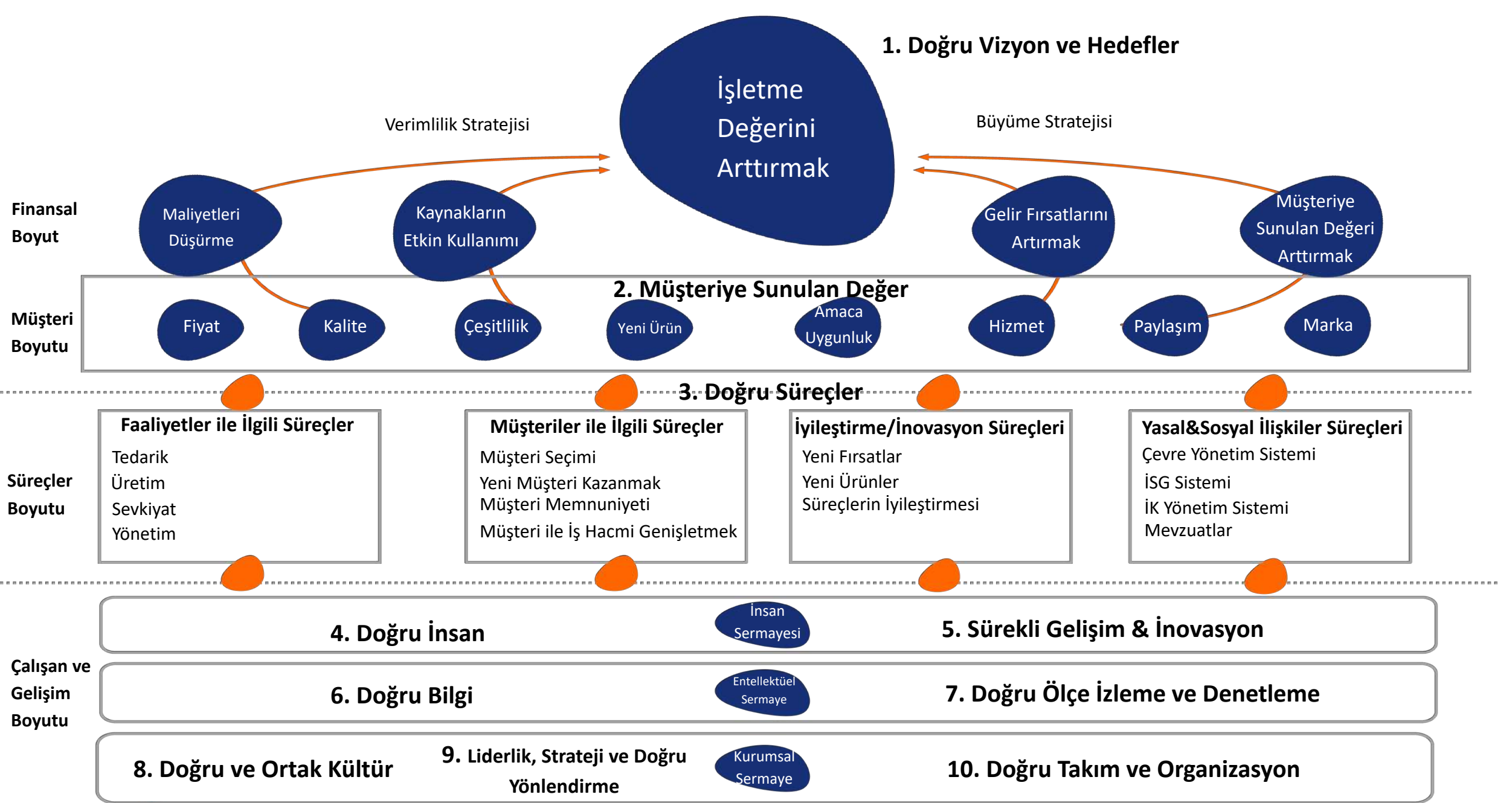
1

Doğru İnsan

Eğitim ve Beceri Geliştirme







**Aile İlişkilerinin
Kurumsallaşması**



Temel amaç, aile ilişkileri ile şirket faaliyetleri arasındaki etkileşimi ve politikaları düzenleyen kuralların belirlenmesi ve uygulanma esaslarının tanımlanması

Aile Anayasasının oluşturulması ve şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak uygulamaya alınması

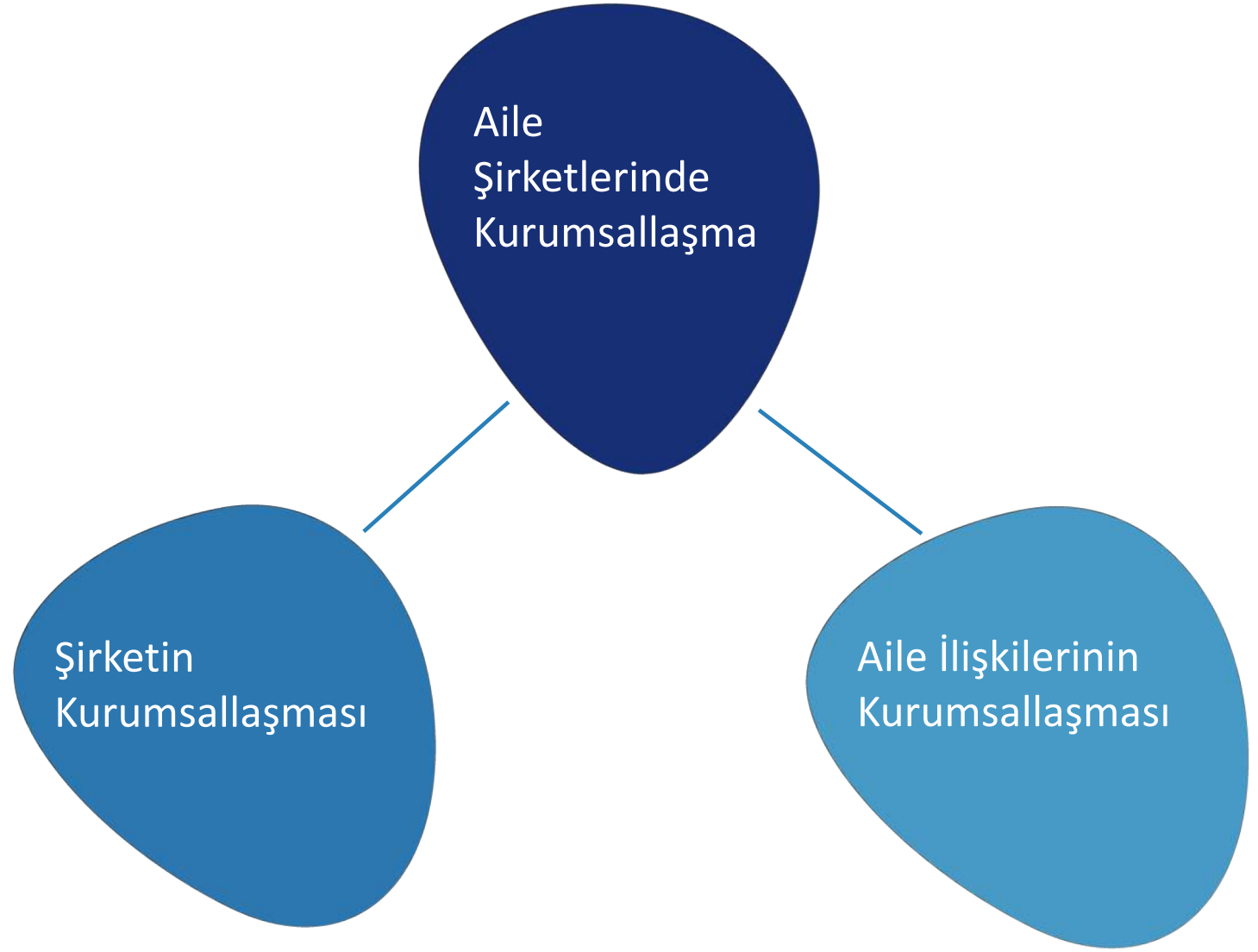
Muhtemel çıkar çatışmalarını önleyecek ve tarafların çıkarlarını gözetecek kuralların **açık ve adaletli bir şekilde tanımlanması**

Aile bireylerinin arasındaki ilişkilerin çatışmaya yol açarak **şirkete zarar vermesinin engellenmesi**

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Ne Zaman İhtiyaç Duyulur?

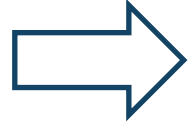


Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Boyutları



Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Boyutları

Aile ilişkilerinin
Kurumsallaşması



- Etkin bir Yönetim Kurulu oluşturulması
- Aile ve iş ilişkilerinin tanımlanması ve yazılı kurallar oluşturulması (Aile Anayasası)
- Yönetimin yeni kuşaklara devrinin planlanması ve yönetimi
- Aile içinde etkin bir iletişim kurulmasını sağlayacak, olası çatışma ve sorunları çözecek bir yapının oluşturulması (Aile Konseyi)
- Kurulacak yapının sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlayacak tamamlayıcı faaliyetlerin planlanması (miras planı, hissedarlık sözleşmesi, stratejik risk – acil durum planı)



Aile ile Şirketin İlişkisi

Aile Konseyi

Aile konularının tartışıldığı ve çözüldüğü organdır.

Ailenin iş ile ilgili hedefleri belirlenir.

Yönetim Kuruluna girecek aile üyelerini aday gösterir.

Aile üyelerinin organizasyon içinde alabilecekleri görevleri ve kuralları belirler.

Aile Konseyi

Aile

Profesyonel Yönetim

Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu

İş konularının tartışıldığı ve çözüldüğü organdır

Ailenin beklentilerini gerçekleştirecek şirket hedefleri ve stratejileri belirlenir.

Şirket dışından Yönetim Kurulu adayları belirlenir.

Aile üyeleri için atama ve yer değiştirmelerin profesyonellerde olduğu gibi gerçekleşmesi sağlanır



Operasyonel Mükemmellik Yaklaşımı

Operasyonel Mükemmellik Nedir?

“

Günümüzde artan rekabet ortamı ve karmaşıklığı, doğru yöntemleri kullanarak yönetebilmektir

”

Operasyonel Mükemmellik Nedir?

İşletmelerin müşterilerine yaratılan değeri arttırmasını, bu değeri arttırırken işletme kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımını amaçlayan sürekli iyileştirme felsefesidir

Farklı endüstri karakteristiklerine göre farklı metodolojilerin daha baskın uygulamalarını gördüğümüz bu felsefe bir şemsiye gibi tüm metodoloji ve disiplinleri altında toplar

Yalın Yönetim, TPM ve 6 Sigma dünya çapında kabul gören operasyonel mükemmellik metodolojileridir



Neden Operasyonel Mükemmellik?

1



Asıl olan insandır. İnsanın olduğu yere gidilmeli ve problem yerinde çözülmeli



Çok üretmekle, üretirken çok yorulmak arasında fark vardır

Çalışanı mutlu etmeyen yapılar kalıcı olamaz



Fabrikadaki bütün malzemeleri ve stokları para olarak görmeliyiz

Sürdürülebilir başarı için insanların yaptıkları işten haz almalarını sağlamak gerekir



Standartların olmadığı yerde başarı olmaz. Standartlarımızı belirlemeli ve geliştirmeliyiz

Temel hedefimiz, problemlere karşı kendiliğinden harekete geçen, sürekli iyileştirme kültürünü benimsemiş çalışanlar yetiştirmektir



Standartlar, en iyi sonuca göre belirlenmelidir

Neden Operasyonel Mükemmellik?

2



Vizyonumuz yaptığımız işi sıfır kayıp ile **en iyi kalitede üretebilmektir**



Her şirkette maliyet yapısı içinde farkında olunmayan ancak **önlenabilir kayıplar vardır**

Her türlü gelişme takip edilerek, değişikliklere hızla uyum sağlayabilecek **esnek bir yönetim modeli oluşturulmalıdır**



Hedef ve gerçekleştirmeler arasındaki farkları, yani kayıpları sahiplenerek iyileştirme faaliyetlerine zorunlu olarak değil gönüllü olarak katılır

Şirket stratejileri ve hedefleri tüm çalışanlara, görev tanımlarına göre indirgenerek net şekilde aktarılmalıdır



Öncelikle kayıplarımızın farkına varmalı ve kayıplarla mücadele eden bir organizasyon kurmalıyız

Kendi makinaları ile ilgili hedefleri ve gerçekleştirmeleri bilen operatör kendini şirketin bir parçası olarak değerli hisseder ve motivasyonu artar



Doğru ölçme yöntemleri belirlemeli ve iyileştirme takımları oluşturmalıyız. Çünkü; aynı şeylere bakan insanlar farklı şeyler görebilirler



Neden Operasyonel Mükemmellik?

3



Problemleri tanımlamalıyız



Bir problem 3 kez tekrarlanıyorsa kroniktir

Problem; standart ile mevcut durum arasındaki farktır



Sürdürülebilir kalıcı başarılar için daima en iyisini aramalıyız

Bir problem karşısında bir kez neden diye sormak sadece arızayı giderir, problemi ortadan kaldırmak için en az üç kez art arda neden sorusu sorulmalıdır



Mükemmellik sonsuz bir yolculuktur

Operasyonel Mükemmellik Unsurları



1

Değerin yaratıldığı yerden
vizyona kadar uzanan
liderlik yaklaşımı

2

Her bir iş sürecine değen
hedefler

3

Ölçülen ve hedeflerle
sorgulanan iş çıktıları

4

Problemleri kaynağında
çözerken çalışanlar, ürünler,
makineler, iş süreçleri,
tedarikçiler arasındaki iletişimi
ve gelişimi önemseyen yaklaşım

5

Kayıplarda sıfır odağı
(sıfır iş kazası, sıfır hata, sıfır duruş)

Operasyonel Mükemmellik Felsefesi



Ekipman Verimliliğinin Artırılması	Önleyici Yaklaşım	İyileştirme Odaklılık	İşletme Odaklılık (Gemba Prensibi)	Herkesin Katılımı
- Sıfır Kaza - Sıfır Kusur - Sıfır Arıza	Proaktif & Reaktif	- Kayıpların Tanımlanması - Kayıpların Analizi - Kayıpların Yok Edilmesi	- İdeal Operasyonlar - Görsel Yönetim	- Otonom Aktiviteler - Küçük Grup Faaliyetleri - Kaizen Takımları

Çiftçilik ve Proses Yaklaşımı



- Araziyi hazırlama
- Taşların ve yabancı maddelerin temizlenmesi
- Toprağın zenginleştirilmesi
- Sulama
- Ekim
- Yabani otların kontrolü ve temizlenmesi
- Zararlıların ve hastalıkların kontrolü
- Komşu çiftliklerle karşılaştıra ve / veya kıyaslama
- Her adımda kaydedilen ilerlemenin izlenmesi
- Hasat

Japonlar 5.000 yıldan beri çeltik tarımı yapmaktadır.

Avcılık ve Hedef Yaklaşımı



- Olası bir hedefin fark edilmesi
- Hedefe nasıl yaklaşılabileceğine karar verme
- Kişisel araçların ve donanımın hazırlanması
- Hedefe yakınlaşma
- İlk gerçekçi hamleyi yapmak
- İlk hamle başarısız olduğunda ikinci denemeyi yapmak
- Başardığında tekrar açlık hissedene kadar bekleme

Batılı düşünce esasen avcılıktır.

Yaklaşım Farklılıklarının Etkileri



Uzun vadelidir

Proses kraldır

Sürece katılım artırılmalıdır

Hava şartları verimi etkiler böylece vasat yıllar anlaşılabilir

Pazar payı (geliştirilebilen arazi miktarı) çok önemlidir

Büyüme ekstra pazar payından (daha fazla toprak) oluşur ve süreci iyileştirir

Kısa vadelidir

Birey kraldır

Bireyin güçlenmesi sağlanmalıdır

Hava şartları verimi etkilememelidir, bu nedenle kötü bir yıl kabul edilmez

Avcılık becerisi çok önemlidir

Satın almalarla büyüme avcılığın bir başka türüdür

Büyüme, hızlı avcılığın bir sonucu olabilir

Her İki Yaklaşımada İhtiyaç Var



- Hem uzman çiftçi hem de uzman avcı olan birini bulmak zordur
- Tüm iklimlerde (çölde, ormanda, bataklıklarda ve sulak alanlarda) her iki alanda da uzman birine nadiren rastlanır
- Dolayısıyla, bu becerilere sahip bir ekibe ihtiyacımız var
- Bu beceriler, "Pillar" olarak adlandırdığımız ekiplerin önemli temel taşlarıdır
- Tıpkı farklı iklimlerde olduğu gibi, uzmanlarımızı küresel ve yerel operasyonlarımızın farklı yönleri için birleştirmek için farklı pillarlara sahibiz
- Örneğin kalite, eğitim, bakım pillarları ...

Operasyonel Mükemmellik Temel Faaliyetleri



Kayıp Yapısı Analizi (Kayıpların Dağılımı)

- Kayıpların analizi ve dağılımı yapılır.
- Mevcut kayıplar ile önlenabilir kayıplar arasındaki farklar bulunur, yönetim ve iyileştirme ekipleri ile paylaşılır.

İyileştirme Ekiplerinin Oluşturulması ve Geliştirilmesi

- İyileştirme ekiplerinin eğitilmesi sağlanır ve geliştirilmeleri desteklenir.
- Ekiplerin çalışmaları koordine edilir, denetlenir ve kritik konularda bilgilendirilir.
- Gerekli eğitim materyalleri geliştirilir.
- İzleme ve ölçme ihtiyaçları ve araçları belirlenir.

Sistem Geliştirme

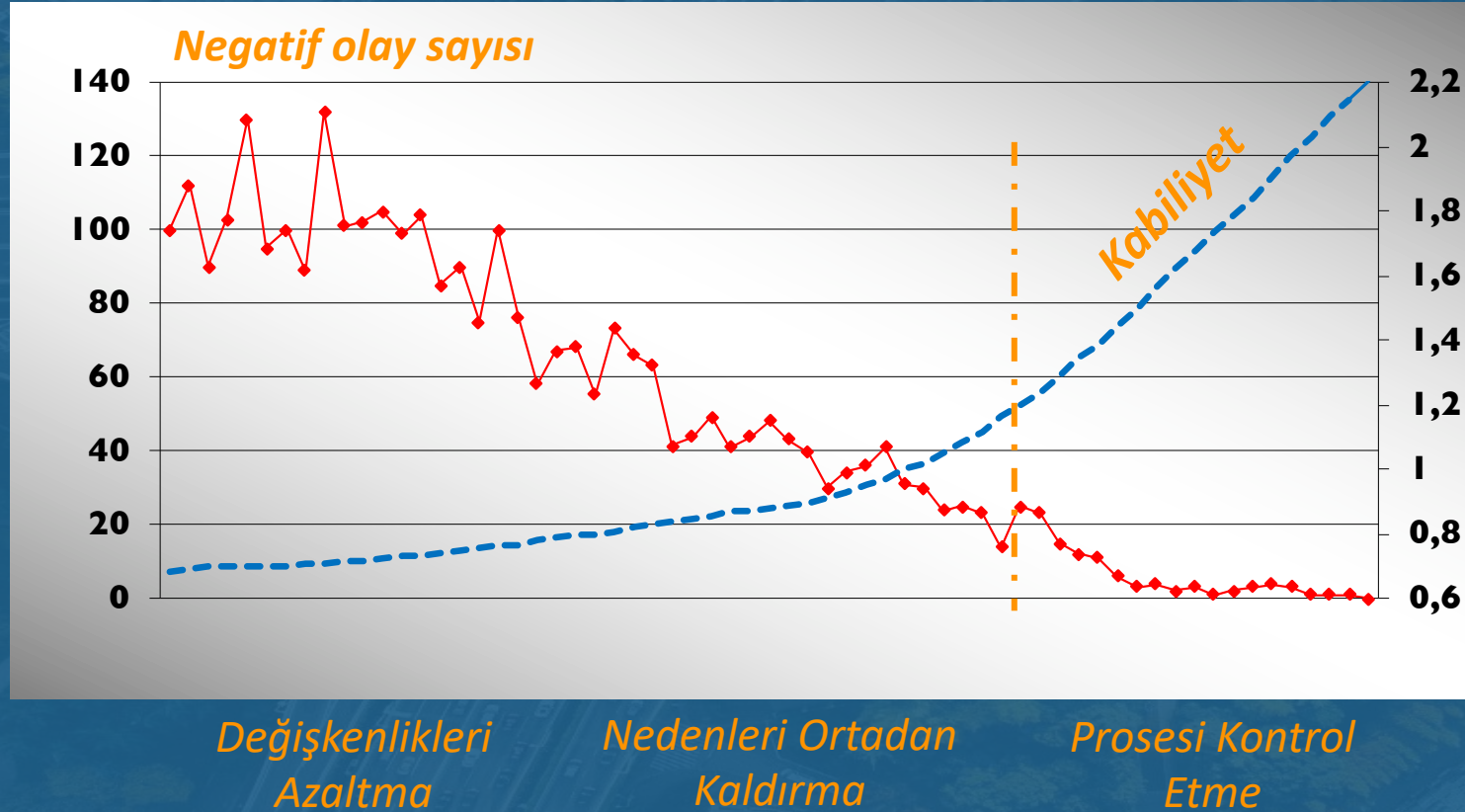
- Kronik kayıpları önlemek için «Sistemler» geliştirilir (örneğin; Günlük Yönetim Sistemi veya Planlama Sistemi)

Operasyonel Mükemmellik Gelişim Fazları

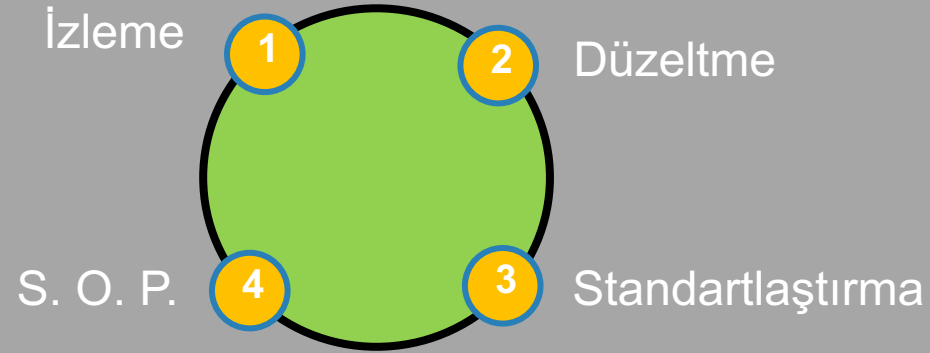
Temel Şartları
Oluşturma

İyileştirme

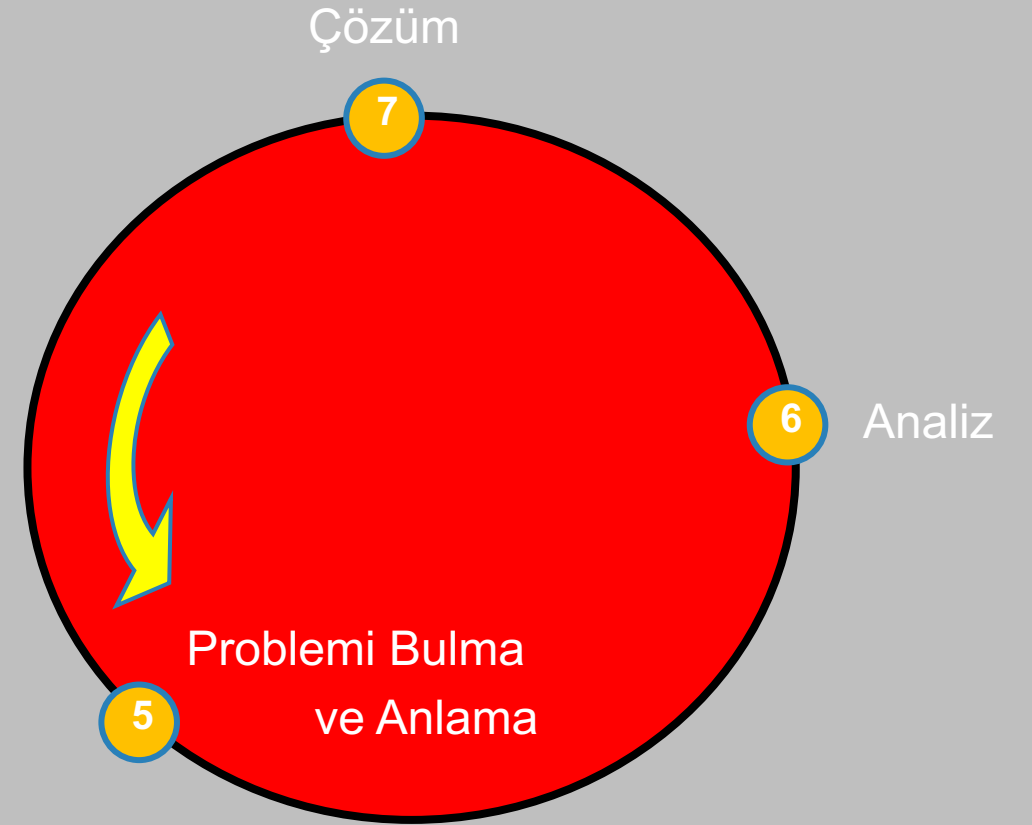
İnovasyon



Günlük Yönetim Sistemi



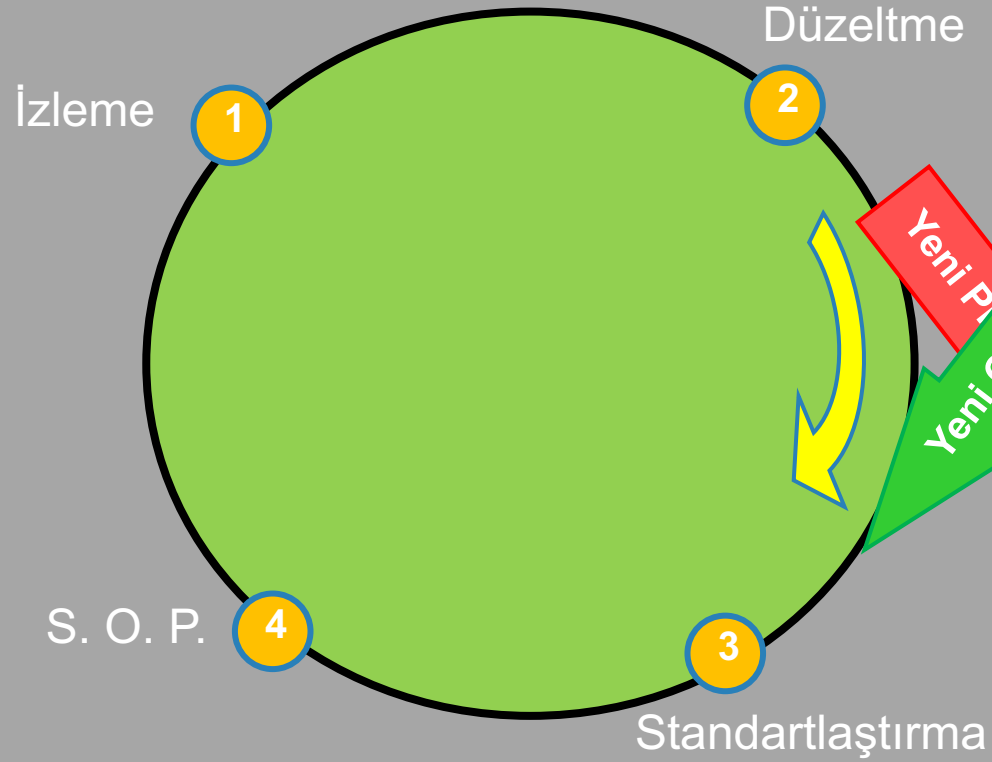
“Maintain” loop



“Improvement” loop

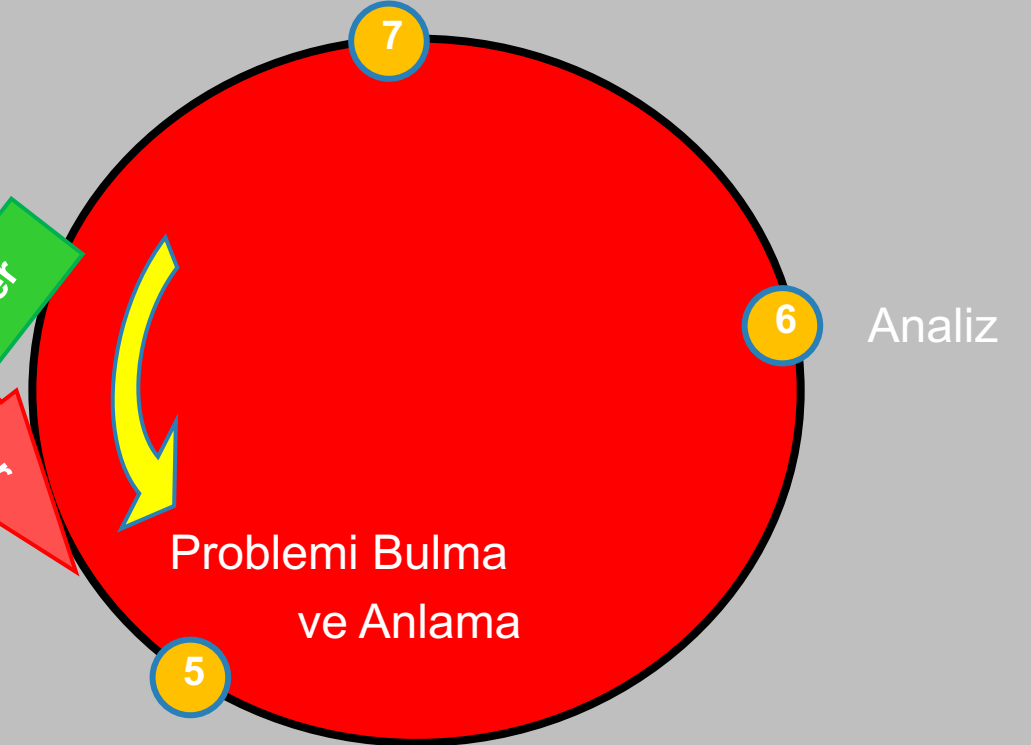
Operasyonel Mükemmellik Yaklaşımı

Günlük Yönetim Sistemi



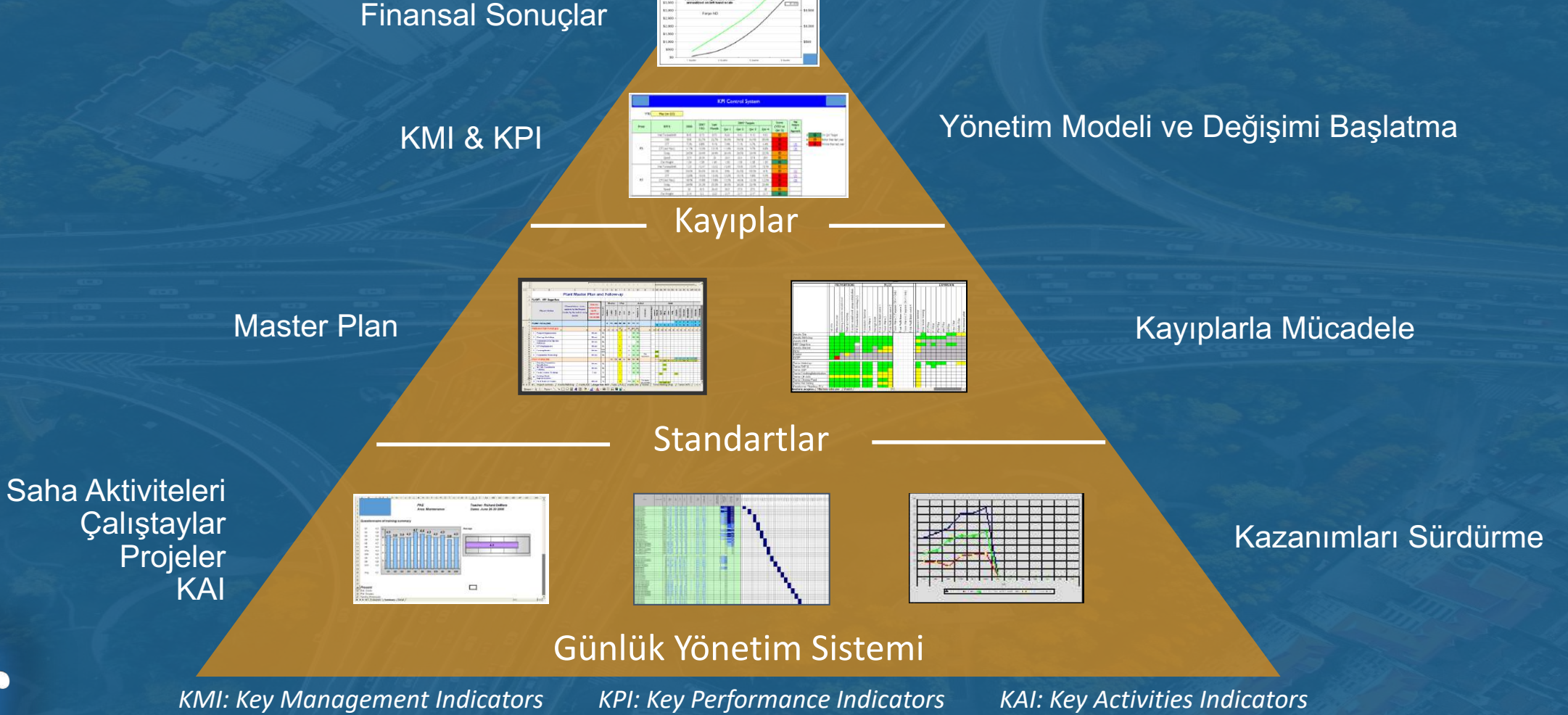
“Maintain” loop

Çözüm



“Improvement” loop

Kurumsal Hedefler ile Saha İş Sonuçları İlişkisi



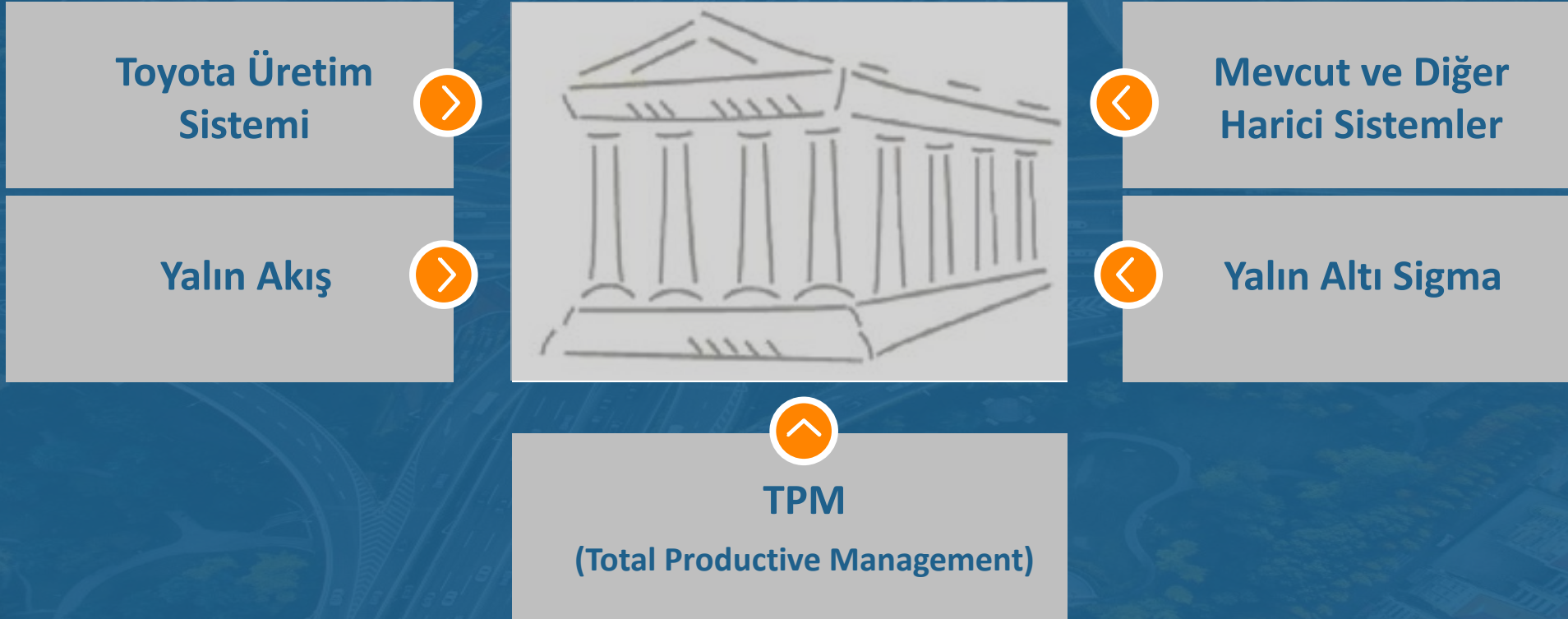


Potansiyel Kazançlar ve Sonuçlar



KPI		Potansiyel Kazanç	Sonuç
OEE (2 yıl)	↑	Artış 40%	Artış 20-25%
Çevrim Maliyeti (2 yıl)	↓	Azalma 30%	Azalma 15-20%
Malzeme Kayıpları (2 yıl)	↓	Azalma 20%	Azalma 10-12%
Müşteri Şikayetleri (ileri teknoloji endüstrisi, 3 yıl)	↓	Azalma 100%	Azalma 60%
Lead Time	↓	Azalma 70%	Azalma 40%
İşletme Sermayesi İhtiyacı	↓	Azalma 60%	Azalma 30%

Operasyonel Mükemmellik Yönetim Modeli Tasarımı



Operasyonel Mükemmellik Liderlik Modeli Tasarımı

Günlük Yönetim
Sistemi Geliştirme



Lider'in Standart İşi
(Tanımlama ve Geliştirme)



Toyota Kata Sistemi



A3 Düşünme ve
Raporlama



Yetenek Tanımlama
ve Geliştirme

Değişim ve Gelişim Yolculuğu...



- | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|----------------------|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">● Nerede olmak istiyoruz?● Değişimin planlanması | <ul style="list-style-type: none">● Her seviyede katılım● İnsanların bilinçlendirilmesi● Yeteneklerin Geliştirilmesi | <ul style="list-style-type: none">● Mevcut sürecin analizi● Kayıpların analizi | <ul style="list-style-type: none">● Veri Planı● Her seviyede performans göstergeleri | <ul style="list-style-type: none">● Yönetim modelinin oluşturulması | Odaklanma | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Yönetimin Vizyonu | İnsanların Geliştirilmesi | Mevcut Prosesi Anlama | Ölçme ve İzleme Sistemi | Yönetim Modeli Tasarımı | Hizalanma ve Yayılım | Yönetim Modeli Uygulama |

“
Yalın Liderlik
”

Yalın Lider...

Çalışanlarla **doğru iletişim** kurar

Problem çözen kişi olmak yerine **koçluk yapar ve fikir üretilmesini sağlar**

Süreçleri etkin bir şekilde yönetecek **performans göstergelerini tanımlar**

Sahadaki en önemli problemlere odaklanır ve kararlı bir yapı için **ekip ile birlikte her gün mücadele eder**

Problemlerin sistematik bir yaklaşımla çözülmesini sağlar

Problemlerimizden öğrenerek gelişim sağlar

Ekibe örnek olacak davranışlar sergiler

Her gün daha iyiyi arayan liderlik yaklaşımını günlük aktivitelere yansıtır

Yalın Liderlik Araçları



01

Hoshin Kanri
(Strateji ve Politikaların Yayılımı)

02

Hedeflerle Yönetim

03

Günlük Yönetim Sistemi

04

Sıralı Toplantı Zinciri

05

Görsel Yönetim Sistemi

01

Hoshin Kanri
(Politikaların Yayılımı)

- Hoshin Kanri; stratejik amaçların doğru şekilde tanımlanarak somutlaştırıldığı, bununla birlikte iş planlarının gerçeğe dönüşebilmesi için araç ve yöntemlerin geliştirildiği bir metodolojidir.
- Aşama aşama yapılan iş planlarıyla süreçlerdeki değişimin yönetimi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasını amaçlar.
- Şirketin ana iş hedeflerine odaklanan süreçlerin koordineli bir şekilde yapılmasına olanak sağlar.
- Şirket vizyonundan uzun vadeli ve kısa vadeli hedeflerin tanımlanmasına ve yıllık hedeflerin net bir şekilde ortaya konmasına odaklanır.

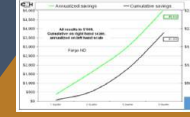
02

Hedeflerle Yönetim
(Kurumsal Hedefler)

Saha Aktiviteleri
Çalıştaylar
Projeler
KAI

Finansal Sonuçlar

KMI & KPI

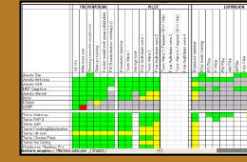


Yönetim Modeli ve
Değişimi Başlatma



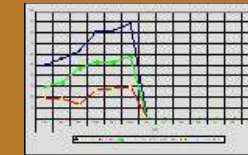
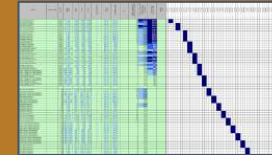
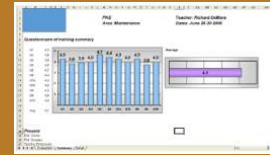
Kayıplar

Master Plan



Kayıplarla
Mücadele

Standartlar



Kazanımları
Sürdürme

Günlük Yönetim Sistemi

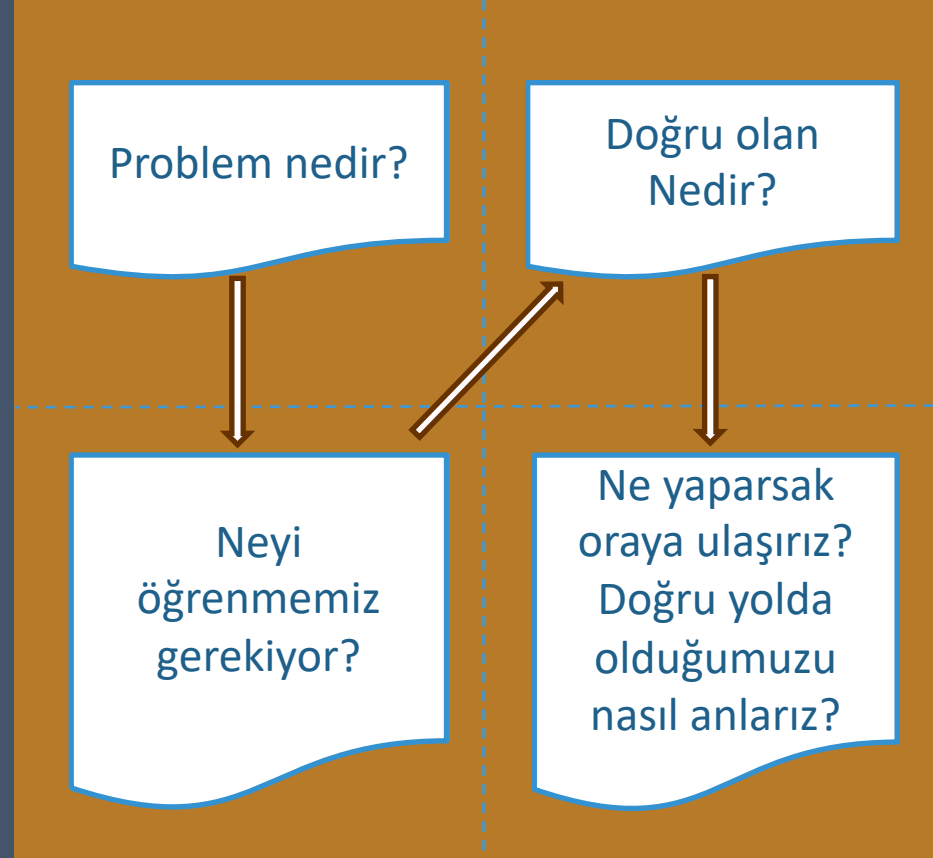
KMI: Key Management Indicators

KPI: Key Performance Indicators

KAI: Key Activities Indicators

02

Hedeflerle Yönetim
(A3 Raporlama)



- A3, bir sayfalık hikaye/rapordur
- 1960'larda kalite çemberi raporlarını sunmak için kullanılmış daha sonra stratejik planlama ve problem çözme aracının içine dahil edilmiştir

03

Günlük Yönetim
Sistemi



Periyodik Kontroller



Görsel Kontroller



Standart İş



Disiplin



Kök Nedenleri Bulma



Günlük Kaizenler

04

Sıralı Toplantı Zinciri



05

Görsel Yönetim

Makinaların
Görselleştirilmesi

Malzeme ve İş
Akışının
Görselleştirilmesi

Metod ve
Standartların
Görselleştirilmesi

İnsan Faktörü–
Beceri ve
Motivasyonun
Görselleştirilmesi

Ölçme ve Kontrol
Sistemlerinin
Görselleştirilmesi

Günlük Yönetim
Sistemi – Görsel
Yönetim Sistemi
İlişkisi

Günlük Yönetim Sistemi

Programın İçeriği



Günlük Yönetim Sistemi

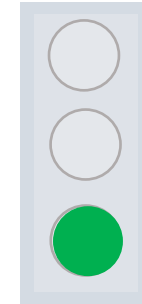
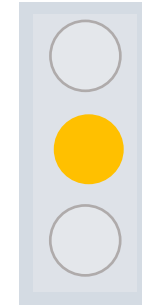
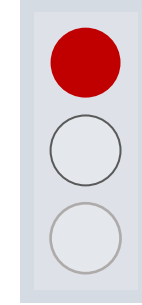


Programın İçeriği

Periyodik Kontroller

Günlük Yönetim Sistemi

- Anormalliklerin Kontrolü
- Vardiya Kontrol Listeleri
- Günlük Kontrol Listeleri
- Haftalık Kontrol Listeleri
- Temizlik Kontrol Noktaları
- Kalite Kontrol Noktaları
- Kritik Kontrol Noktaları
- Günlük Üretim Kontrolü
- Günlük Kalite Kontrolü
- Yerinde ve Hızlı Kararlar
- Günlük Hizalanma Toplantıları
- ...

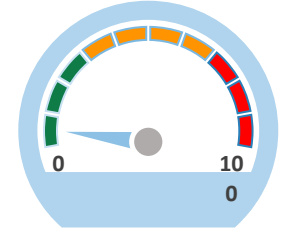
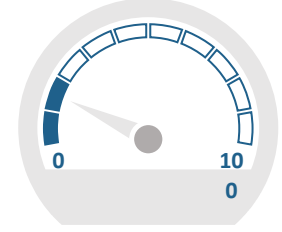


Programın İçeriği

Görsel Kontroller

Günlük Yönetim Sistemi

- Görsel İletişim
- Takımın Bölgesi
- Görsel Belgeleme
- Görsel Üretim Kontrolü
- Görsel Kalite Kontrolü
- Renk Standartları
- İşaretlemeler
- Pano Standartları
- Performans Göstergeleri
- Çizgi Standartları
- Görsel Yönetimin Yaygınlaştırılması

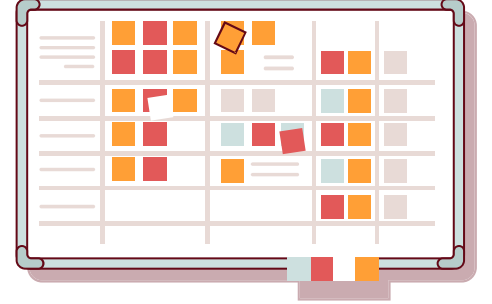


Programın İçeriği

Standart İş

Günlük Yönetim Sistemi

- Kayıp Türlerinin Tanımlanması
- Standart İş Akışı
- Standart Operasyon Prosesleri
- Kalite Standartları ve Planları
- Bakım Standartları ve İş Planları
- Temizlik Standartları
- Kontrol Standartları
- Yağlama Standartları
- Standart İş Süreleri
- Tek Nokta Dersleri
- ...



Programın İçeriği

Disiplin

Günlük Yönetim Sistemi

- Liderlik ve Doğru Yönlendirme
- Operatörden Başkana Bilgi Akışı
- Becerilerin Tanımlanması
- Becerilerin Geliştirilmesi
- Kültürel Dönüşümün Planlanması
- Kültürel Uyumun Geliştirilmesi ve Takibi
- Yönetim Faaliyetlerine Katılımın Özendirilmesi
- Sahiplenme ve Kendiliğinden Harekete Geçme
- Motivasyon Sağlanması
- Tanıma, Takdir ve Ödüllendirme
- Denetleme



Programın İçeriği

Kök Nedenleri Bulma

Günlük Yönetim Sistemi

- Kronik Problem Tanımı
- Kayıpların Analizi
- Kayıpların Önceliklendirilmesi
- Ölçme ve İzleme Alt Yapısının Geliştirilmesi
- Her Seviyede Hedeflerin ve İş Sonuçlarının İzlenmesi
- Veri Toplama Planı
- Problem Çözme Araçlarının Tanımlanması
- İyileştirme Sistematiğinin Tanımlanması
- İyileştirme Organizasyonun Tanımlanması
- Kök Nedenleri Bulma ve Yok Etme



Programın İçeriği

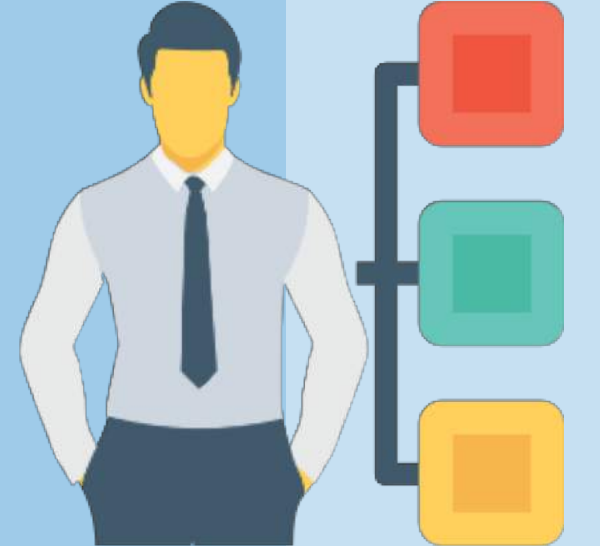
Günlük Kaizenler

Günlük Yönetim Sistemi

- İyileştirme Konularının Sistematik Olarak Belirlenmesi
- İyileştirmelerin Önceliklendirilmesi
- İyileştirme Planlanması ve Takibi
- İyileştirme Metotlarının Belirlenmesi
- Problem Çözme Araçlarının Tanımlanması
- İyileştirme Ekiplerinin Oluşturulması
- İyileştirmelerin Uygulanması ve Yayılımı
- Standartlaştırma ve Kazanımları Sürdürme
- A3 Raporlama
- Kaizen Sunumları



Görsel Yönetim Sistemi





Bir bakış yeter...





- 1 Makinaların ve Sahanın Görselleştirilmesi
- 2 Malzeme - İş Akışı Görselleştirilmesi
- 3 Metot ve Standartların Görselleştirilmesi
- 4 İnsan Faktörü – Becerilerin Görselleştirilmesi
- 5 Ölçme ve Kontrol Sistemlerinin Görselleştirilmesi
- 6 Günlük Yönetim Sistemi – Görsel Yönetim Sistemi İlişkisi

5 Adımda Görsel Yönetim



- 1 Mevcut Durum Analizi
- 2 Pilot Alanda Görsel Yönetim Uygulama
- 3 Görsel Yönetim Standartları Oluşturma – Seviye 1
- 4 Görsel Yönetim Standartları Oluşturma – Seviye 2
- 5 Görsel Yönetim Standartları Oluşturma – Seviye 3



- Görsel yönetim araçlarının sınıflandırılması
- Mevcut görsel yönetim araçlarının belirlenmesi
- En iyi örneklerin ve bölgelerin belirlenmesi
- Önemli alanların ve görsel yönetim araçlarının önceliklendirilmesi
- Görsel yönetim master planının hazırlanması



- Pilot alan belirleme ve ekip oluşturma
- Görsel yönetim fikirleri çalıştay
- Görsel yönetim önerilerinin uygulanması
- Sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi



- Görsel yönetim araçlarının sınıflandırmasının gözden geçirilmesi
- Görsel yönetim seviye 1 standartlarının belirlenmesi
- Görsel yönetim eğitim kapsamının ve görsel yönetim eğitim odasının hazırlanması
- Tüm ekibin eğitilmesi ve tüm bölgelere yayılımının desteklenmesi
- Yeni uygulamaların desteklenmesi ve sonuçlarının kontrolü
- Standartların gözden geçirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi



- Görsel yönetim araçlarının sınıflandırmasının gözden geçirilmesi
- Görsel yönetim seviye 2 standartlarının belirlenmesi
- Görsel yönetim eğitim kapsamının güncellenmesi
- Tüm ekibin eğitilmesi ve tüm bölgelere yayılımının desteklenmesi
- Yeni uygulamaların desteklenmesi ve sonuçlarının kontrolü
- Standartların gözden geçirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi



- Görsel yönetim araçlarının sınıflandırmasının gözden geçirilmesi
- Görsel yönetim seviye 2 standartlarının belirlenmesi
- Görsel yönetim eğitim kapsamının güncellenmesi
- Tüm ekibin eğitilmesi ve tüm bölgelere yayılımının desteklenmesi
- Yeni uygulamaların desteklenmesi ve sonuçlarının kontrolü
- Standartların gözden geçirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi

A3 Düşünme ve Raporlama

Amaç



Süreçlerin ve departmanların iş hedefleri doğrultusunda öngörülen iyileştirme alanlarını herkesin katılımını sağlayacak sistematik bir problem çözme döngüsünde (PUKÖ) işleten A3 problem çözme yaklaşımını ve araçlarını uygulamaya almak

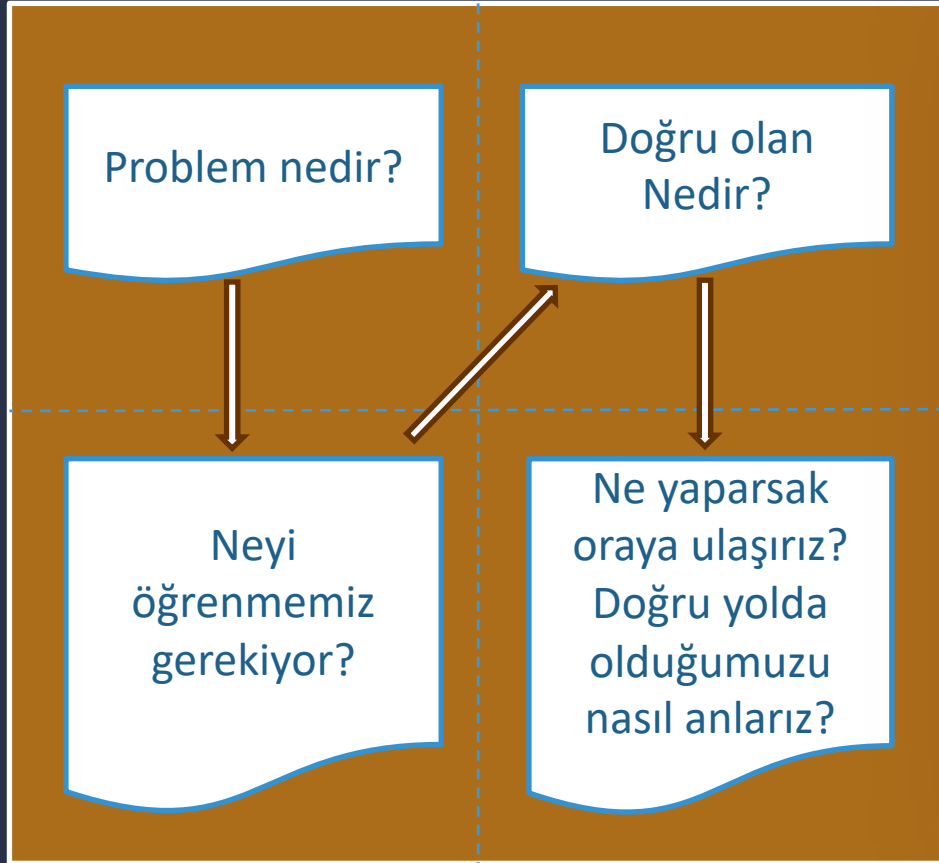
A3 problem çözme döngüsünü yönetecek, buna koçluk edecek çalışan yetkinliğini işletmeye kazandırmak

Farklı süreç ve departmanlarda belirlenen projeler için proje koçluğu desteği vererek, firmanın belirlenen iş hedeflerine ulaşmasını sağlamak

İyileştirme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayacak proje yönetim sürecinin kurulmasında destek olmak

Firma iç eğitim materyallerinin oluşturulmasını sağlamak ve bu görev için belirlenecek ekibe destek olmak

A3 Düşünme ve Raporlama Nedir?



- A3, bir sayfalık hikaye / rapordur
- Bilgi; kolay, anlaşılır ve akıcı olarak sunulur
- 1960'larda kalite çemberi raporlarını sunmak için kullanılmış daha sonra stratejik planlama ve problem çözme aracının içine dahil edilmiştir

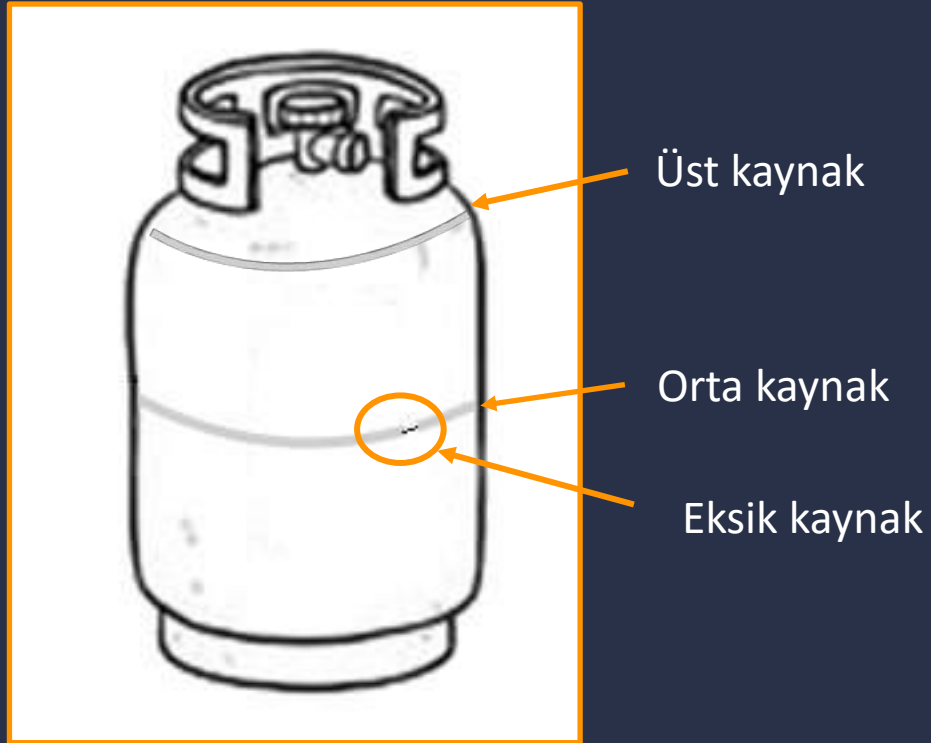
A3 Düşünme ve Raporlama Nedir?

Önceki yılların performans sonuçları	Eylem planları
Sonuçların analizi ve değerlendirilmesi	
Bu yıl neler yapılmalı?	İzleme: Mevcut problemler

- A3, bir strateji raporudur
- Karmaşık gibi görünen konuların basitleştirilerek anlatılmasını sağlayan bir yöntemidir
- Kısa sürede hazırlanmalı ve en fazla 3 dakika içinde sunulmalıdır

A3 Düşünme ve Raporlama

Kaynak Eksikliğinin Geç Fark Edilmesi



Örnek : Orta Boy Tüp İmalatı

Problem

- Orta kaynak kusurlu tüpler son kontrole kadar geliyor
- Yeniden işlem oranı çok yüksek
- Yeniden işlem (tamir) maliyeti tüp başına % 70 artıyor

Muhtemel Kök Sebepler

- İşçi dikkatsiz
- İşıklar sönmük
- Ortam sıcak
- Üründe kaynaksız bölge var
- İşçi hatası
- İşletme hatası
- Performans düşük
- Son kontrole kusurlu kaynağın gelmesi

A3 Düşünme ve Raporlama

Örnek: Orta Boy Tüp İmalatı

Kaynak Eksikliğinin Geç Fark Edilmesi



Problem

- Orta kaynak kusurlu tüpler son kontrole kadar geliyor
- Yeniden işlem oranı çok yüksek
- Yeniden işlem (tamir) maliyeti tüp başına % 70 artıyor

Doğru olan nedir?

Neyi öğrenmemiz gerekiyor?

Ne yaparsak oraya ulaşırız?
Doğru yolda olduğumuzu nasıl anlarız?



A3 Düşünme ve Raporlama

Örnek: Orta Boy Tüp İmalatı

Kaynak Eksikliğinin Geç Fark Edilmesi



Problem

- Orta kaynak kusurlu tüpler son kontrole kadar geliyor
- Yeniden işlem oranı çok yüksek
- Yeniden işlem (tamir) maliyeti tüp başına % 70 artıyor

Doğru olan nedir?

Mevcut Durum Analizi

- Üst kaynak eksik kusuru 2 adet
- Orta kaynak eksik kusur oranı % 3,5
- Toplam üretim 66.400 adet.

Üretim Akışı

Üst kaynak

Toz Boya

Orta kaynak

Fosfatlama

Yıkama

Kurutma

Sulu test

Son kontrol

Ne yaparsak oraya ulaşırız?
Doğru yolda olduğumuzu nasıl anlarız?



A3 Düşünme ve Raporlama

Örnek: Orta Boy Tüp İmalatı

Kaynak Eksikliğinin Geç Fark Edilmesi



Problem

- Orta kaynak kusurlu tüpler son kontrole kadar geliyor
- Yeniden işlem oranı çok yüksek
- Yeniden işlem (tamir) maliyeti tüp başına % 70 artıyor

Hedef Durumu Belirleme

- Sıfır Hata
- Operatöre Kalite Yetkisi
- Zararın Hesaplanması
- Orta Kaynak Gaz Altı Yatırımı



- Evet, Farkındayım
- Hatalı ürünleri koyacak yer yok
- Ayıklarız, müşteriye gitmez
- Toz bazen nem alıyor
- Üst kaynak gaz altı, orta kaynak toz altı
- Boya tikiyor
- Yetkim yok

Mevcut Durum Analizi

- Üst kaynak eksik kusuru 2 adet
- Orta kaynak eksik kusur oranı % 3,5
- Toplam üretim 66.400 adet.

Üretim Akışı

Üst kaynak	Toz Boya
Orta kaynak	Fosfatlama
Yıkama	Kurutma
Sulu test	Son kontrol

Ne yaparsak oraya ulaşırız?
Doğru yolda olduğumuzu nasıl anlarız?



A3 Düşünme ve Raporlama

Örnek: Orta Boy Tüp İmalatı

Kaynak Eksikliğinin Geç Fark Edilmesi



Problem

- Orta kaynak kusurlu tüpler son kontrole kadar geliyor
- Yeniden işlem oranı çok yüksek
- Yeniden işlem (tamir) maliyeti tüp başına % 70 artıyor

Hedef Durumu Belirleme

- Sıfır Hata
- Operatöre Kalite Yetkisi
- Zararın Hesaplanması
- Orta Kaynak Gaz Altı Yatırımı



- Evet, Farkındayım
- Hatalı ürünleri koyacak yer yok
- Ayıklarız, müşteriye gitmez
- Toz bazen nem alıyor
- Üst kaynak gaz altı, orta kaynak toz altı
- Boya tikiyor
- Yetkim yok

Mevcut Durum Analizi

- Üst kaynak eksik kusuru 2 adet
- Orta kaynak eksik kusur oranı % 3,5
- Toplam üretim 66.400 adet.

Üretim Akışı

Üst kaynak	Toz Boya
Orta kaynak	Fosfatlama
Yıkama	Kurutma
Sulu test	Son kontrol

Eylem Planı

Aksiyon	Açıklama	Termin	Sorumlu
Operatöre üretim durdurma yetkisi	Kusurlu ürünü fark eden tüm operatörler üretimi hemen durdururlar	Hemen şimdi	Fabrika Direktörü
Sulu test boya öncesi yapılacak	Eylül ayındaki periyodik bakımda değişiklik yapılacak	Eylül	Bakım Müdürü

A3 Düşünme ve Raporlama

Örnek: Zor Günlerde Yalın Dönüşüm

Ortam



Büyük atılımlar yapabilmek için ekonomik kriz ortamları yalın dönüşüm fırsatıdır

Durumumuz



Yalın yönetim deneyimimiz yetersiz

Amacımız



Ekonomik durgunluğu bir fırsat olarak değerlendirmek ve piyasalar iyileştiğinde avantajlı durumda olmak

Analiz



Satışlar iyi olduğunda kimse yalın dönüşüme zaman ayırmıyor. Durgunlukta ayakta kalabilmemiz için yalın olmamız gerektiğinin farkındayız.

Önerilen Çözüm



PUKÖ Döngüsünü her seviyede uygulamak

Eylem Planı



Üst yöneticiler Politikaların Açılımını (Hoshin Kanri) yönetir

Orta kademe yöneticiler A3 Problem Çözme ve Raporlama metodunu öğrenir

Liderler « Standart İş » uygular

İzleme Planı



Tüm organizasyon, hedef durum ile olan farkı haftalık toplantılarda raporlar

Grupas Sürdürülebilir Yönetim Modeli

Çevik ve Dijital Yönetim

Kayıp ve
Maliyet
Yönetimi

Değer Akışı ve
Yönetimi

İş Süreçleri
Geliştirme

Üretim ve Ekipman
Yönetimi

Sürdürülebilir Kalite

Organizasyonel
Gelişim

İyileştirme
Yönetimi

İSG ve Çevre Yönetimi

Yalın Liderlik

Yalın Liderlik

Sistemler ve Araçlar



Günlük
Yönetim
Sistemi



Liderin
Standart İşi

Sıralı Toplantı
Zinciri

Görsel
Yönetim
Sistemi



A3 Düşünme ve Raporlama

Hedeflerle Yönetim

Hoshin Kanri (Strateji ve Politikaların Yayılımı)

Üretim ve Ekipman Yönetimi

Sistemler ve Araçlar



5S ile Saha
Yönetimi

Otonom Bakım

Profesyonel Bakım

Erken Ürün Yönetimi

Erken Ekipman
Yönetimi

Dijital Üretim

Günlük Yönetim Yönetimi

Sistemler ve Araçlar



Kayıp Yapısı
Analizi

Kobetsu
Kaizen

İleri Kaizen

Yalın 6 Sigma

Maki Gami

Değer Akış
Haritalama

A3 Problem
Çözme

Hedefler, İş Sonuçları

Stratejik Planlar



Teşekkürler



Coşkulu İş Birlikleri için Hazırız...



0216 410 03 00



www.grupas.com.tr



Sıfır Kayıp Yolculuğunda Yalın Dönüşüm

Operasyonel Mükemmellik

Operasyonel Mükemmellik; **maksimum değeri** sağlamak adına **tüm kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına** odaklanan bir yaklaşımdır.



Operasyonel Mükemmellik

Dünya Klasında Şirket olma yolunda tanımlanan değer yaratma disiplinlerinin en temelidir



Operasyonel Mükemmellik

Makine Yoğun: (Ağır yatırım gerektiren)

TPM - Total Productive Maintenance (Toplam Üretken Bakım)

JIPM TPM

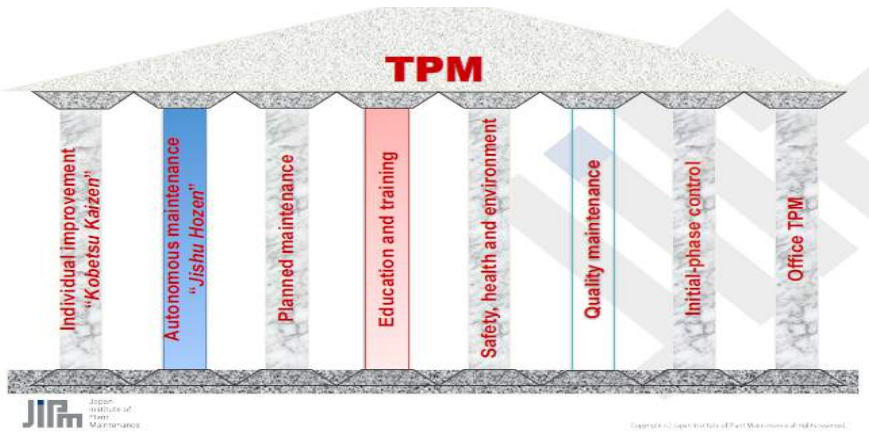
JIPM – Japan Institute of Plant Maintenance

Emek Yoğun:

TPS - Toyota Production System (Toyota Üretim Sistemi)

(Yalın Üretim Sisteminin temellerini oluşturan / doğuran sistem)

Customer Excellence



Akış Prensipleri

Sürekli akışı sağlayacak şekilde prosesleri bağla

Dengeleme / Tak Zamanı

Müşteri Temposuna göre her bir operasyondaki iş adımlarını dengeleyerek insan etkinliğini artırır

Çekme

Operasyonlar arası iletişimi yatay hale getir. İstenilen zamana miktara ve gerekli kapasite kullanımına odaklan

0 Prensipleri

Bireysel iyileştirmeler Süreçlerin standardizasyonu ile planlama yetkinliklerinin artırılması hedef ulaşımında yönetim eforunu herkesin katılımıyla daha aza indir

Model ve Metodolojilerin firmaya implementasyonunda sektörün karakteristiği göz önünde bulundurulur.

Operasyonel Mükemmellik

Amaç : İşletme kaynaklarını Ekonomik ömürlerini koruyacak şekilde plansız kayıplardan korumak , ideal hız ve istenilen kalite değerlerinde işletilmelerini sağlamak

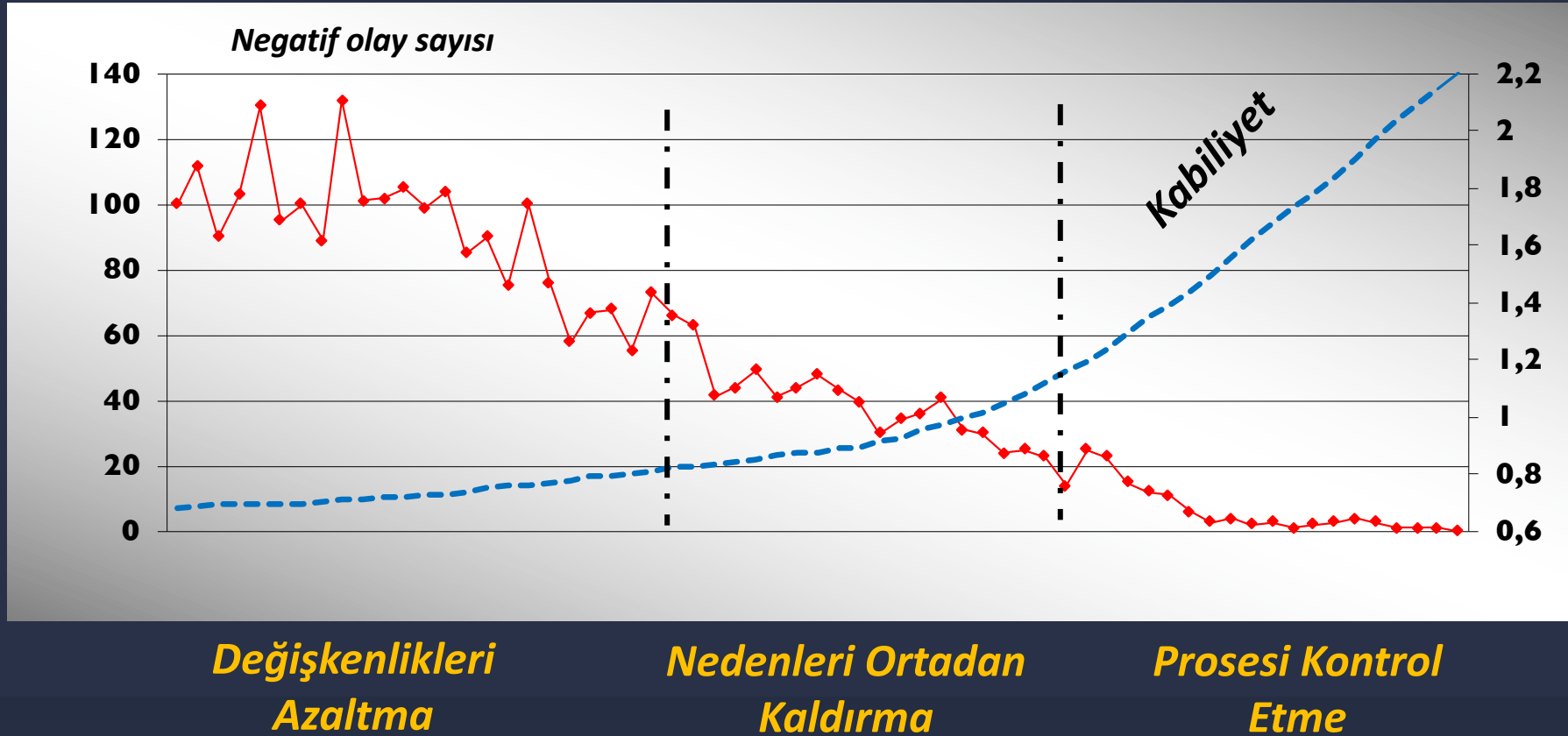


Toplam Üretken Yönetim

Temel Şartları
Oluşturun

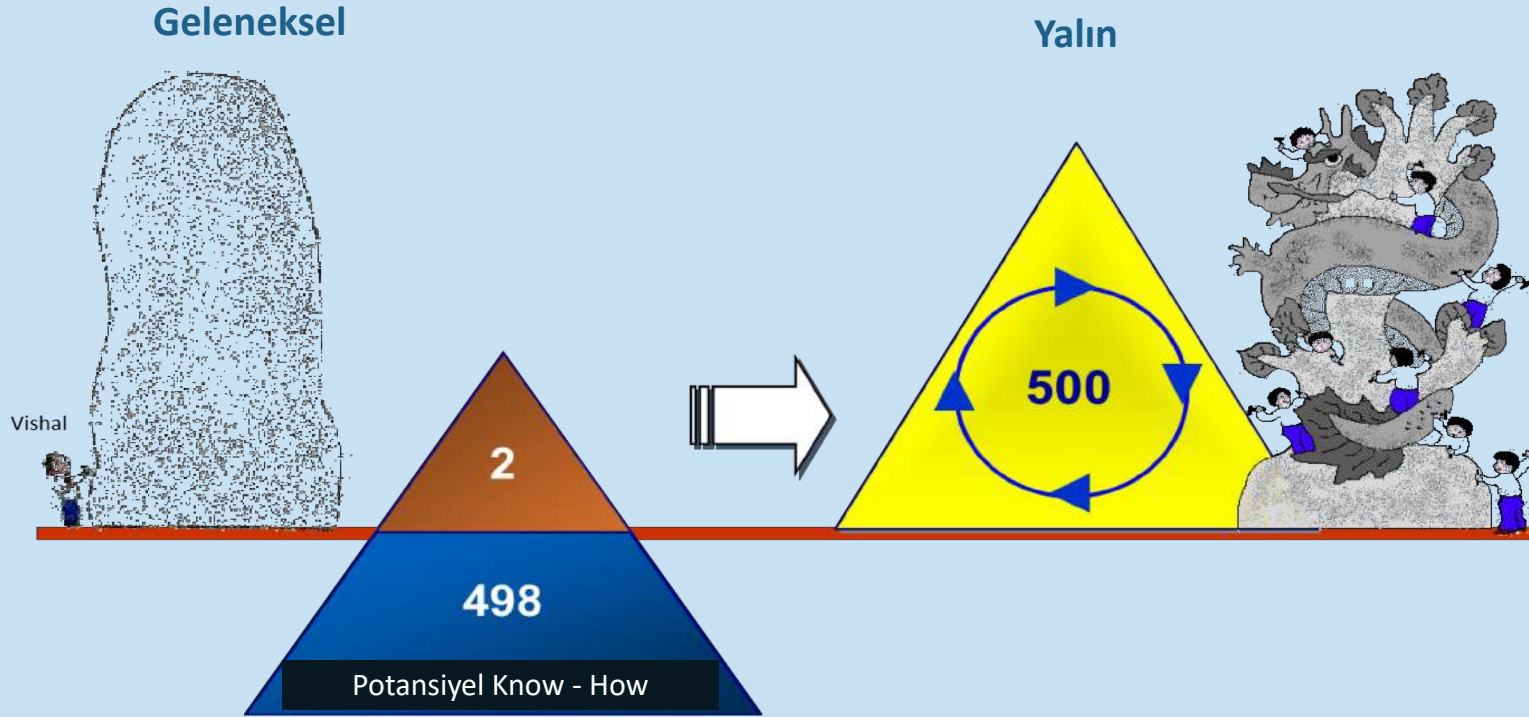
İyileştirin

İnovasyon



Sürekli İyileştirme Kültürü

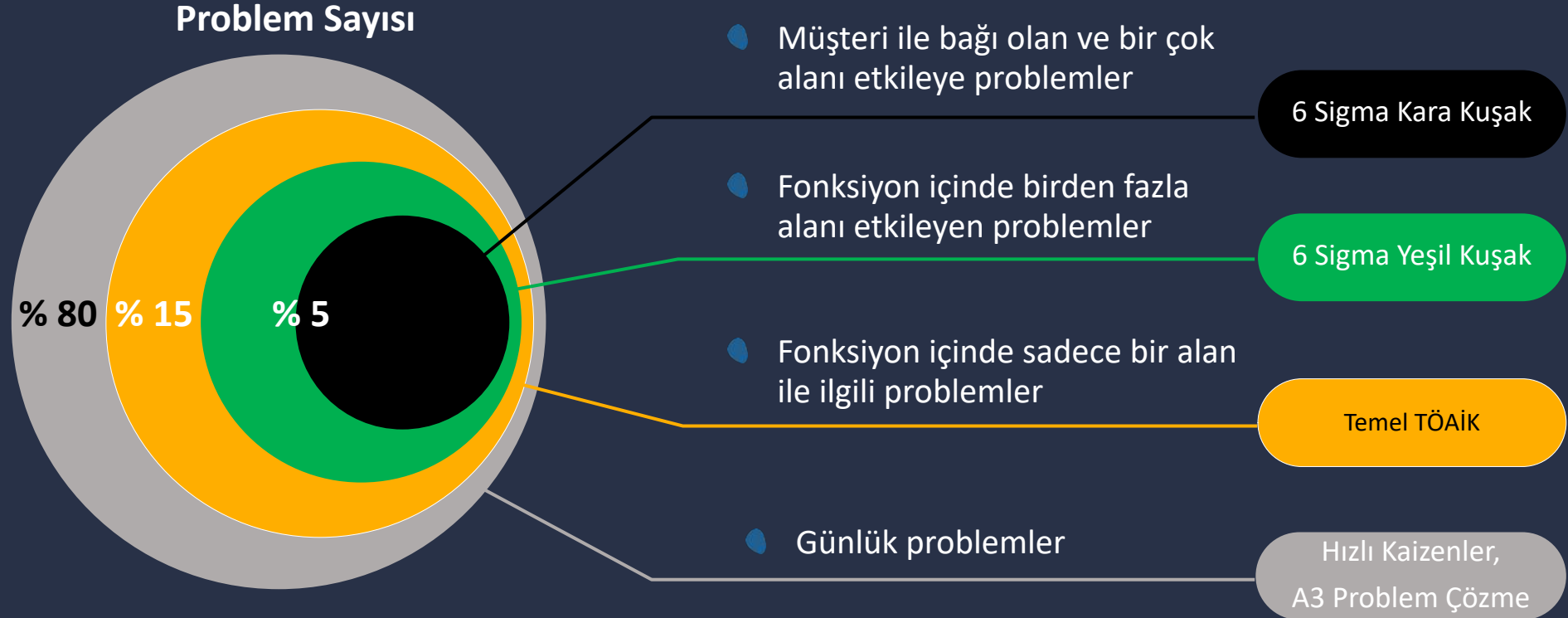
Çalışanların Katılımı



These numbers represent the typical proportion between those who are called by Management to improve and the other employees.



Toplam Üretken Yönetim



Politikaların Yayılımı
(Hizalanma)



Yalın Yönetim Modeli

Yalın Liderlik

İyileştirmelerin Yönetimi

Kalitenin Yönetimi

Yalın Organizasyon

Yalın Süreçler

Yalın Akış

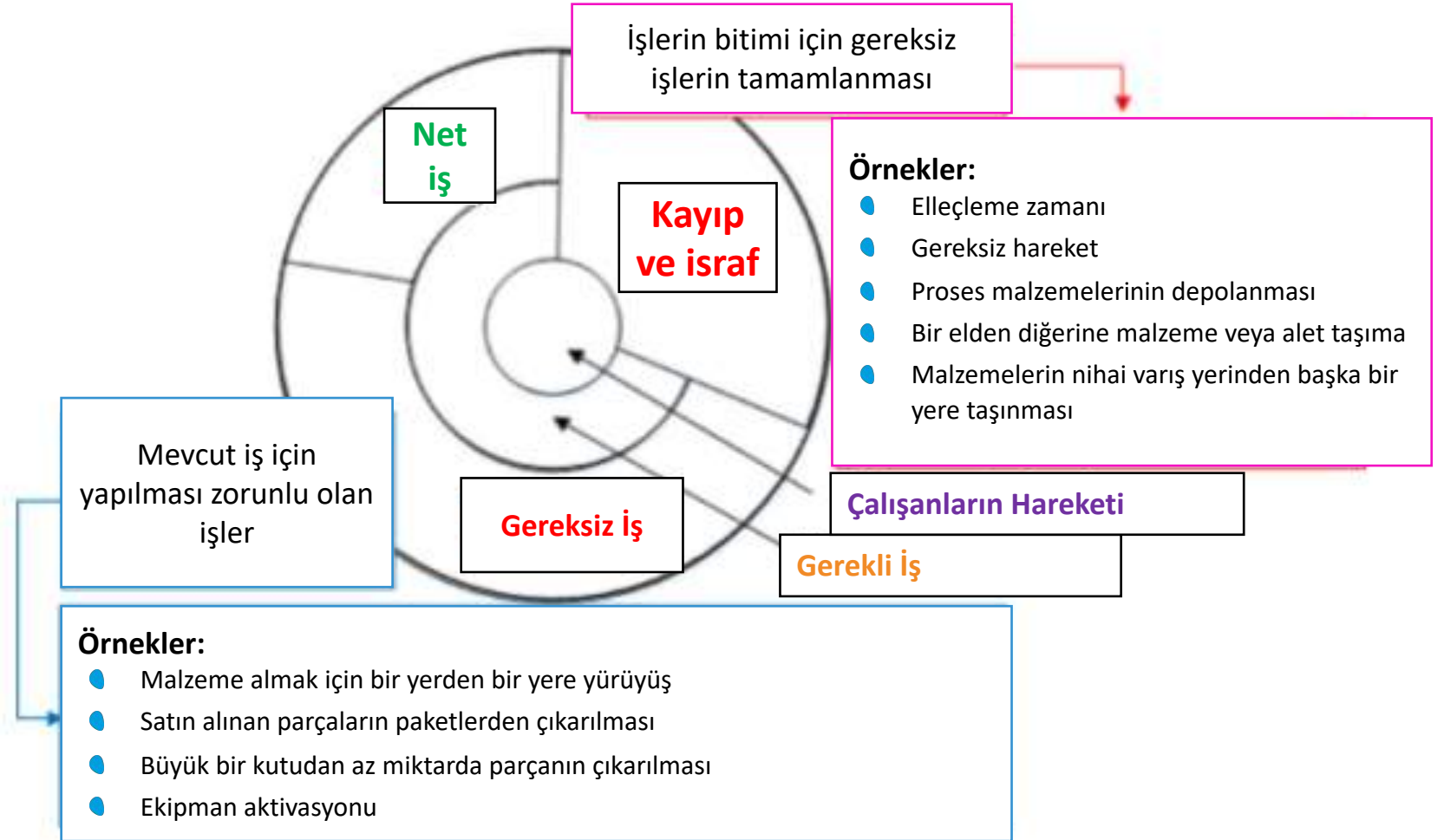


**İşletmelerdeki
Kayıp
Farkındalığı**

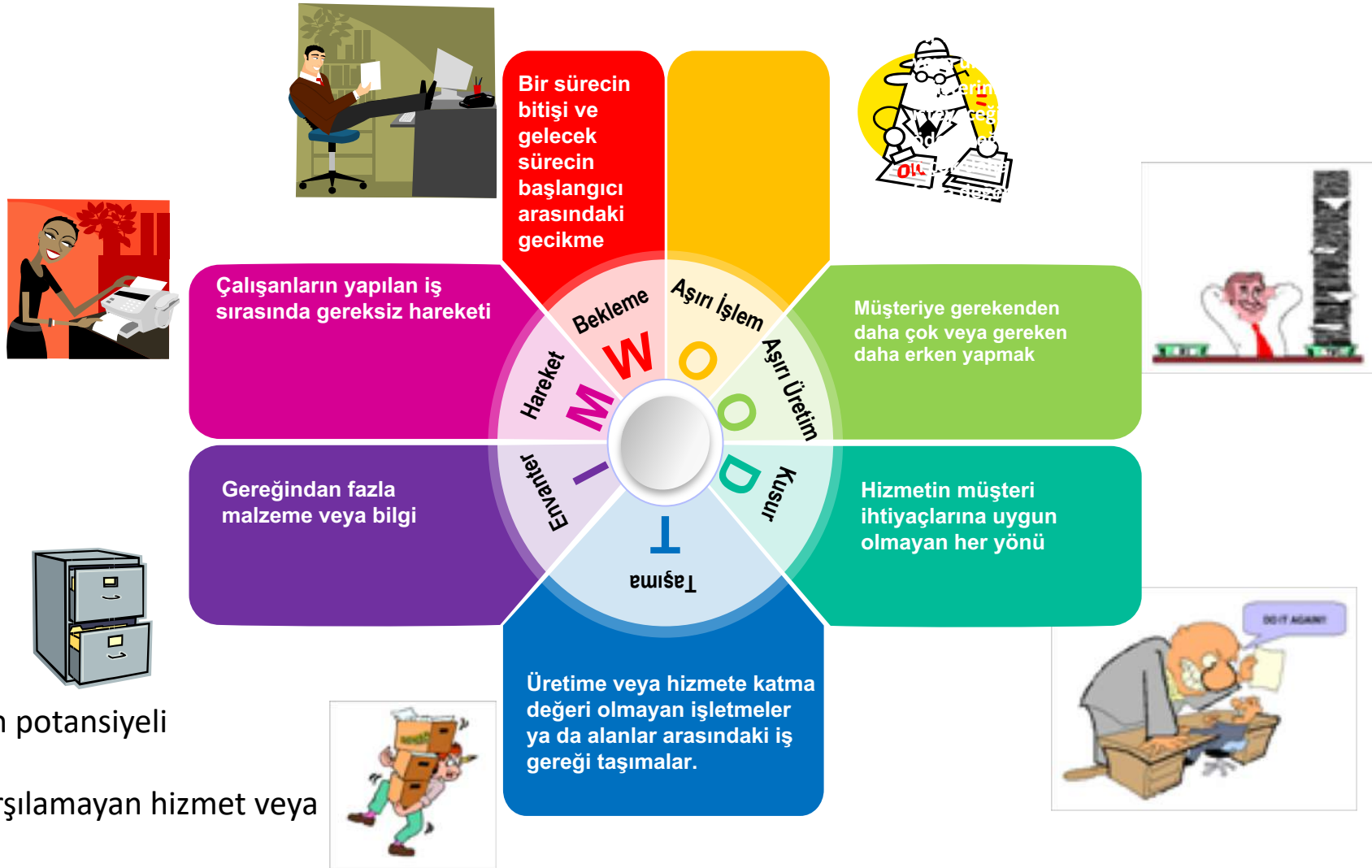
Katma değer analizi

Katma değerli İş

- Müşterinin istediği
- Niteliği Arttıran
- Bir kerede doğru



7 + 2 israf



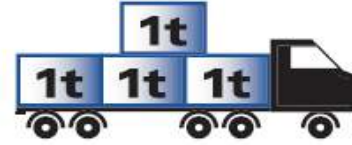
8th Waste: Kullanılmayan çalışan potansiyeli

9th Waste: Müşteri ihtiyacını karşılamayan hizmet veya ürünlerin tasarımı

Muda, Mura ve Muri



Muri =Aşırı yükleme



Mura = düzensizlik , dalgalanma , değişkenlik



Muda = israf



Muri , Mura ve Muda bulunmayan durum

Muda, Mura ve Muri



MUDA (İsraf)

- Hatalar
- Beklemeler
- Taşımalar
- Stoklar
- Gereksiz hareketler
- Gereksiz işlemler
- Aşırı üretim
- Kullanılmayan yetenek



MURA (Düzensizlik)

- Düzensiz iş planları
- Değişken iş yükleri
- Miktar dalgalanmaları
- Kararsız prosesler



MURI (Aşırı yükleme)

- Doğal limitleri zorlamak
- Kapasite aşımı

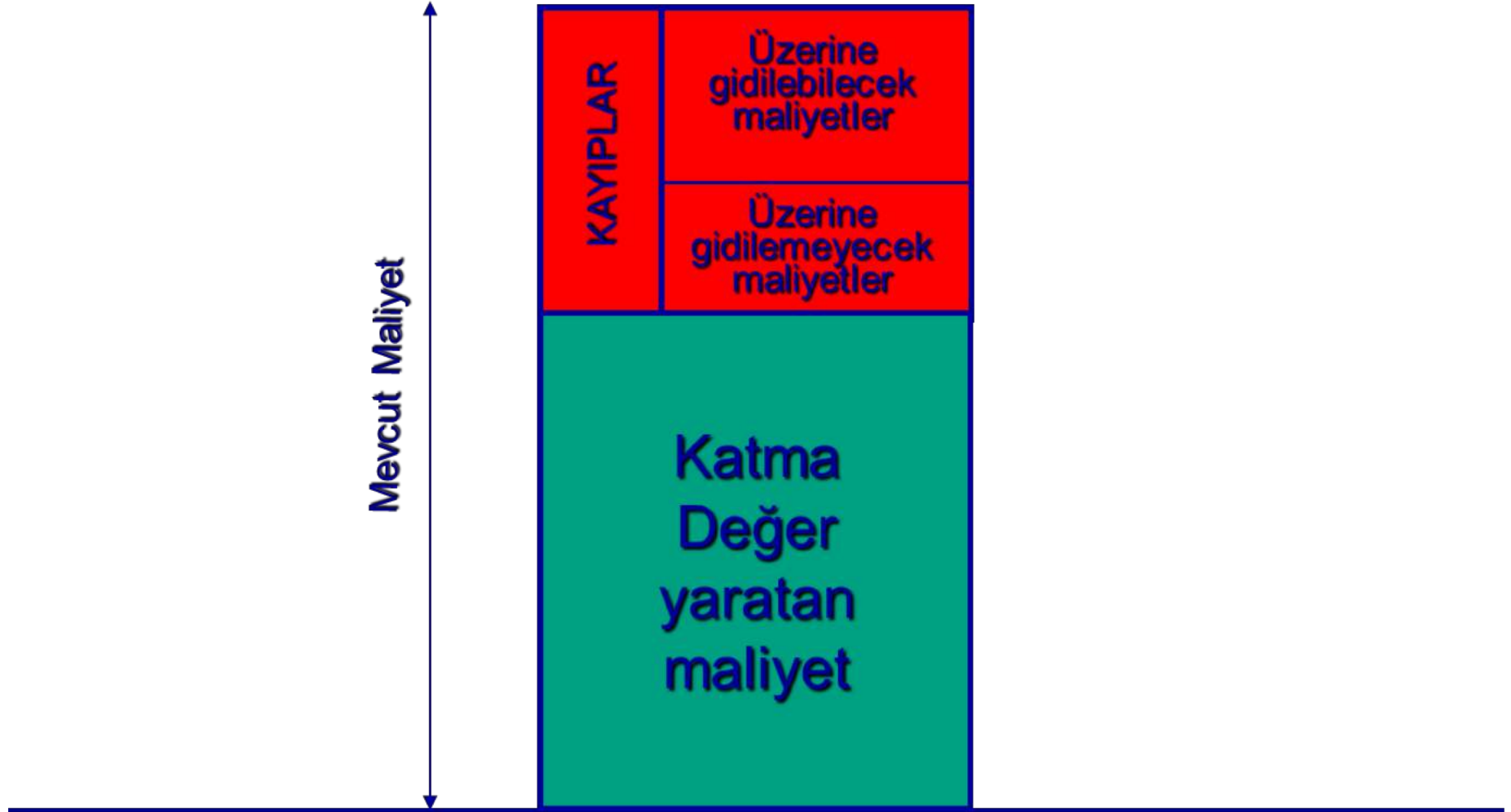


Kayıp tanımı

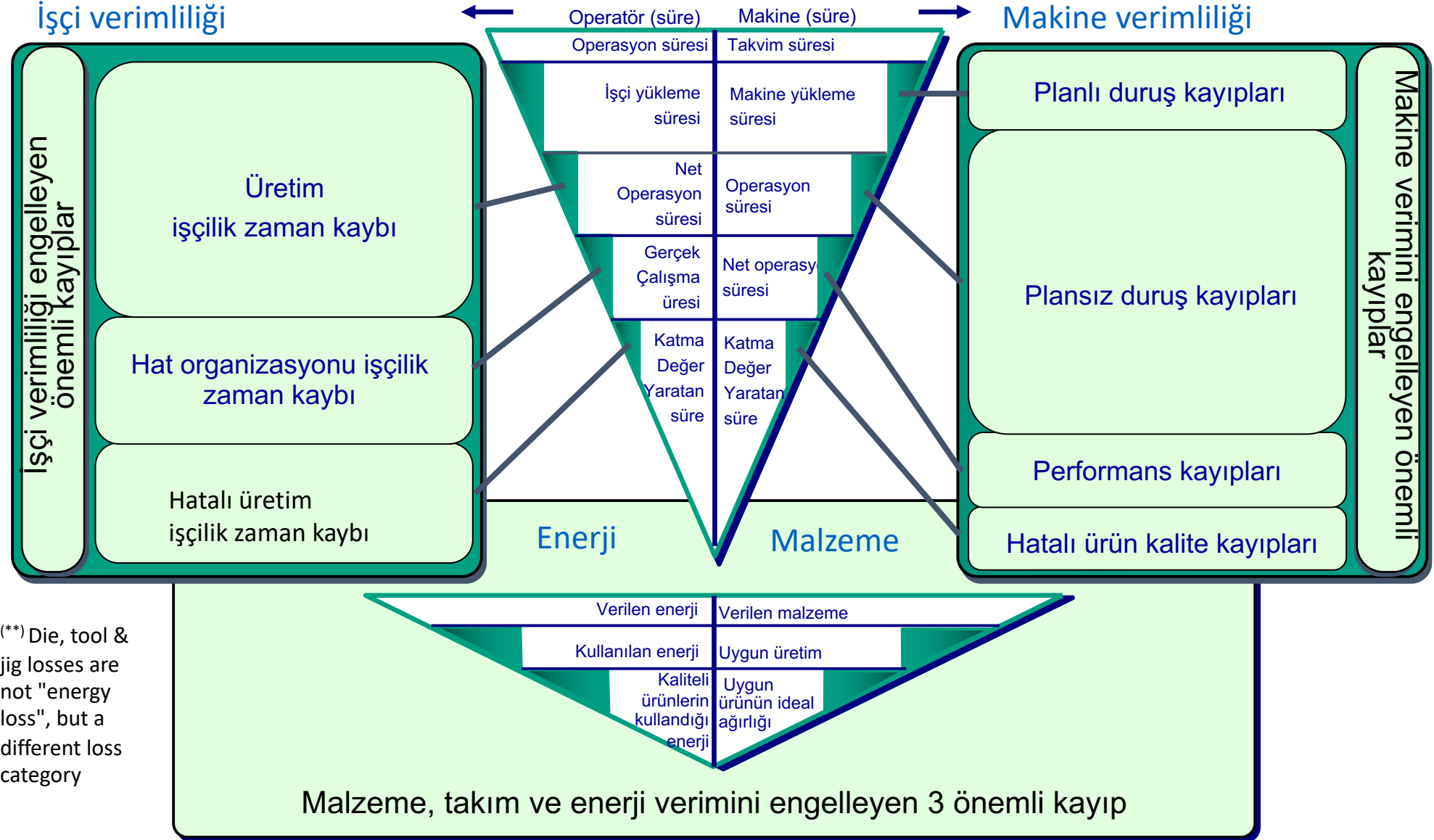
Kayıp

- Nihai tüketicinin parasını ödediği fakat yararlanamadığı kaynakların tümüdür,
- Genellikle kaçınılamaz olduğuna inanılır ...
- ... büyük bir bölümü... yok edilebilir

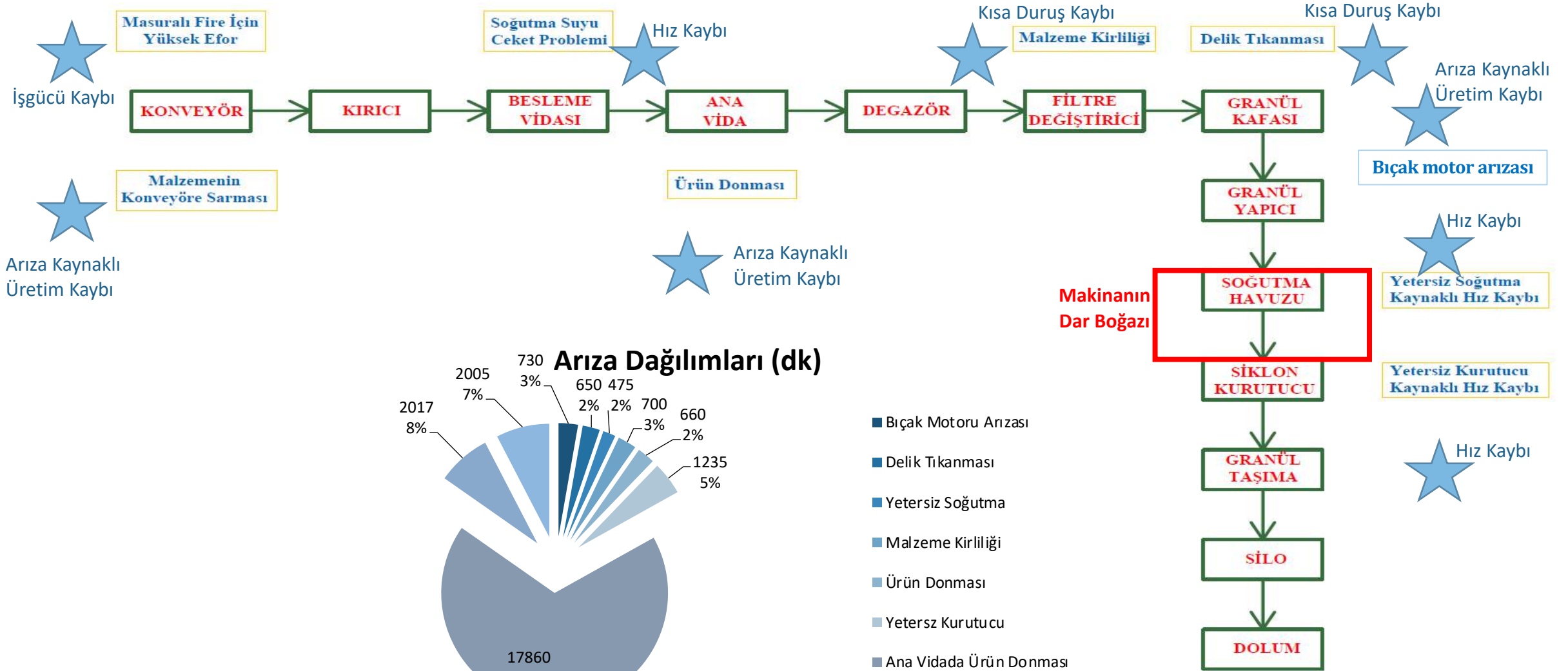
Kayıp tanımı



Üretim faaliyetleri sırasında oluşan kayıplar (16 büyük kayıp)



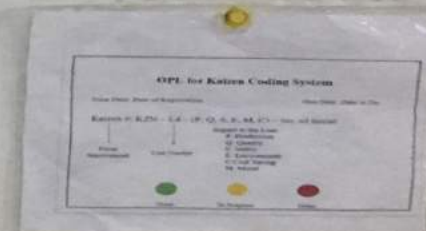
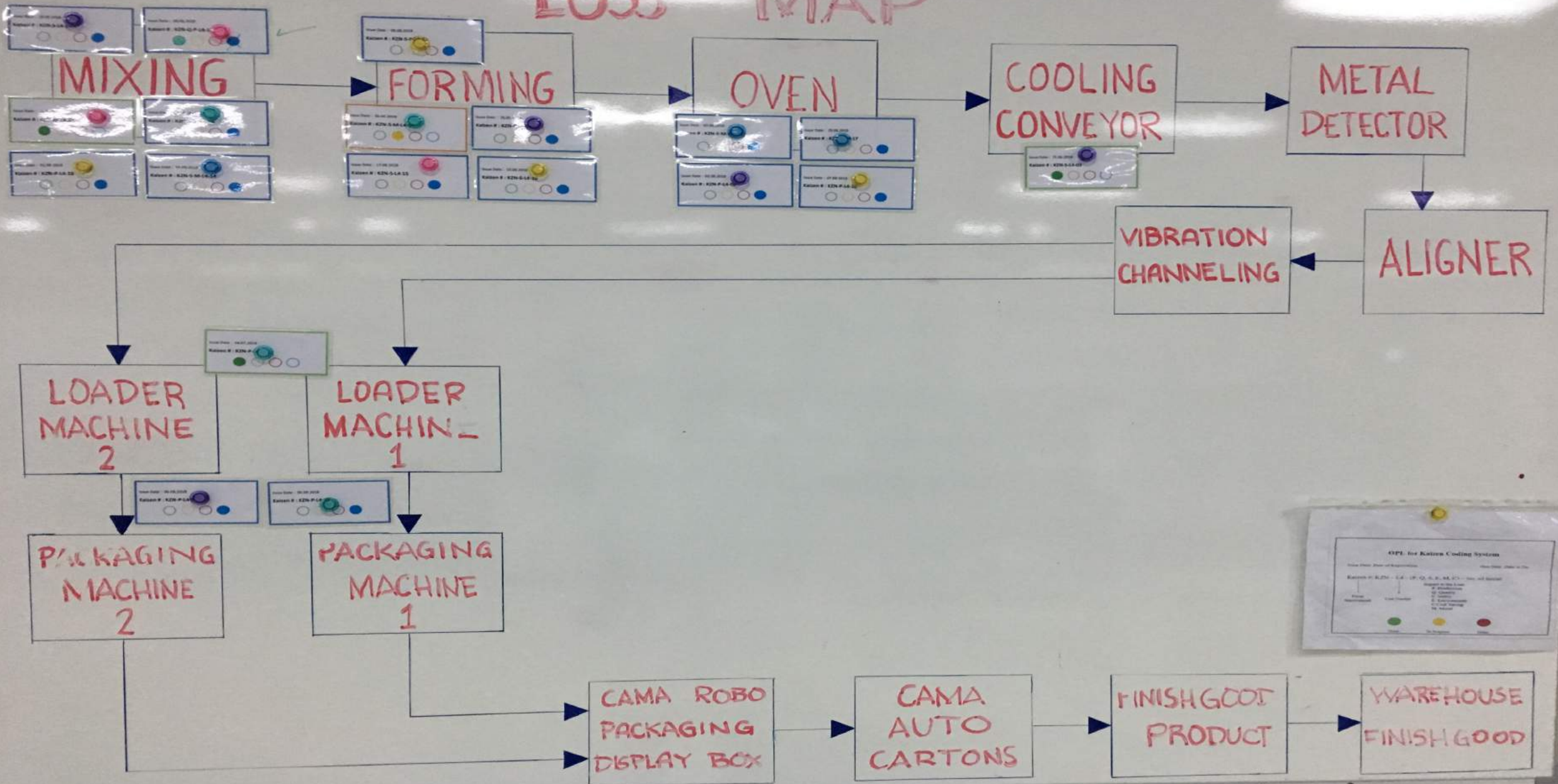
Operatör Saha Çalıştayı



Bölge bazlı kayıp haritası

	Arıza	Kısa Duruş	Hız Kaybı	Kalite Hatası
Konveyör	<i>Besleme Metodu</i> <i>Uygun Malzeme</i> Operatör Tecrübesi	Malzeme Kontrolü <i>Besleme Metodu</i> <i>Uygun Malzeme</i>	Malzeme Kontrolü <i>Besleme Metodu</i> <i>Uygun Malzeme</i> Operatör Tecrübesi Doluluk Oranı	<i>Uygun Malzeme</i> Malzeme Kontrolü
Kırıcı		Soğutma Kapasitesi	Soğutma Kapasitesi	
Ekstruder			<i>Ekstruder sıcaklığı</i> Vida Devri Reçeteye Uygun Üretim	
Granül Yapıcı	<i>Bıçak Devri</i> <i>Kafa Sıcaklığı</i>	<i>Bıçak Devri</i> <i>Kafa Sıcaklığı</i>	<i>Bıçak Devri</i> <i>Kafa Sıcaklığı</i> <i>Reçeteye Uygun Üretim</i>	
Soğutma Havuzu	<i>Soğutma Havuzu Su Sıcaklığı</i>	<i>Soğutma Havuzu Su Sıcaklığı</i>	<i>Soğutma Havuzu Su Sıcaklığı</i> Soğutma Suyu Sıcaklığı Soğutma Suyu Debisi	<i>Granül Kontrolü</i>
Kurutucu				Yeterli Kurutma
Dolum				Uygun Dolum Miktarı Dolum/Çuval Kontrol

LOSS MAP

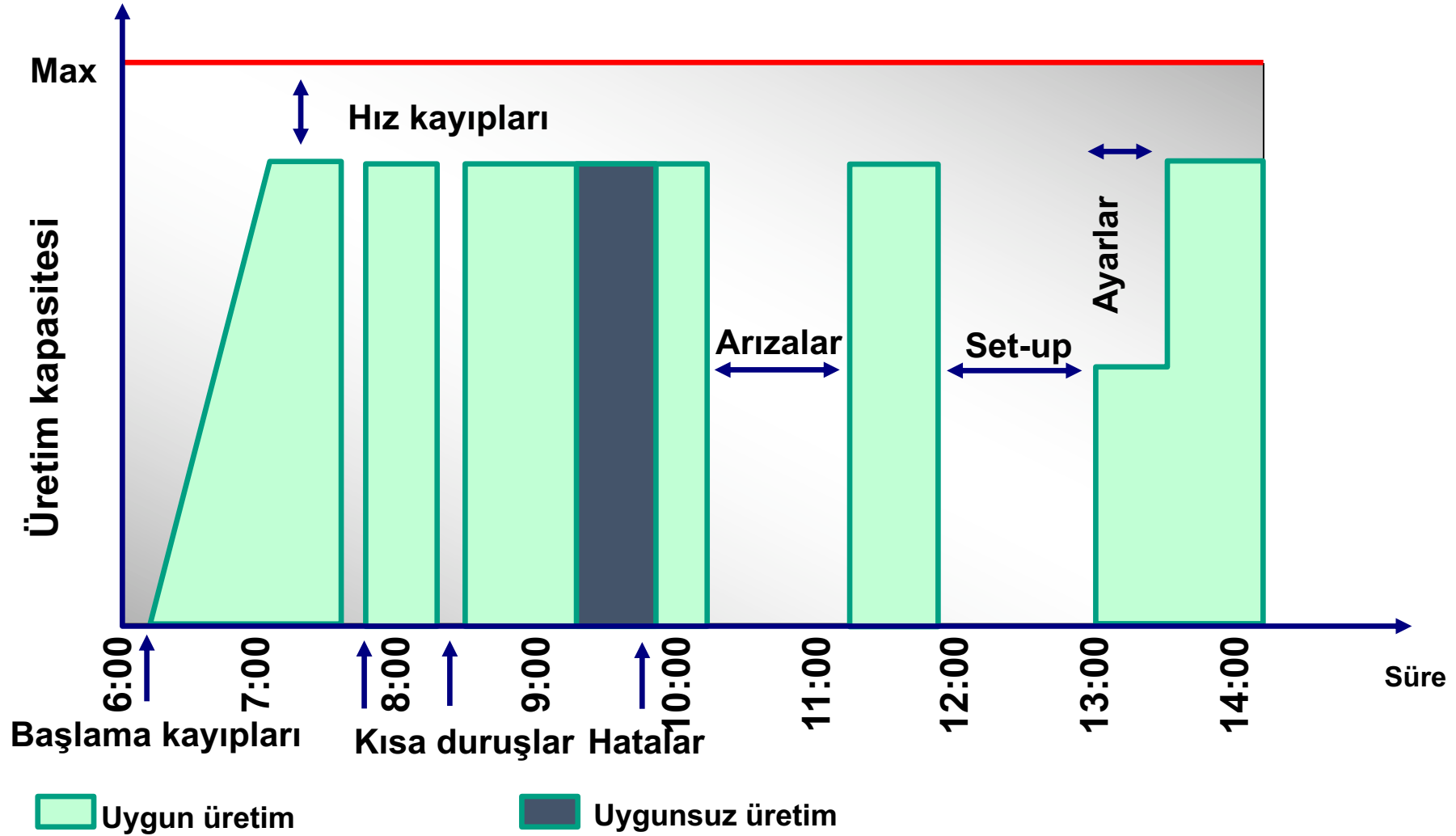




OEE

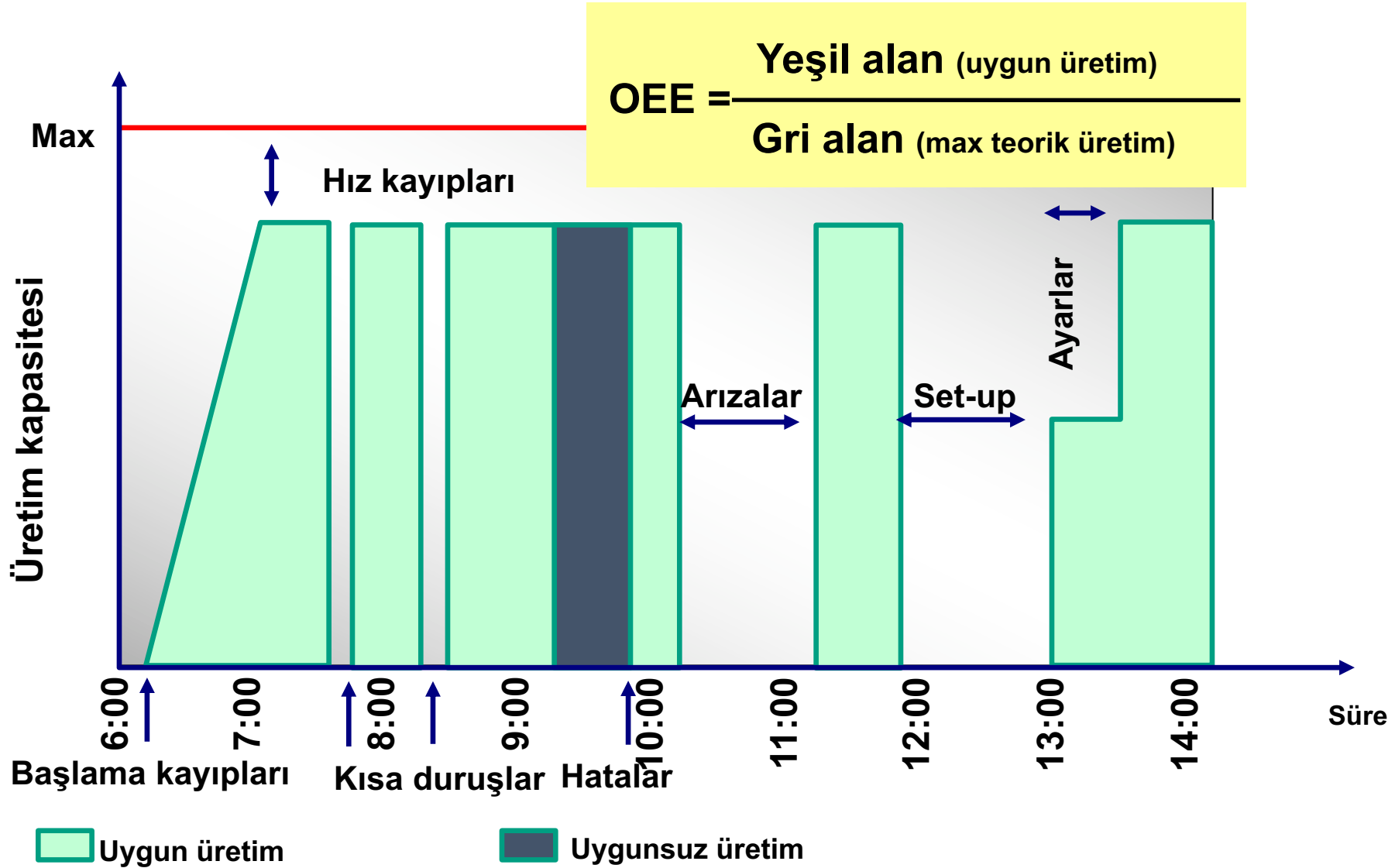


Gerçekte yapabileceğimizden daha azını üretiriz!



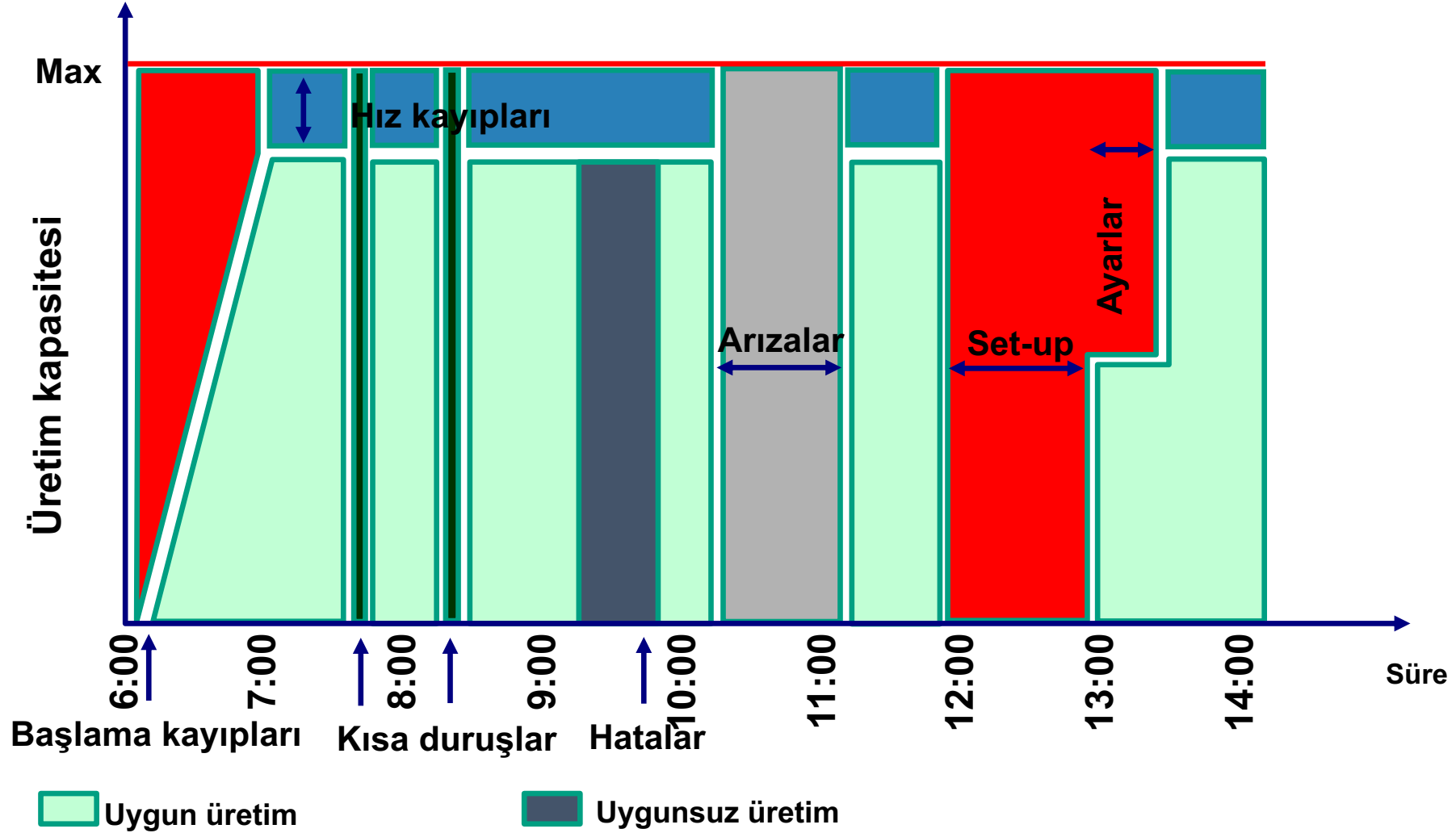


Gerçekte yapabileceğimizden daha azını üretiriz!



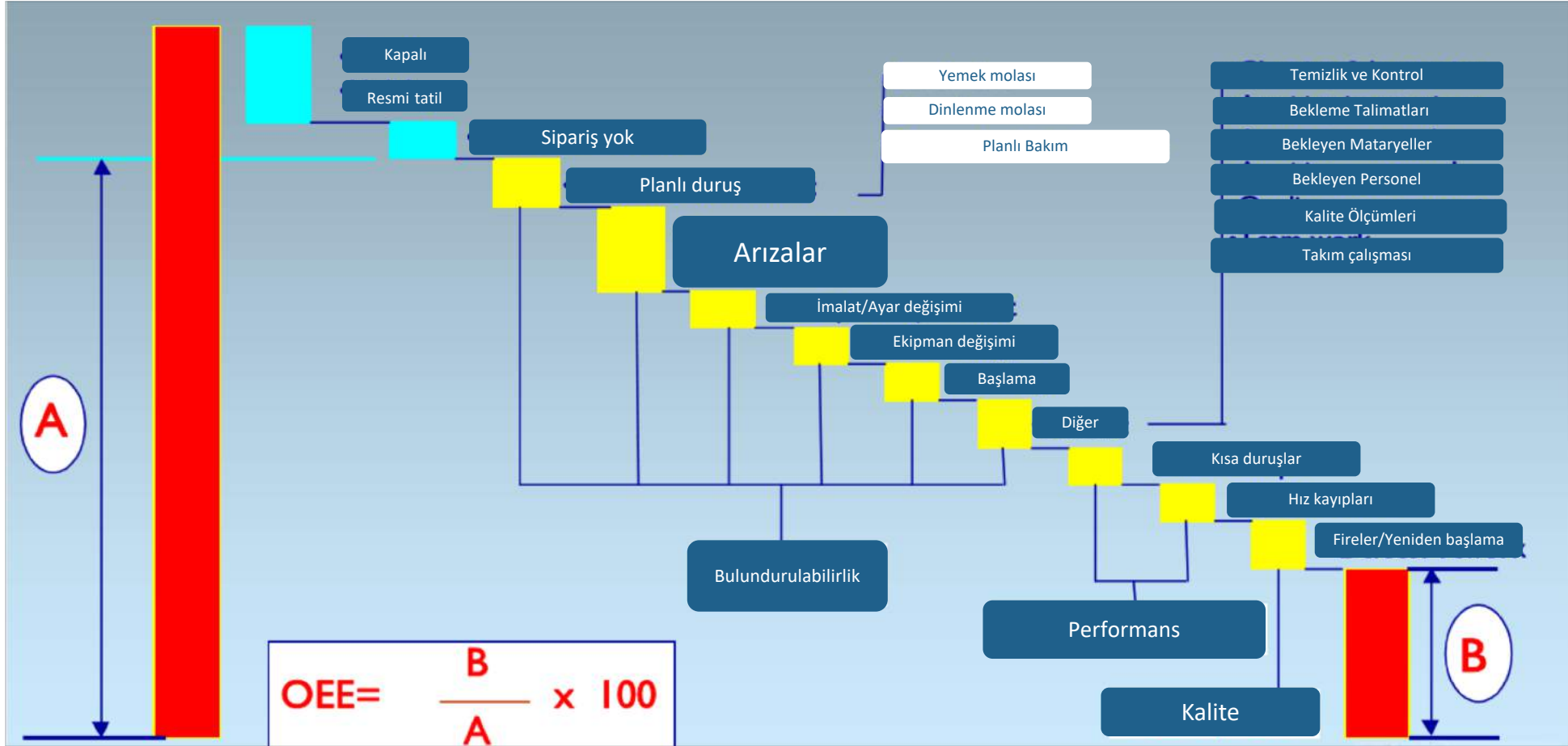


Ana üretim kayıpları





OEE





Kayıp Tipleri

A

Takvim Süresi

B

Yükleme süresi

C

Kullanılabilir süre

D

Üreten süre

Legal Restrictions
Public Holidays
Lack of Market Demand
Bottleneck

Meal Break
Planned Maintenance
Lack of Orders
Education
Force Majeure
Planned Production Adjustment
Planned Material Preparation
Planned Projects

Set Up
Breakdowns & Repairs
Internal Logistics
Management Loss
Short Stop
Run Up Change
Rework
Unplanned Prod. Adjustment
Performance Loss
Quality Loss

Stratejik Kayıplar

Planlı Kayıplar

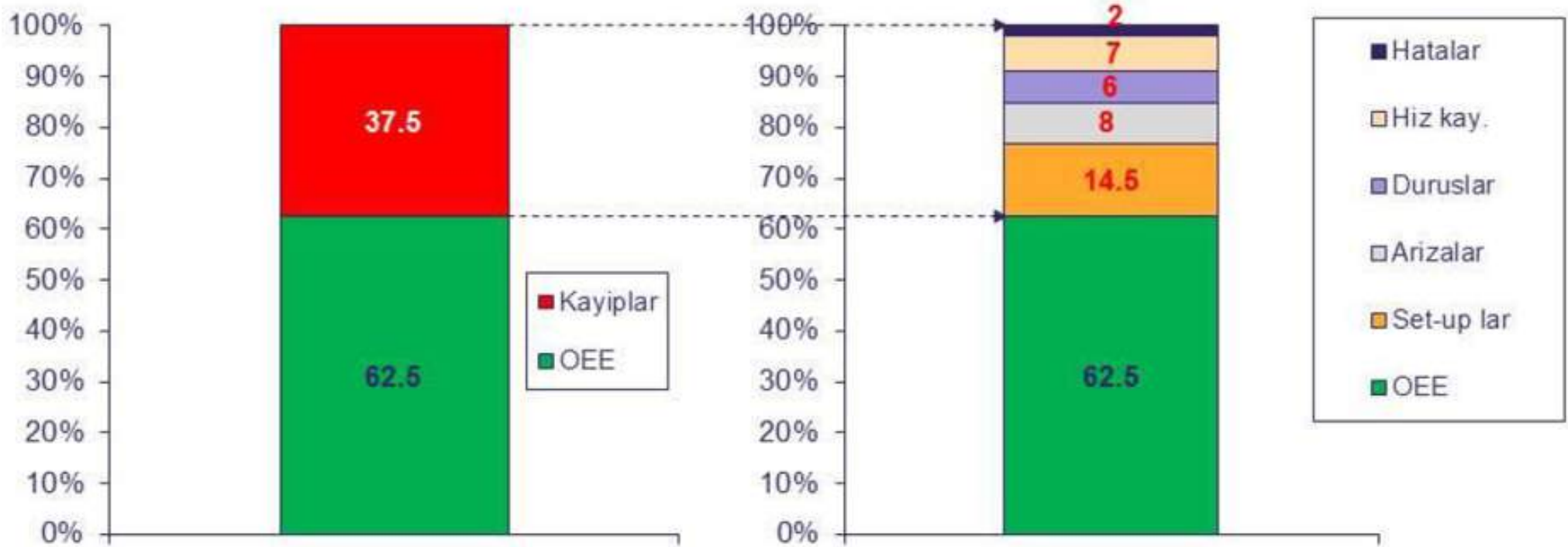
Operasyonel Kayıplar

$$TEE = (D / A) * 100$$
$$OEE = (D / B) * 100$$
$$EE = (D / C) * 100$$



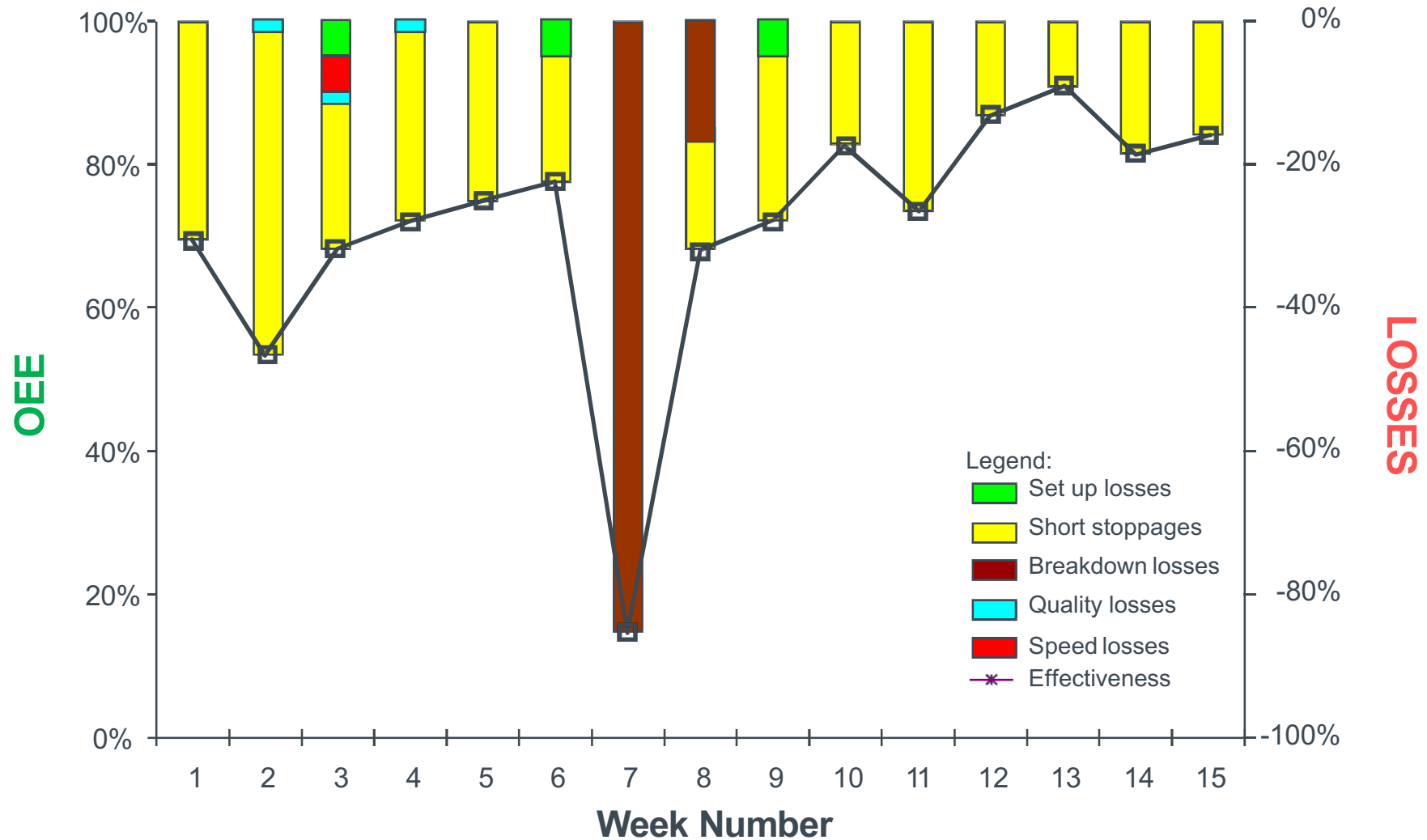
Kayıpları anlama OEE'nin gerçek gücüdür!

- Tipik kayıplar set up, arızalar, kısa duruşlar, plansız duruşlar, planlı duruşlar, hız kayıpları, kusurlu ürünler v.b olabilir.
- Kayıpların anlaşılması ve en önemlilerinden başlayarak OEE'nin geliştirilmesi sağlanabilir.



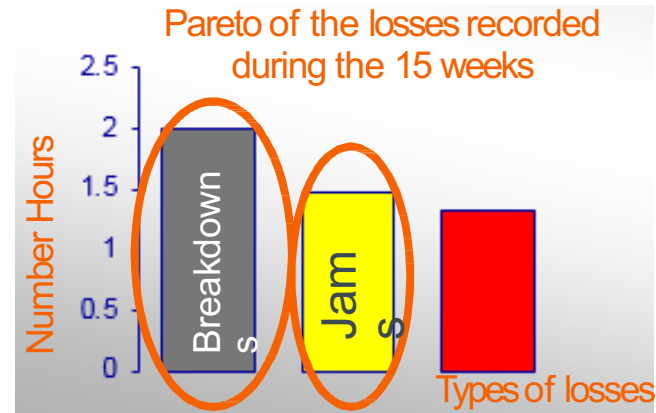
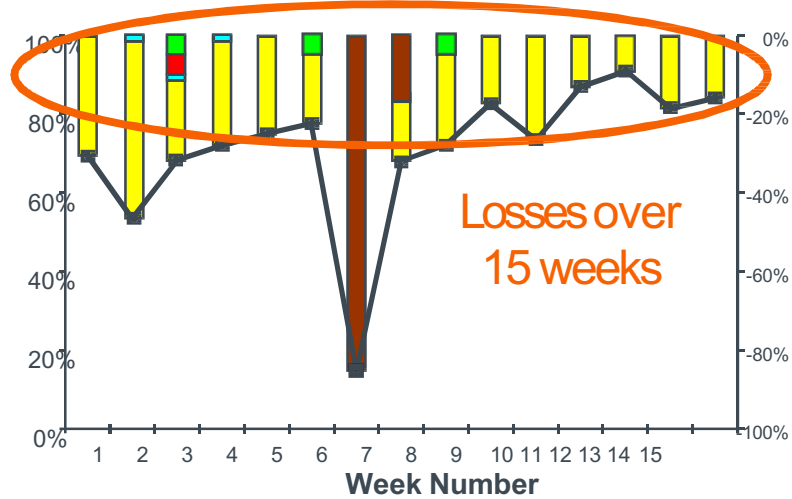


Kayıplar



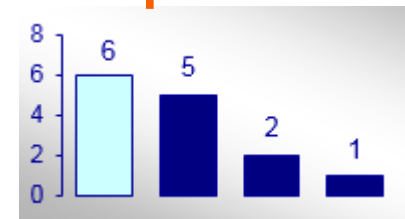
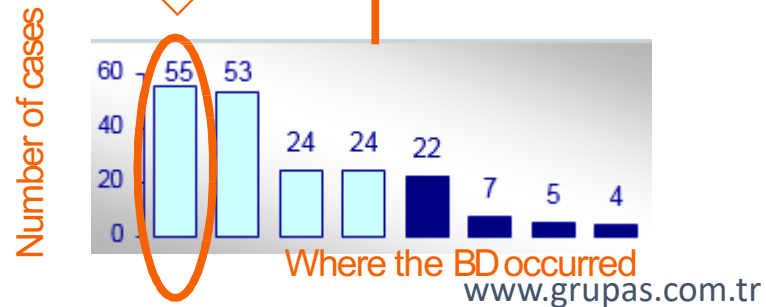


OEE'nin zaman bazlı çizelgesi



1° level
(Time based)

Kaizen Sheet here!



2° level
(Occurrence based)

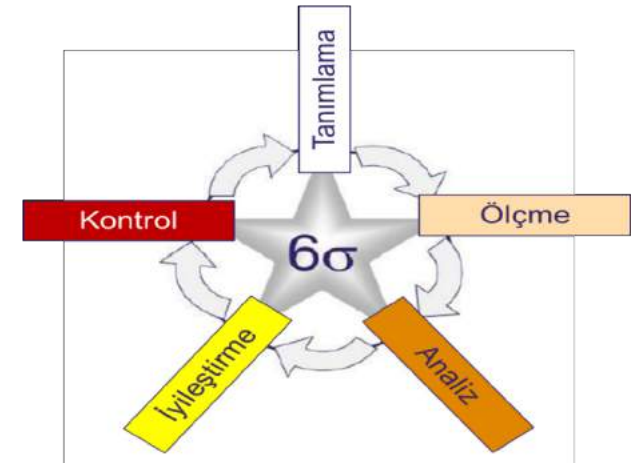
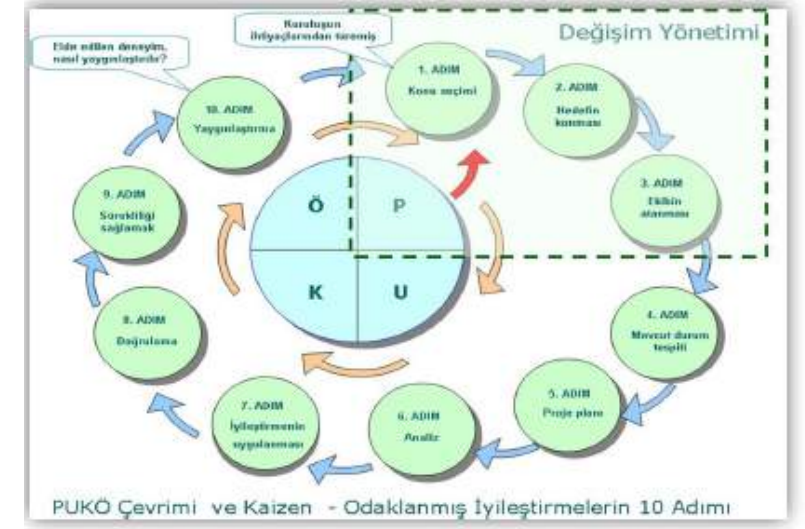
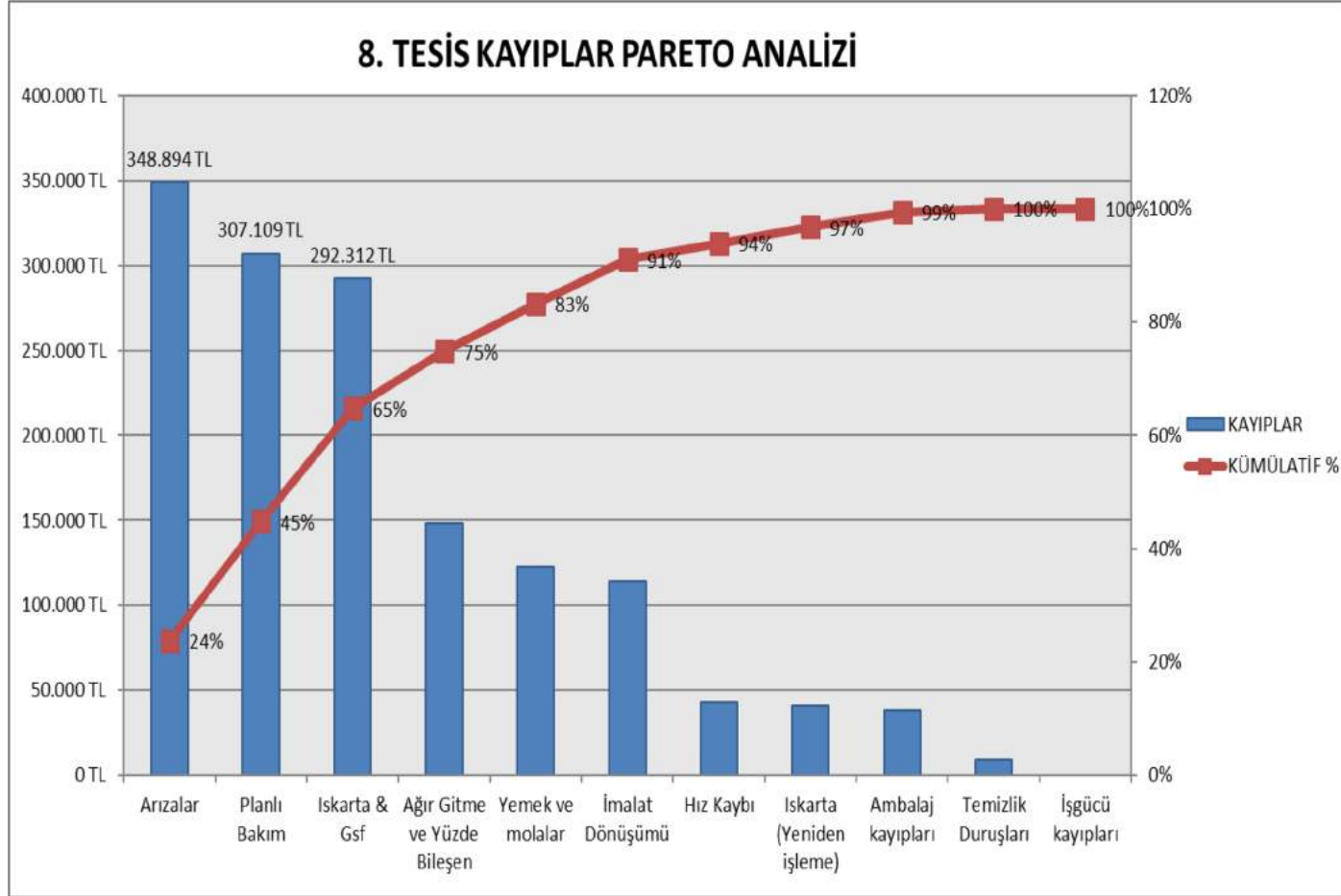
Kayıpların Yönetimi

Kayıp yapısı örneği

Kayıp Yapısı Matrisi															
Yıllık Etki		Maliyetler													
		Hammadde / Ambalaj Malz.		İşgücü		Teknik Malzeme		Enerji		Amortisman		Toplam Birim Maliyet(₺/birim)		TOPLAM ÜRETİM	
BİRİM MALİYET (₺/birim)		1080,0		215,0		72,5		67,5		47,5		1.482,5			
Tahmini Kayıpların Oranı (%)		4%		7%		8%		12%		4%		Herbir Kaybın Toplamı (₺)		%	Küm.
Kayıplar	1. Hız Kaybı	makine	0	5	3.135.417	0	7	4.050.000	5	452.381	7.637.798		11%	11%	
	2. Ayar Kayıpları	metod	0	3	1.881.250	0		0		0	1.881.250		3%	14%	
	3. Ürün Dönüşümleri	metod	8	25.200.000	1	627.083	0		4	361.905	26.188.988		38%	52%	
	4. Temizlik	metod	0	4	2.508.333	0		0	3	271.429	2.779.762		4%	56%	
	5. Teknik İnkıta	makine	0	5	3.135.417	3	5.800.000	2	1.157.143	9	814.286	10.906.845		16%	72%
	6. Iskarta	malz	0	5	3.135.417	0		0		0	3.135.417		5%	77%	
	7. Yeniden işleme	metod	0	1	627.083	0	5	2.892.857		0	3.519.940		5%	82%	
	8. Planlı Bakım	metod	0		0	0		0		0	0		0%	82%	
	9. İnkıta Dışı Duruşlar	malz	0		0	0		0		0	0		0%	82%	
	10. Ar-Ge ve Proje Kayıpları	metod	0		0	0		0		0	0		0%	82%	
	11. Yönetimsel Kayıplar	metod	0		0	0		0		0	0		0%	82%	
	12. Operasyon Hareket Kayıpları	metod	0		0	0		0		0	0		0%	82%	
	13. Taşıma Kayıpları	metod	0		0	0		0		0	0		0%	82%	
	14. GSF	malz	4	12.600.000		0		0		0	12.600.000		18%	100%	
	15. Ağır Gitme	malz		0		0		0		0	0		0%	100%	
	16. Yüzde Bileşen Kayıpları	malz		0		0		0		0	0		0%	100%	
	17. Ambalaj Malzemesi	malz		0		0		0		0	0		0%	100%	
	18. Diğer Kayıplar			0		0		0		0	0		0%	100%	
			0		0		0		0	0		0%	100%		

A

Kayıpları iyileştirme döngüsüne dahil etme





Kayıp Yapısı Analizi

Kayıp Yapısı Analizi

01.04.2017

BÖLGE	TESİS	KAYIP TÜRLERİ	KAYIPLAR	TOTAL	%	Tesis 1	Tesis 2	Tesis 3
TÜRKİYE	ABC	EKİPMAN KAYIPLARI	Temizlik	221.231 TL	1,4%	3.133 TL	3.183 TL	6.246 TL
			Yemek ve Molalr	1.583.422 TL	9,9%	195.310 TL	194.163 TL	278.908 TL
			Planlı Bakım	778.614 TL	4,9%	6.034 TL	5.838 TL	16.481 TL
			Ürün - Model Dönüşümleri	620.515 TL	3,9%	90.002 TL	88.655 TL	21.362 TL
			Ar - Ge Denemeleri	225.744 TL	1,4%	783 TL	12.415 TL	20.550 TL
			Eğitim	0 TL	0,0%	0 TL	0 TL	0 TL
			Arızalar	1.703.317 TL	10,6%	33.992 TL	34.074 TL	203.076 TL
			Kısa Duruşlar	39.242 TL	0,2%	2.447 TL	1.421 TL	2.695 TL
			Hız Kaybı ve Bilinmeyen Duruşlar	4.445.961 TL	27,7%	557.364 TL	151.153 TL	246.699 TL
		HURDA VE FİRELER	Yeniden İşleme	538.461 TL	3,4%	23.303 TL	36.650 TL	77.796 TL
			Hurda	263.073 TL	1,6%	15.516 TL	22.915 TL	32.555 TL
		HAMMADDDE KAYIPLARI	Balans Kayıpları	632.720 TL	3,9%	74.714 TL	17.310 TL	18.007 TL
		AMBALAJ KAYIPLARI	Ambalaj Hurdaları	44.160 TL	0,3%	3.200 TL	570 TL	1.560 TL
		BİLİNMEYEN KÜTLE KAYIPLARI	Bilinmeyen Kayıplar	4.942.000 TL	30,8%	336.218 TL	320.786 TL	641.571 TL
		TOPLAM	TOPLAM	16.038.459 TL	100,0%	1.342.017 TL	889.133 TL	1.567.505 TL

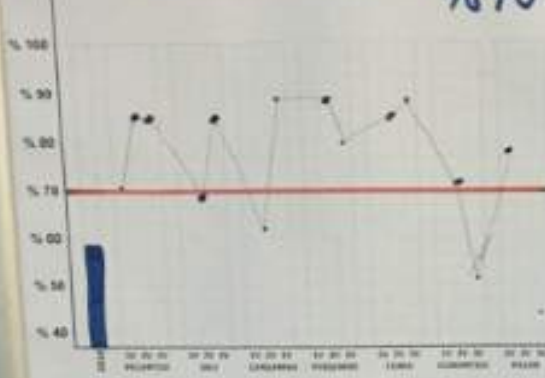
TARİH: 13/02/2017 - 19/02/2017

HAFTA: 7

9... TESİS OPERATÖR TAKİP PANOSU

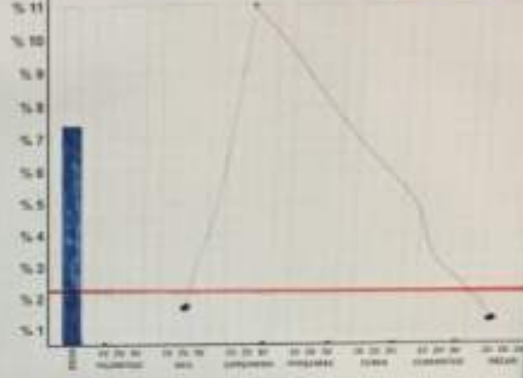
HAT PERFORMANSI (OEE)

%70

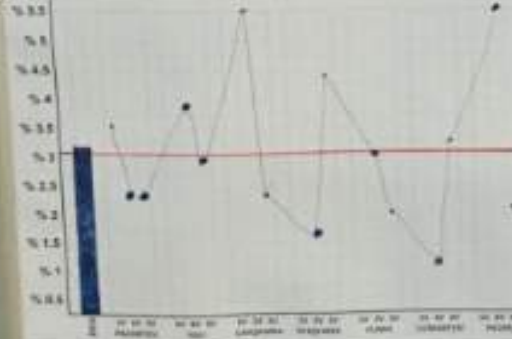


INKITA

%2,2

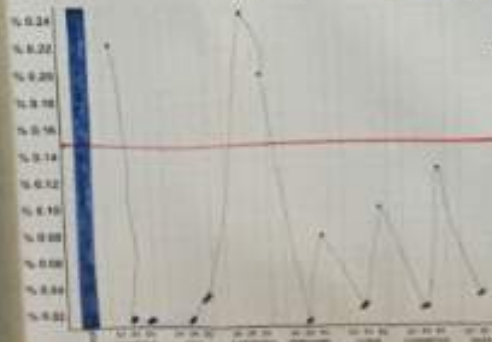


ISKARTA



GSF

%0,15



KALİTE VUKUATLARI

GÜN	VERGİTİLEME	TESİS YERİ	GİRİŞ	MIŞTAK (KALİTE)	MIŞTAK (KALİTE)
01.02.2017					
02.02.2017					
03.02.2017					
04.02.2017					
05.02.2017					
06.02.2017					
07.02.2017					
08.02.2017					
09.02.2017					
10.02.2017					
11.02.2017					
12.02.2017					
13.02.2017					
14.02.2017					
15.02.2017					
16.02.2017					
17.02.2017					
18.02.2017					
19.02.2017					
20.02.2017					
21.02.2017					
22.02.2017					
23.02.2017					
24.02.2017					
25.02.2017					
26.02.2017					
27.02.2017					
28.02.2017					
29.02.2017					
30.02.2017					

SAĞLIK - EMNİYET - ÇEVRE (S.E.Ç)

GÜN	KURULUŞ GİRİŞİ	SANAYİ KURULUŞ GİRİŞİ	SAĞLIK - EMNİYET - ÇEVRE
01.02.2017			
02.02.2017			
03.02.2017			
04.02.2017			
05.02.2017			
06.02.2017			
07.02.2017			
08.02.2017			
09.02.2017			
10.02.2017			
11.02.2017			
12.02.2017			
13.02.2017			
14.02.2017			
15.02.2017			
16.02.2017			
17.02.2017			
18.02.2017			
19.02.2017			
20.02.2017			
21.02.2017			
22.02.2017			
23.02.2017			
24.02.2017			
25.02.2017			
26.02.2017			
27.02.2017			
28.02.2017			
29.02.2017			
30.02.2017			

Temizlik Duruşu	540	% 6,25	Temizlik Duruşu: 540/8640 = 6,25%
Cuma	540	% 6,25	Cuma: 540/8640 = 6,25%
Yemek ve Molalar	480	% 5,55	Yemek ve Molalar: 480/8640 = 5,55%
İmalat Dönüşümü	240	% 2,77	İmalat Dönüşümü: 240/8640 = 2,77%
Planlı Bakım	0	% 0	Planlı Bakım: 0/8640 = 0%
Hız Kaybı	0	% 0	Hız Kaybı: 0/8640 = 0%
İnkitalar	180	% 2,08	İnkitalar: 180/8640 = 2,08%
Kısa Duruşlar	120	% 1,39	Kısa Duruşlar: 120/8640 = 1,39%
Enerji Kesintisi	25	% 0,29	Enerji Kesintisi: 25/8640 = 0,29%
Arge Duruşu	0	% 0	Arge Duruşu: 0/8640 = 0%
Eğitim Duruşu	0	% 0	Eğitim Duruşu: 0/8640 = 0%
Gsf kg	6515	% 75,4	Gsf kg: 6515/8640 = 75,4%

TARİH: 02.12.2015

GÜNÜK: HAFTALIK

HAFTALIK: Serkan Atlas

HAFTALIK: %75



HAT PERFORMANSI %75,4

TEMİZLİK %6,25

YEMEK VE MOLALAR %5,55

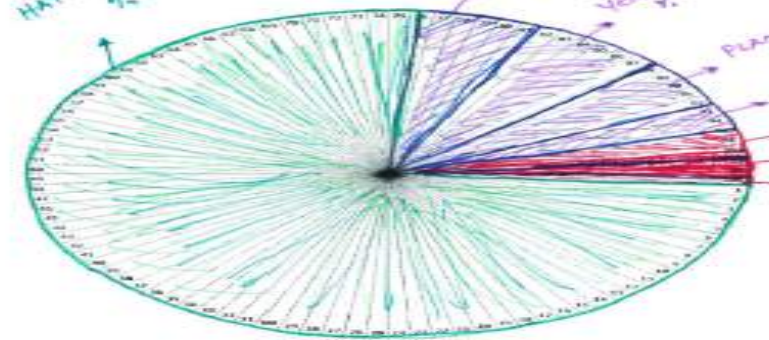
PLANLI BAKIM %0

İMALAT DÖNÜŞÜMÜ %2,77

INKITA %2,08

ISKARTA %1,39

KISA DURUŞ %0,29



12. TESİS KAZANÇMETRE TABLOSU

Kayıpları Birim Maliyeti	Şişim (dakika veya kg)	TL Karşılığı
Temizlik Duruşu	1 dakika	4,74 TL
Cuma	1 dakika	4,74 TL
Yemek ve Molalar	1 dakika	4,74 TL
İmalat Dönüşümü	1 dakika	4,74 TL
Planlı Bakım	1 dakika	28,95 TL
Hız Kaybı	1 dakika	4,42 TL
İnkitalar	1 dakika	28,95 TL
Kısa Duruşlar	1 dakika	4,42 TL
Enerji Kesintisi süresi	1 dakika	4,42 TL
Arge Duruşu	1 dakika	4,74 TL
Eğitim Duruşu	1 dakika	4,42 TL
Gsf kg	1 kg	3,40 TL
Iskarta kg	1 kg	3,23 TL
Ağır Gırtme kg	1 kg	4,42 TL
Opp Iskarta kg	1 kg	13,60 TL

A white thought bubble with a grey outline is positioned on the right side of the image. Inside the bubble, the word "Kaizen" is written in a bold, dark blue font. The background consists of vertical stripes in various shades of blue, ranging from dark on the left to light on the right.

Kaizen



Kaizen Nedir?



Kaizen japonca
Sürekli İyileştirme
anlamına gelen bir
kelimedir.

Kaizen' in temel taşları *İyileşme ve Süreklilik* tir.



Kaizen Nedir?

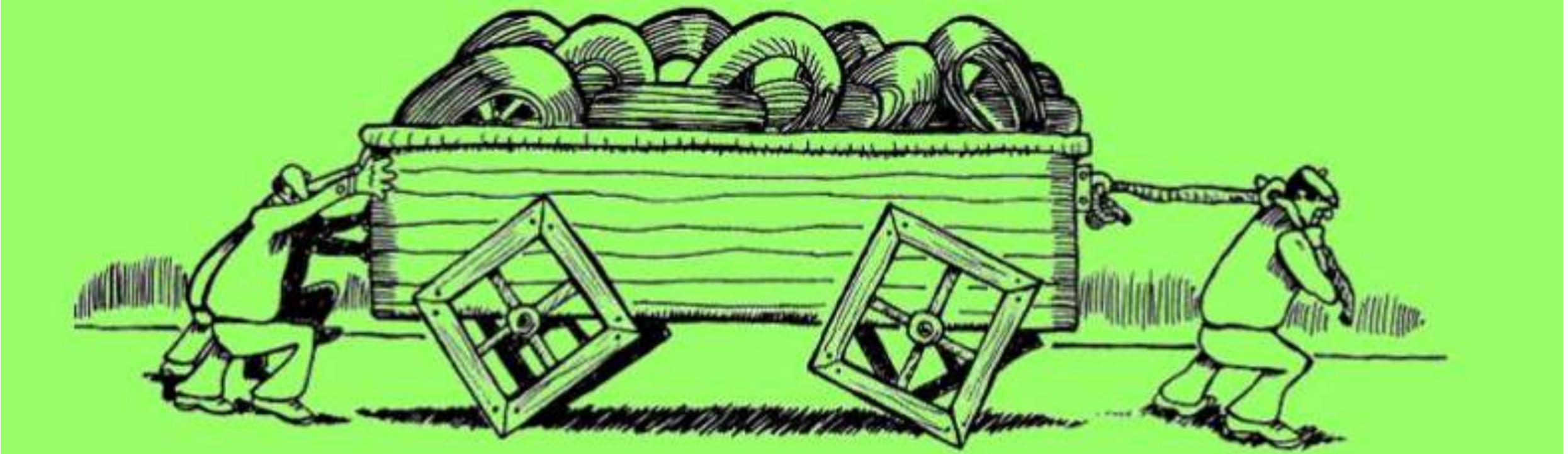


- Bir işletmede üst yönetimden saha çalışanına herkesin dahil olduğu,
- Ekstra kaynak ve para harcamaya odaklanmadan,
- Yaşayan sürekli iyileştirme kültürü sonucu gerçekleştirilen tüm faaliyetleridir.

Kaizen' in temel taşları *İyileşme ve Süreklilik* ' tir.



Kaizen Kriterleri



The perception of how things really work in most organizations...

Kaizen, bir amacı gerçekleştirmek için mevcut metodu değiştirmek veya daha iyi durumu seçmektir.



Operasyonların Yönetimi



Süreçlerin iyi yönetilebilmesi için kilit unsur; çıktılarla girdiler arasındaki ilişkileri net olarak tanımlamak ve istenilen çıktı için girdileri kontrol etmektir.



Operasyonların Yönetimi



Operasyonları değerlendirmek için en önemli performans kriterleri;
verimlilik, maliyet, kalite ve teslimat zamanı 'dır.



Kaizen

Üst Yönetim

Orta Yönetim

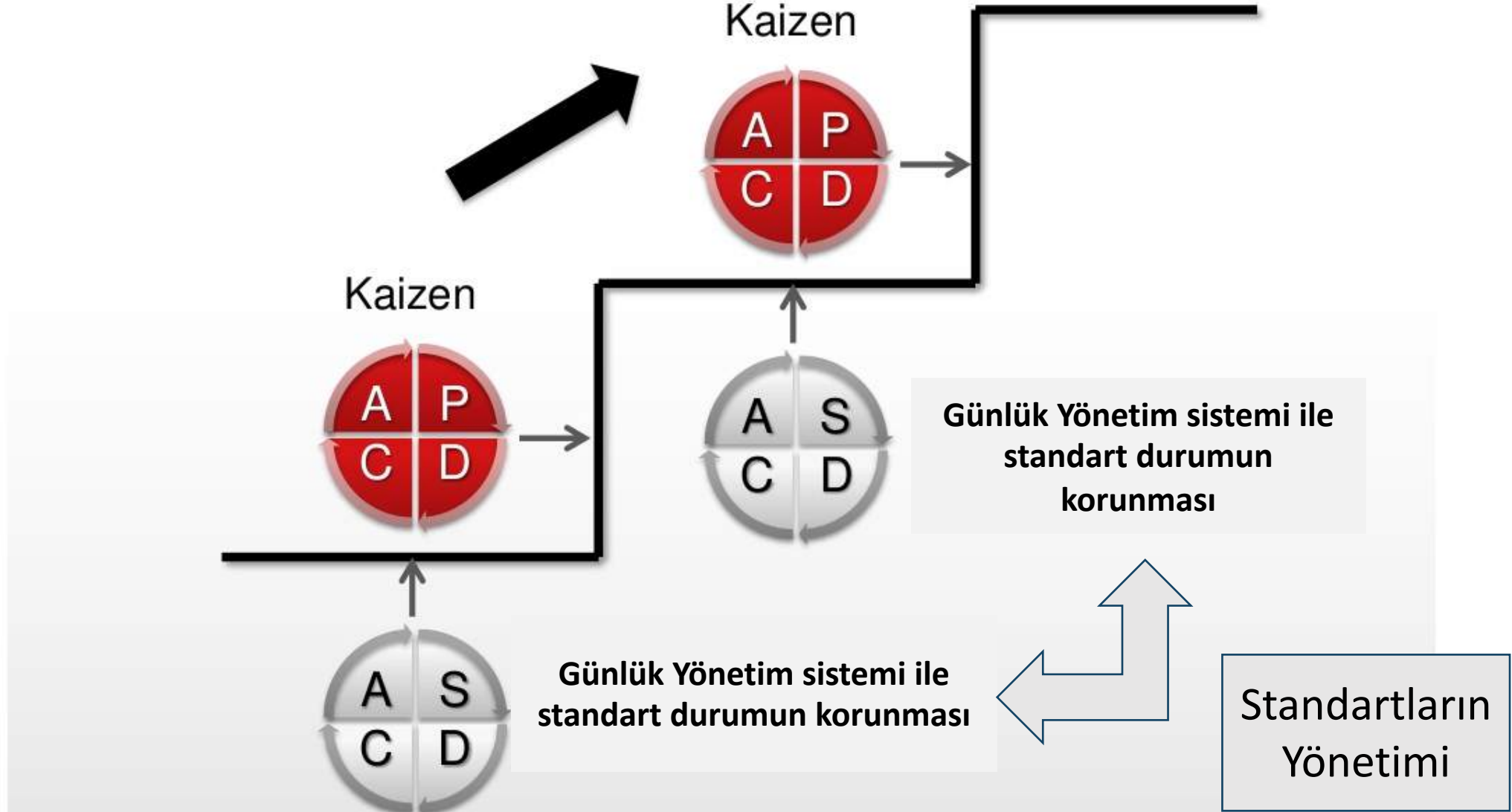
Takım Liderleri

Saha Çalışanları





Operasyonların Yönetimi

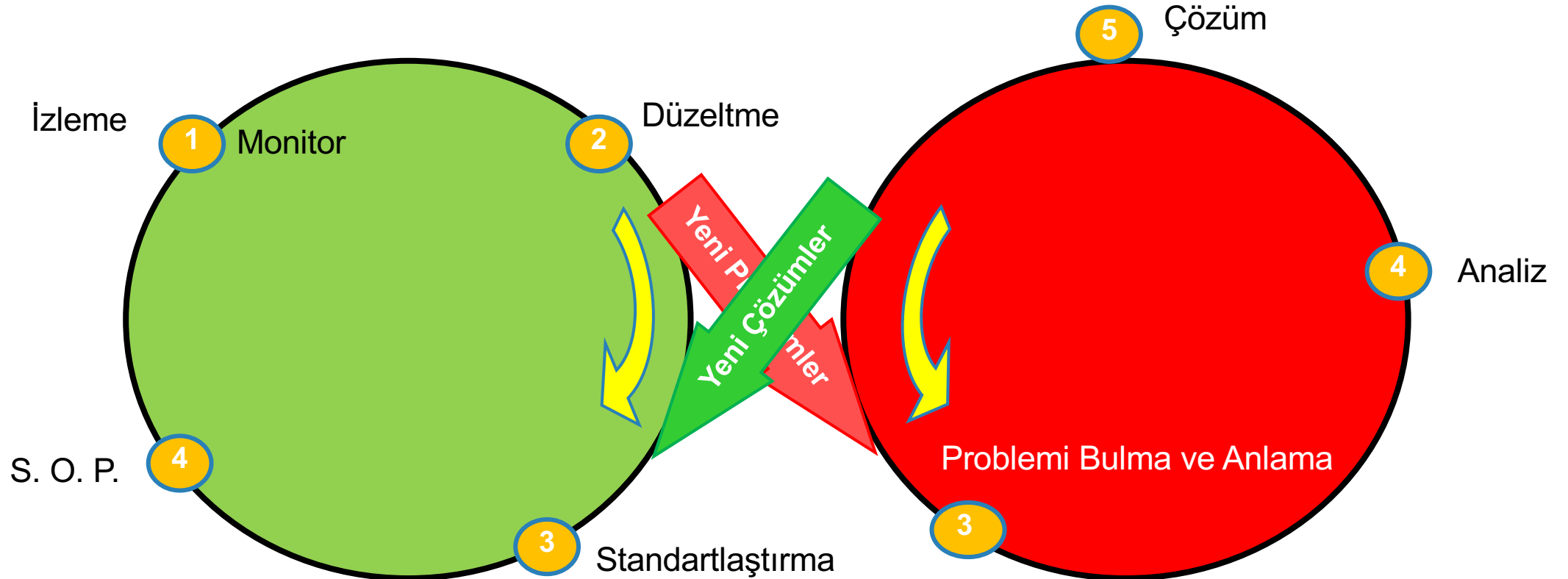




Mükemmellik Yaklaşımı

Günlük Yönetim

(Vardiya Yönetimi, Otonom Yönetim)

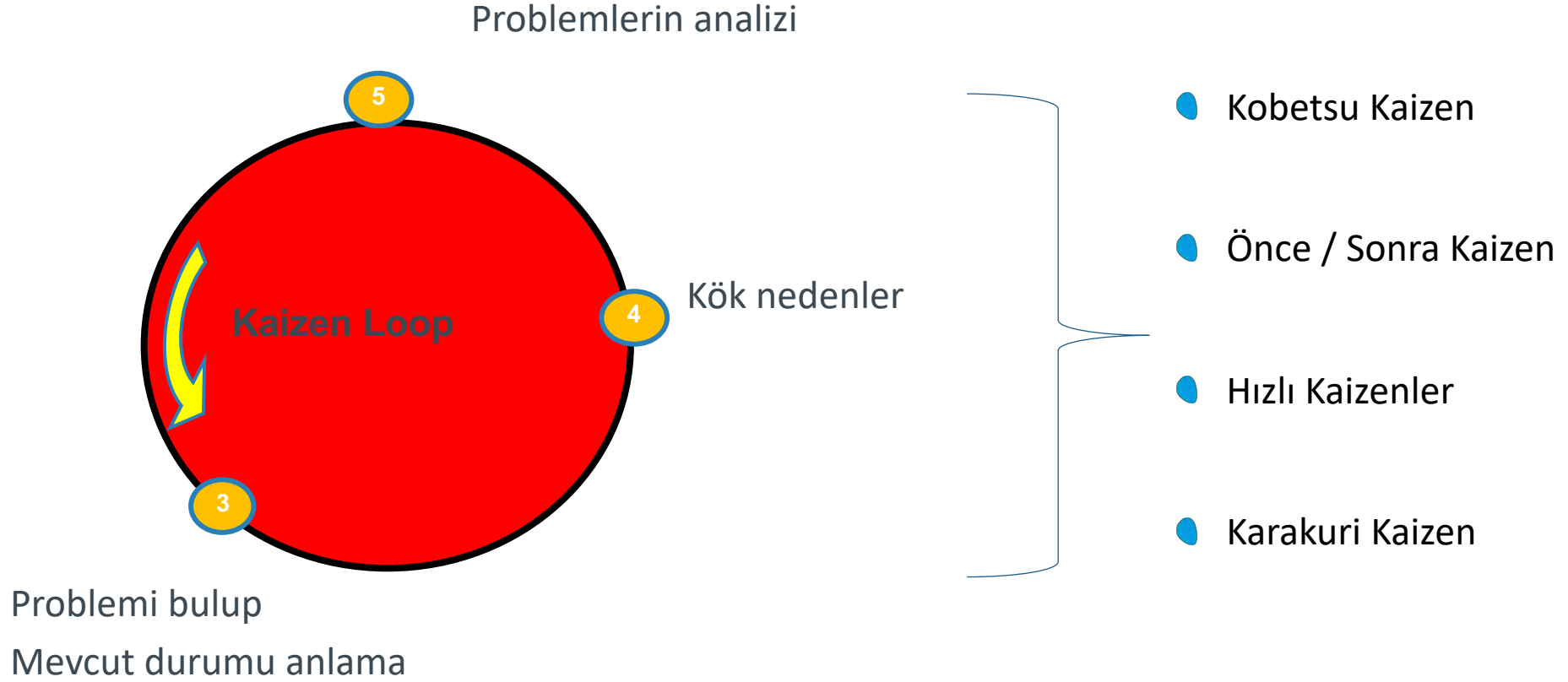


"Maintain" loop

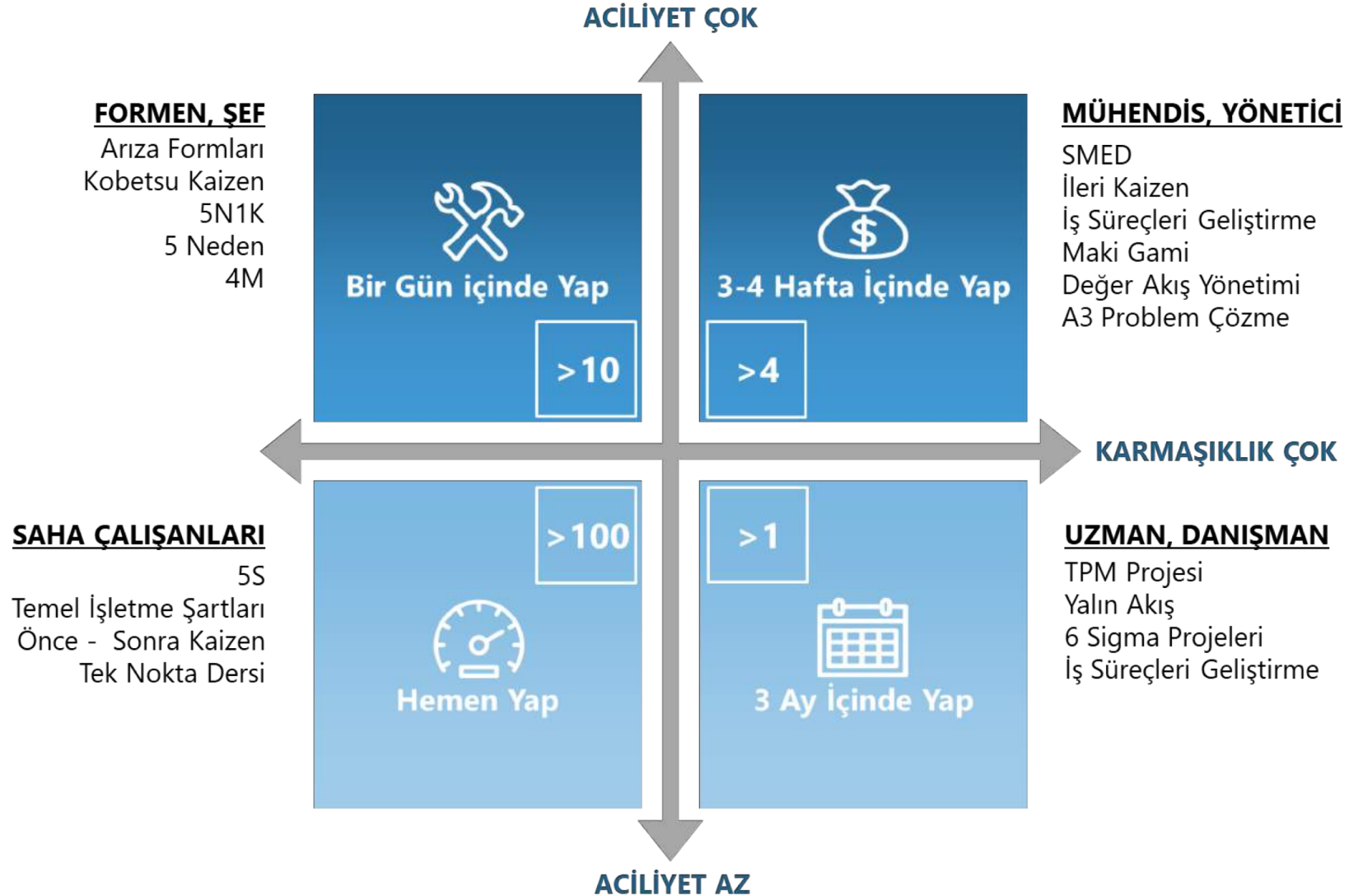
"Improvement" loop



Kaizen Türleri

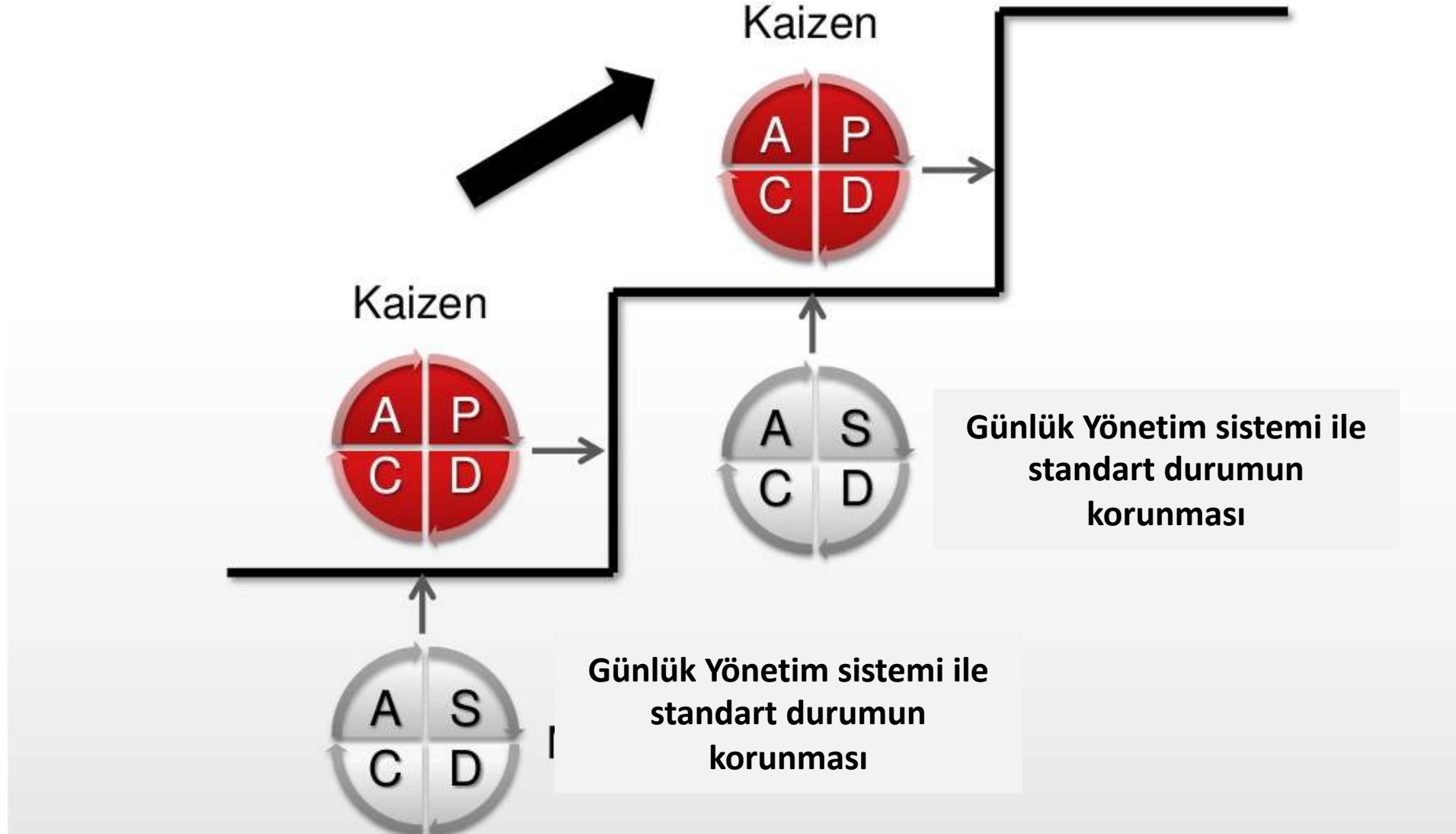


İyileştirmelerin Yönetimi



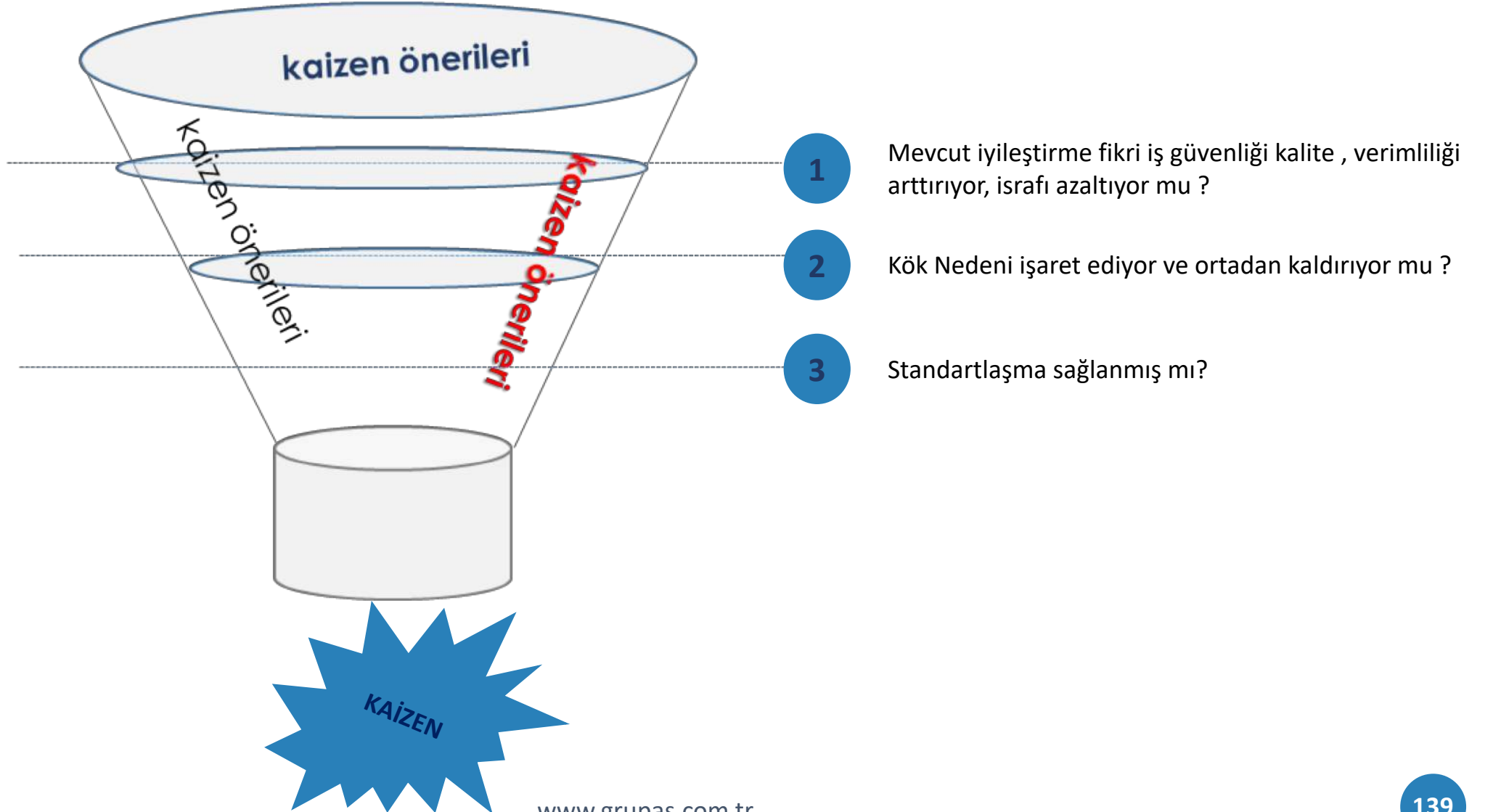


Operasyonların Yönetimi





Kaizen Kriterleri



“Japon işçilerinin özelliklerinden biri de, elleri kadar zekalarını da kullanmalarıdır. İşçilerimiz yılda 1,5 milyon öneri getirir ve bunların %95’i uygulamaya konur. Toyota’nın atmosferinde iyileştirme isteği elle tutulacak kadar somuttur”

AKIO TOYODA – TMC Yönetim Kurulu Başkanı





Kaizen Türleri – Önce Sonra Kaizen

Ö/S Kaizenleri, genellikle, bir A4 kağıdı üzerine işlenir ve saklanır.
Form üzerinde;

- Kaizen ihtiyacı,
- Kaizen öncesi durum
- Kaizen sonrası durum,
- Elde edilen iyileşmenin
- sürdürülebilirliği,
- Ekip üyelerinin kimliği
- Yapılan harcamalar,
- Elde edilen kazanc (yıllık) belirtilmelidir.

ARÇELİK A		ÖNCE-SONRA KAİZEN FORMU		KAİZEN NO: Ö/S02-0018	
PROBLEM AÇIKLAMASI		200 TON PRESLERDE DİLİNMİŞ SAÇ STOKLARI DUVARA YASLANMIŞ ŞEKİLDE DURDUKLARINDAN DOLAYI DÜŞME VE DEVRİLME TEHLİKESİ VAR.			
ÇÖZÜM İÇİN YAPILAN İYİLEŞTİRMİYİ GERÇEKLEŞTİRENLER		DİLİNMİŞ SAÇLARI STOKLAMAK İÇİN SEPARATÖRLER YAPILARAK DÜŞME VE DEVRİLME TEHLİKESİ ORTADAN KALKTI.			
AD / SOYAD MM / SİCİL		İLHAN YUSUF CANKO 122300 / 320578		FAHRETTİN VURUŞKAN 122300/320583	
İLGİLİ KONTROLAR	☐ ARIZA KAYIPLARI	☐ SETUP & AYAR KAYIPLARI	☐ BAŞLAMA KAYIPLARI	☐ MALZEME TAŞIMA KAYIPLARI	
	☐ KÜÇÜK DURUŞLAR	☐ TAMİR / DÜZELTME KAYIPLARI	☐ SARF MALZEMESİ DEĞİŞİM KAYIPLARI	☐ KAPATMA KAYIPLARI	
	☐ HIZ KAYIPLARI	☒ HURDA ve FİRE KAYIPLARI	☐ HAT ORGANİZASYONU KAYIPLARI	☐ MANİPÜLASYON KAYIPLARI	
	☐ ENERJİ KAYIPLARI	☐ ÖLÇME & AYAR KAYIPLARI	☒ İŞÇİ SAĞLIĞI ve İŞ GÜVENLİĞİ	☐ KİRLİLİK KAYNAKLARI	
					
HARCANANLAR		YILLIK KAZANÇ			
TOPLAM = 500 €		1. OLASI BİR İŞ KAZASINI ÖNLEMELİK 2. SAĞIN DÜŞMESİNDEN DOLAYI OLABİLECEK FİREYİ ÖNLEMELİK. KAZANÇ = 1850 €			



Kaizen Türleri – Önce Sonra Kaizen

ÖNCE/SONRA KAİZEN					
Ö/S KAİZEN NO	Ö-S 063-2010				
BÖLÜM NO	063 - 2010				
TARİH	22.03.2010				
KİŞİLER	Muhammed Mehmet				
KONU/AMAÇ	Polya Dime 1 ile ilgili yağlayıcı grubu için ayarlı mendane bazı noktalarda ayar yaparken yüksek gergilikten dolayı mendane ile ayarlanıyordu.				
KONİTE	OTONOM BAKIM				
KAZANÇ	Polya Dime 1 ile ilgili yağlayıcı grubu için ayarlı mendane bazı noktalarda ayar yaparken yüksek gergilikten dolayı mendane ile ayarlanıyordu. Ayar kolunun en altına zaman kaynatılarak 30 ms lik aralıklarla ayarlı ile mendanaya ayar yapılıyor. Sağlandı.				
HAZIR BÖLÜM	POLYDİ				
ÖNCE			SONRA		

MEKANİK BAKIM TPM ÖNCE SONRA KAİZENİ

Ö/S KAİZEN No : 085/2010
BÖLÜM No : 085 - 2010
TARİH : 04.03.2010
HAZIRLAYAN : Metin Durmuş
AMAÇ : Döküm Hattı 6 tezgahı AGC tankı sirkülasyon pompası kaplin kontrolü her ay yapılmaktadır. Ancak ilk resimde görüldüğü gibi kaplini kontrol edebilmek(görebilmek) için pompayı sökme gerekmektedir; bu da yaklaşık 45 dakika gibi uzun bir süre alıyordu. Bunun için ikinci resimde görüldüğü gibi pompa ara bağlantı kovanına bir delik açılarak buradan kaplin lastiğinin deforme olup olmadığını pompayı sökmeden görme olanağı elde edilmiş oldu. Böylece bakım zamanı kısaltılarak verimlilik artırılmıştır.



ÖNCE



SONRA

KAZANÇ: 45 dakika/adam

ÖNCE

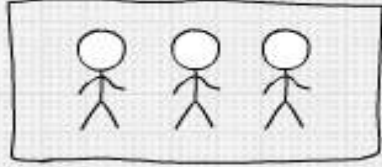


SONRA



Mevcut Durum Analizi

Ekip Oluştur



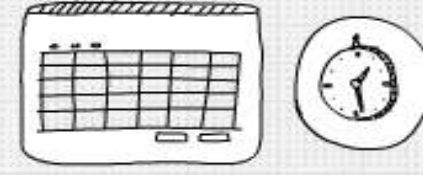
Geçmiş Verileri Analiz Et



yerinde gör

ölç

Proje Planı Yap



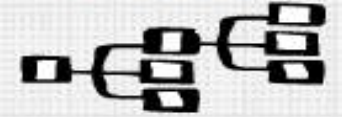
Analiz Et

ölç

değişkenliği gör



kök nedeni bul



İyileştir

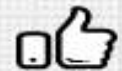
iyileştirmeleri planla



Hedefi Belirle



Konuyu Seç



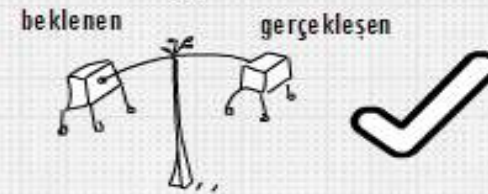
Yaygınlaştır



Standartlaştır

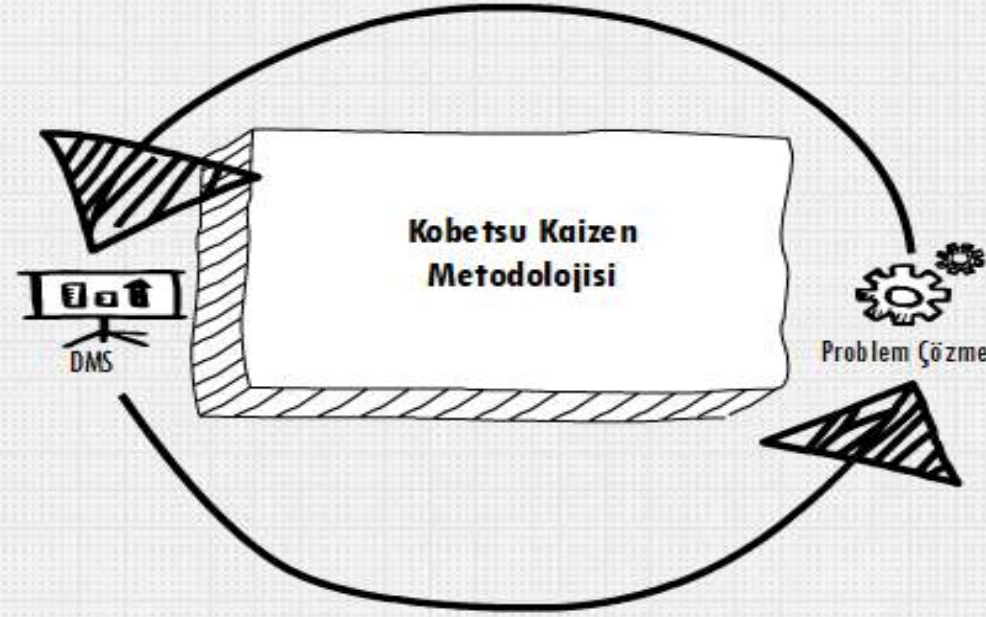


Doğrula



beklenen

gerçekleşen



Kobetsu Kaizen
Metodolojisi

Problem Çözme

önerileri topl

değerlendir

The image shows a student's project on a red-bordered poster titled "pladis. p. llence Hızlı Kalzen". The poster is divided into several sections. The top left section contains a bar chart with red bars of varying heights. The top right section contains a flowchart with multiple boxes and connecting lines. The bottom left section contains a table with multiple rows and columns. The bottom right section contains a smaller table. The poster is placed on a white surface, and a small black object is visible in the top left corner.



Problem: Winkler - 1

magazın bölgesi
İskan alanı yüksek olması

Durum Analizi

- IVFm'de 40gr Suda çözülür
İskan alanı

Gözetler ileri pistoların yapışması
35 gr dıd'da inatlılıkta yapışması
Pisuar ile koridor banyo arasında olmalı
Zamankla pistoların Gözetler bölmesi

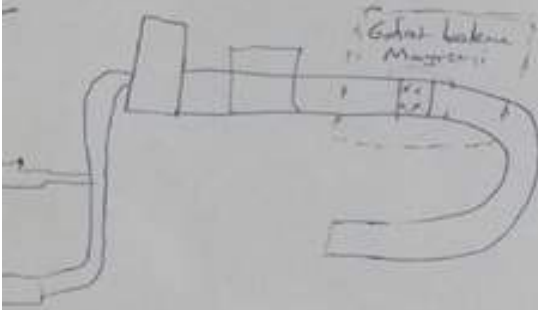
Analiz

Pisuar yapışması	Makine	Makine	Pisuar
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
8	8	8	8
9	9	9	9
10	10	10	10
11	11	11	11
12	12	12	12
13	13	13	13
14	14	14	14
15	15	15	15
16	16	16	16
17	17	17	17
18	18	18	18
19	19	19	19
20	20	20	20
21	21	21	21
22	22	22	22
23	23	23	23
24	24	24	24
25	25	25	25
26	26	26	26
27	27	27	27
28	28	28	28
29	29	29	29
30	30	30	30
31	31	31	31
32	32	32	32
33	33	33	33
34	34	34	34
35	35	35	35
36	36	36	36
37	37	37	37
38	38	38	38
39	39	39	39
40	40	40	40
41	41	41	41
42	42	42	42
43	43	43	43
44	44	44	44
45	45	45	45
46	46	46	46
47	47	47	47
48	48	48	48
49	49	49	49
50	50	50	50
51	51	51	51
52	52	52	52
53	53	53	53
54	54	54	54
55	55	55	55
56	56	56	56
57	57	57	57
58	58	58	58
59	59	59	59
60	60	60	60
61	61	61	61
62	62	62	62
63	63	63	63
64	64	64	64
65	65	65	65
66	66	66	66
67	67	67	67
68	68	68	68
69	69	69	69
70	70	70	70
71	71	71	71
72	72	72	72
73	73	73	73
74	74	74	74
75	75	75	75
76	76	76	76
77	77	77	77
78	78	78	78
79	79	79	79
80	80	80	80
81	81	81	81
82	82	82	82
83	83	83	83
84	84	84	84
85	85	85	85
86	86	86	86
87	87	87	87
88	88	88	88
89	89	89	89
90	90	90	90
91	91	91	91
92	92	92	92
93	93	93	93

Problem: Winkler - 1
maksimum belgesi
1. sırt kısmının yüksek olması

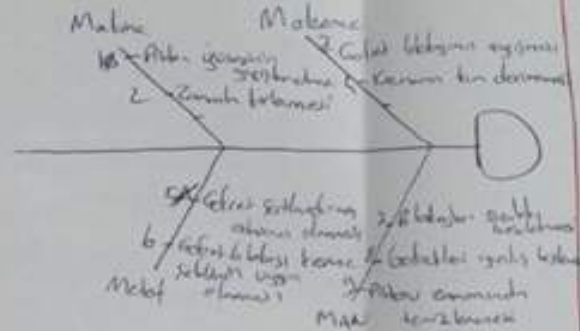
Quem Analiza

- IVTfm'de 40gr suya gachol eklenmesi gerekir



Gösteriler ilici pistonsu yapışmaz
35 gr dide imalatında yapışmaz
Piston ile boma boma arasında olamaz
Zamanda pistonsu Gösteriler ağırlık

Analiz

[illegible]

Eylem Planı

- 1- İki parça taşınmış yatacağı yatacağı
- 2- Gözet gözetim için süzgeçten önce yatacağı
- 3- İki parçanın parçaları birleştirilerek yatacağı

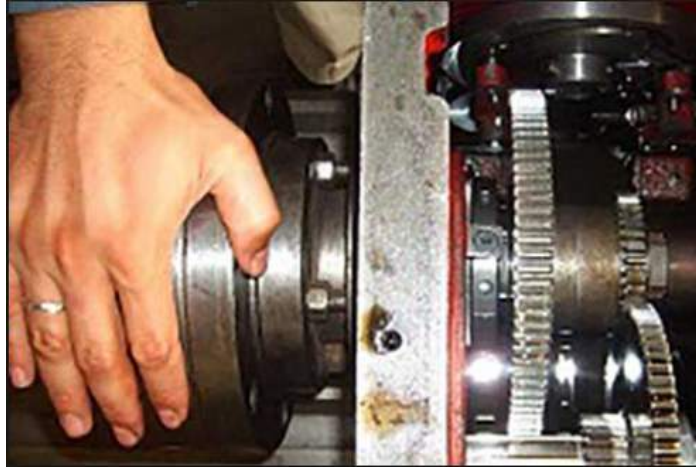
keine Plasm.

- 1- Mageram kenguklu 15kutan milerde
- 2- Tenelel paraydun uyma

Neden Neden Analizi – 3 Temel Kural



Neden Neden Analizi – 3 Temel Kural



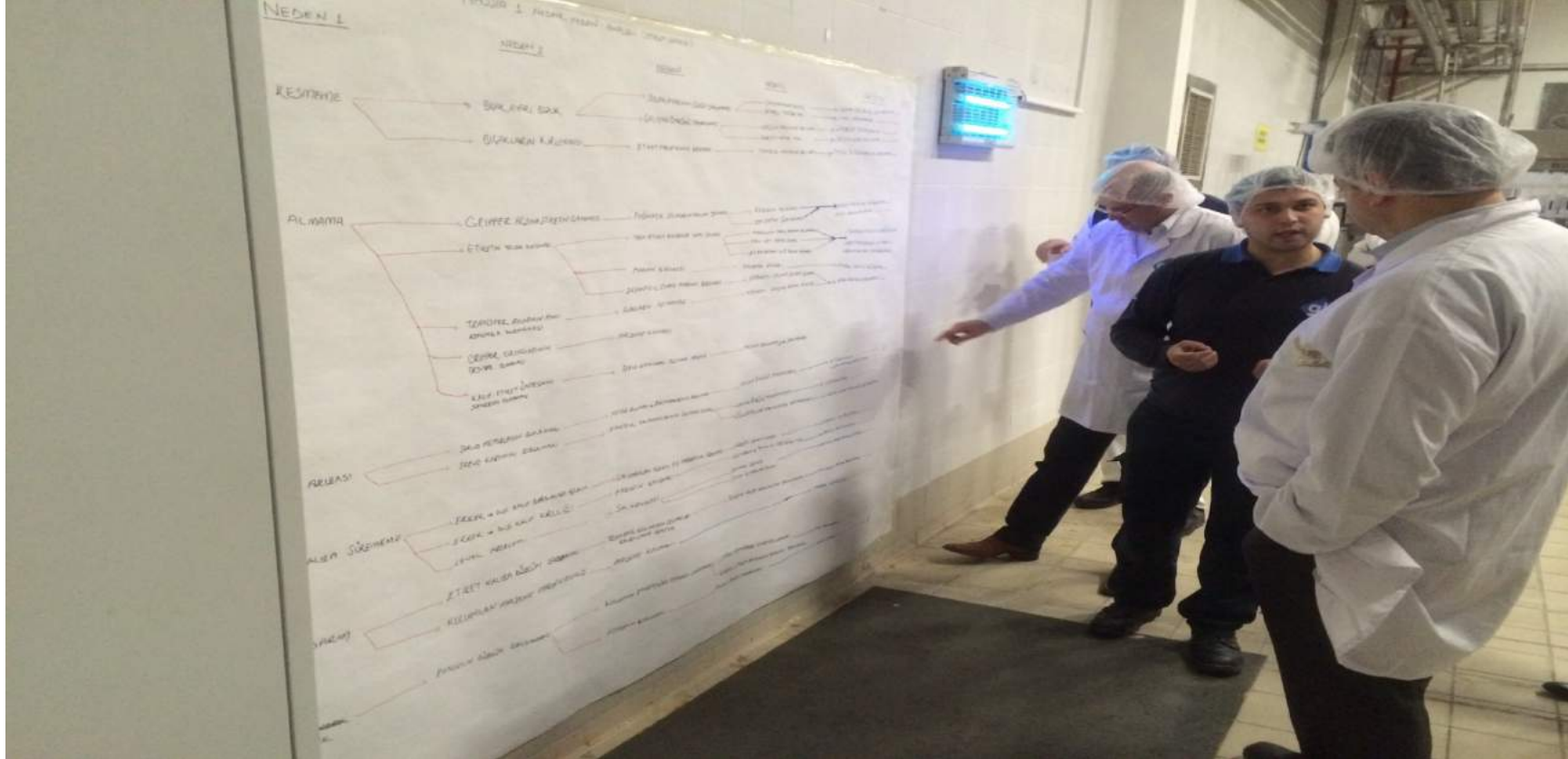
Neden Neden Analizi – 3 Temel Kural



Olayları ve rakamları kontrol edin
(verilerle konuşun)



Neden Neden Analizi



Bütün Nedenlerin belirlendiği öngörülüyorsa ve her bir neden detayında incelenip bir karşı önlemle buluşmuşsa analiz bitirilebilir.

Başarılı Kobetsu Kaizen çalışmaları için...

1. Bahane yaratmayın... Bahaneleri kabul etmeyin...

- Bahaneler için zamanınız varsa, geliştirme fikirleri yaratmak için de zaman bulabilirsiniz.

2. Sabit fikirli olmayın... Geleneksel yöntemleri bir kenara bırakın. Olacak diye düşünün, olmayacakları düşünmeyin.

- MEYDAN OKUYUN!!!!

3. Kobetsu – Kaizen projelerini sahada uygulayın, masa başında değil...

- Gerekli bütün bilgiler sahadadır. Prosesi anlamak için sahaya inin.



Başarılı Kobetsu Kaizen çalışmaları için...

4. Hızlı ve basit, yavaş ve mükemmelden iyidir... Mükemmeli aramayın.%50 iyileştirme uygulamaya başlamak için yeterlidir.
5. Gerçek iyileştirmeler yaratın...
 - Gerçek kazanımları gözlemleyin.
 - Düşünce ve simülasyonlar, uygulanıp sürdürülmediği sürece gerçekleşemezler.
6. İyileştirme fikirlerini hemen uygulayın...
 - Komite olarak uygulamada ısrarcı olun, yarına ertelemeyin.



Başarılı Kobetsu Kaizen çalışmaları için...

7. Çalışanların fikirlerini alın, onların fikirlerine değer verin...

- Kendinizi onların yerine koyun.
- 10 kişinin fikri, 1 kişinin bilgisinden iyidir.



8. Çok para harcamadan yapın...

- Küçük iyileştirmeler büyük kazanımlar yaratabilir.
- Küçük risklerle hızlı uygulayın.



9. Küçük Muda'lara (israf) dahi göz yummayın...

- 5 kez “Niçin” sorusunu sorun.



10. Sonuçları raporlayın...

- Düzenli toplantılarda değişim olmasa dahi raporlama yapın.



“Evet, yapacağım” ruhu ile GERÇEKTEN uygulayın.

Operatörlerin
başından bilgi
akıtmasını

Hep beraber
Sahedayız!
KTI/günlük

İŞ SONUÇLARI / 2017 HEDEFLERİMİZ

* TASARRUF HEDEFİ : 250 KONT

* YATILIM PLANI : 2 KAPLAMALI TESİS
2 KALIPU TESİS
DRAJE TESİSİ

"0" KAYIP
ANA HEDEFİMİZ

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME
KÜLTÜRÜ

Hep beraber
Başarı
NEDEN?

YGT
Dönemsel

NE ZAMAN?

GOYA
12 birimlik
Dünyamız

Kim?

NE?

YIG K



YG K
EKİBİ

Yin-Yang

FABRİKA
GALİSADIRLARI

YAHAR

OEE (Hat Performansı)
Takibi

YGT

KTI

- YIG K TEMA (KARARLI) NEDİR?
- Yig Kte kimin 3 seneye istenilen olması
 - Yig Kte kimin 3 seneye istenilen olması
 - Yig Kte kimin 3 seneye istenilen olması
 - Yig Kte kimin 3 seneye istenilen olması

NASIL?

FİRMA HEDEFLERİ

KAYIP YAPISI

MATERİ BİLDİRİMLERİ

KRONİK PROBLEMLER

MASTER PLAN

10 ADIM METH.

KÖLNEDEN ANALİZİ

KTI SİSTEMATİĞİ

OTOMASYON
FARİMLERİ
TND'ler

10 ADIM YATILIM PLANI

GOYA TABLOSU

KTI SİSTEMATİĞİ

YGT - KTI DİĞERİ



Politikaların Yayılımı

Politikaların yayılımı temel unsurları

- Hoshin Kanri stratejik amaçların doğru şekilde tanımlanarak somutlaştırıldığı , bununla birlikte iş planlarının gerçeğe dönüşebilmesi için araç ve yöntemlerin geliştirildiği bir metodolojidir.
 - Aşama aşama yapılan iş planlarıyla süreçlerdeki değişimin yönetimi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasını amaçlar
 - Şirketin ana iş hedeflerine odaklanan süreçlerin koordineli bir şekilde yapılmasına olanak sağlar
 - Şirket vizyonundan uzun vadeli ve kısa vadeli hedeflerin tanımlanmasına ve yıllık hedeflerin net bir şekilde ortaya konmasına odaklanır

Politikaların yayılımı

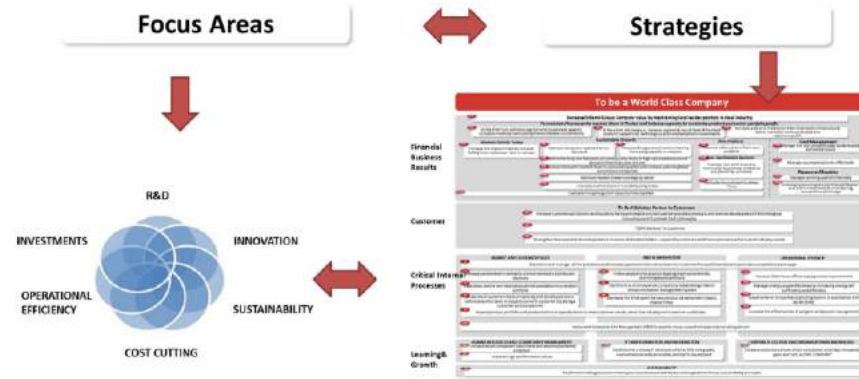
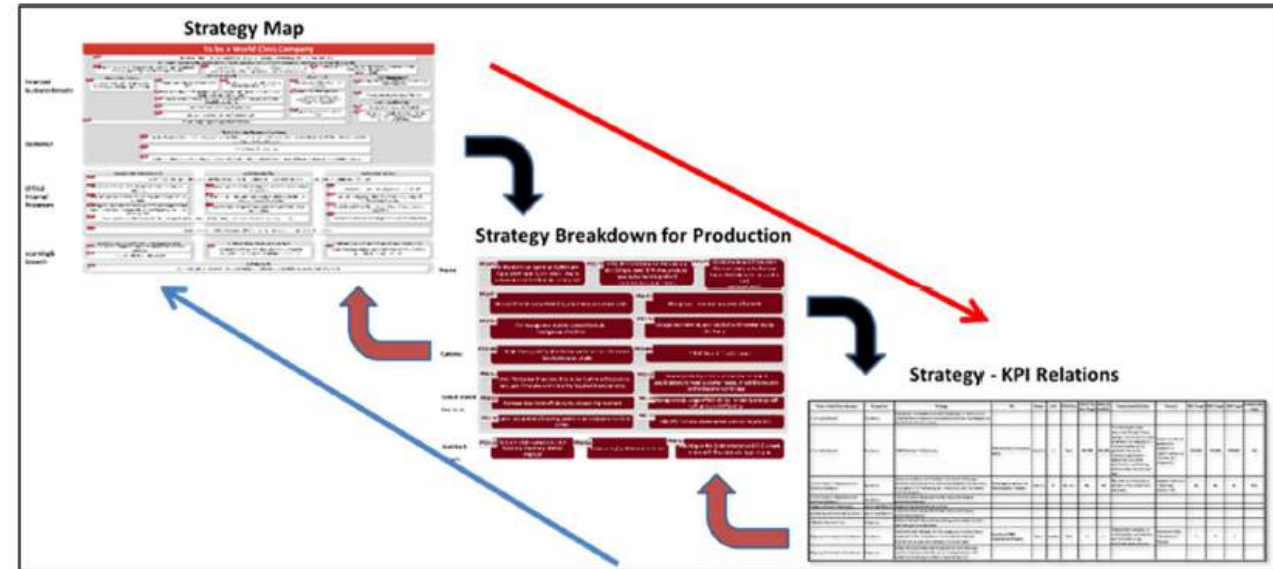
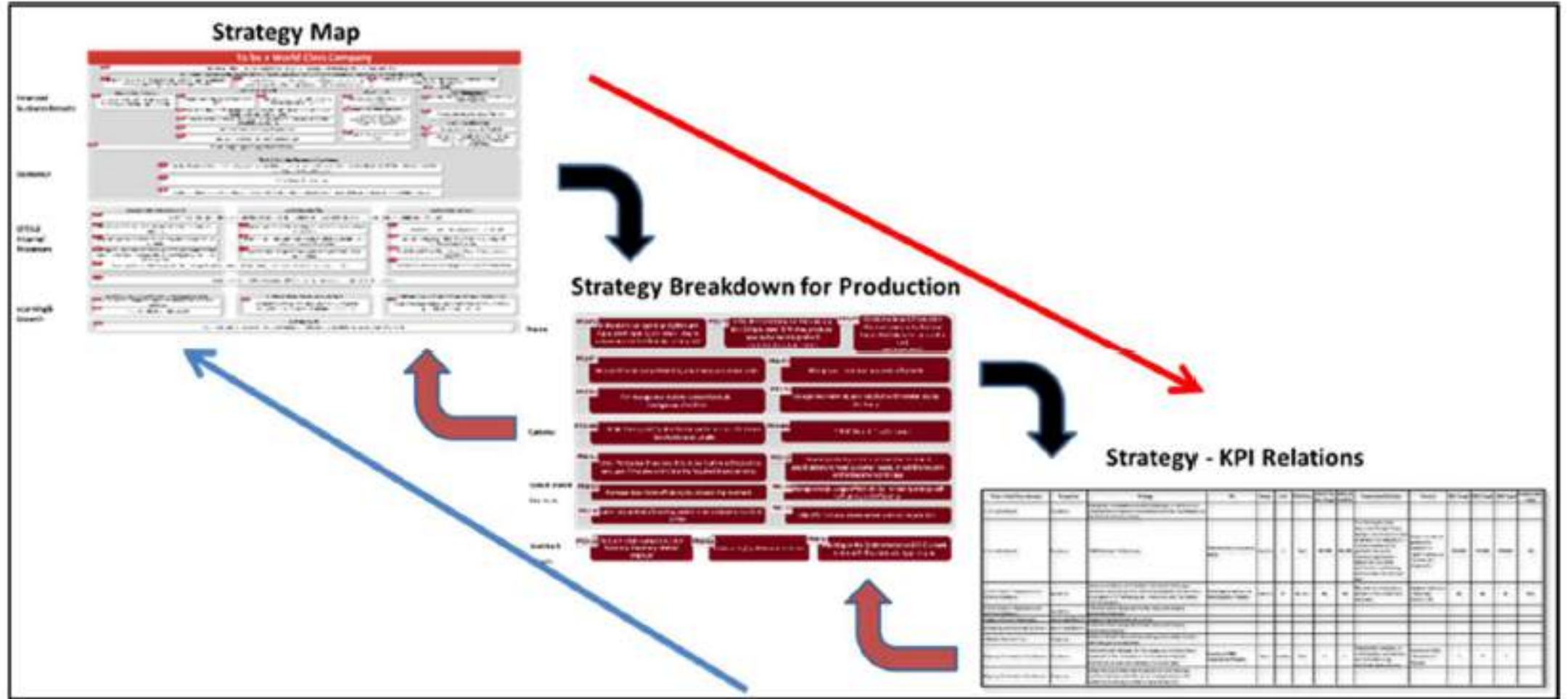


Figure 1.4 Strategic Overview



Politikaların yayılımı ile hedefleri tüm çalışanların katılımı sağlanır



Çalıştay

Perspective	Strategy	Strategy Code	KPI	Period	Unit	TPM Pillars	End of The Year Target	2016 (10 months)	Explanation/Definition	Formula	2017 Target	2018 Target	2019 Target	Monthly Best Value
Processes	Create Erdemir Group Manufacturing System in accordance with TPM	PRO 55	Overall Equipment Effectiveness - Net Working Rate	Monthly	%	Cost	71,07	73,58	Ratio of Net working hours to operating hours	$\frac{\text{Net Working (Calendar Time - Total Stop Time) / Operating Time (Calendar Time - Unproductive time - Out of unit failure - Facility standby)} * 100}{}$	75	70	80	75,9

Productivity

Quality

Cost

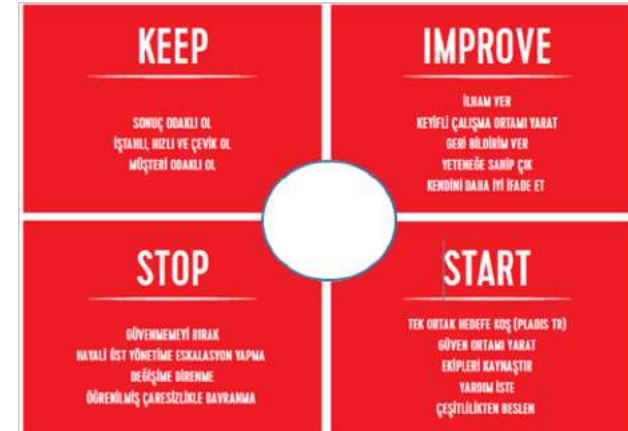
Delivery

Safety

Healty

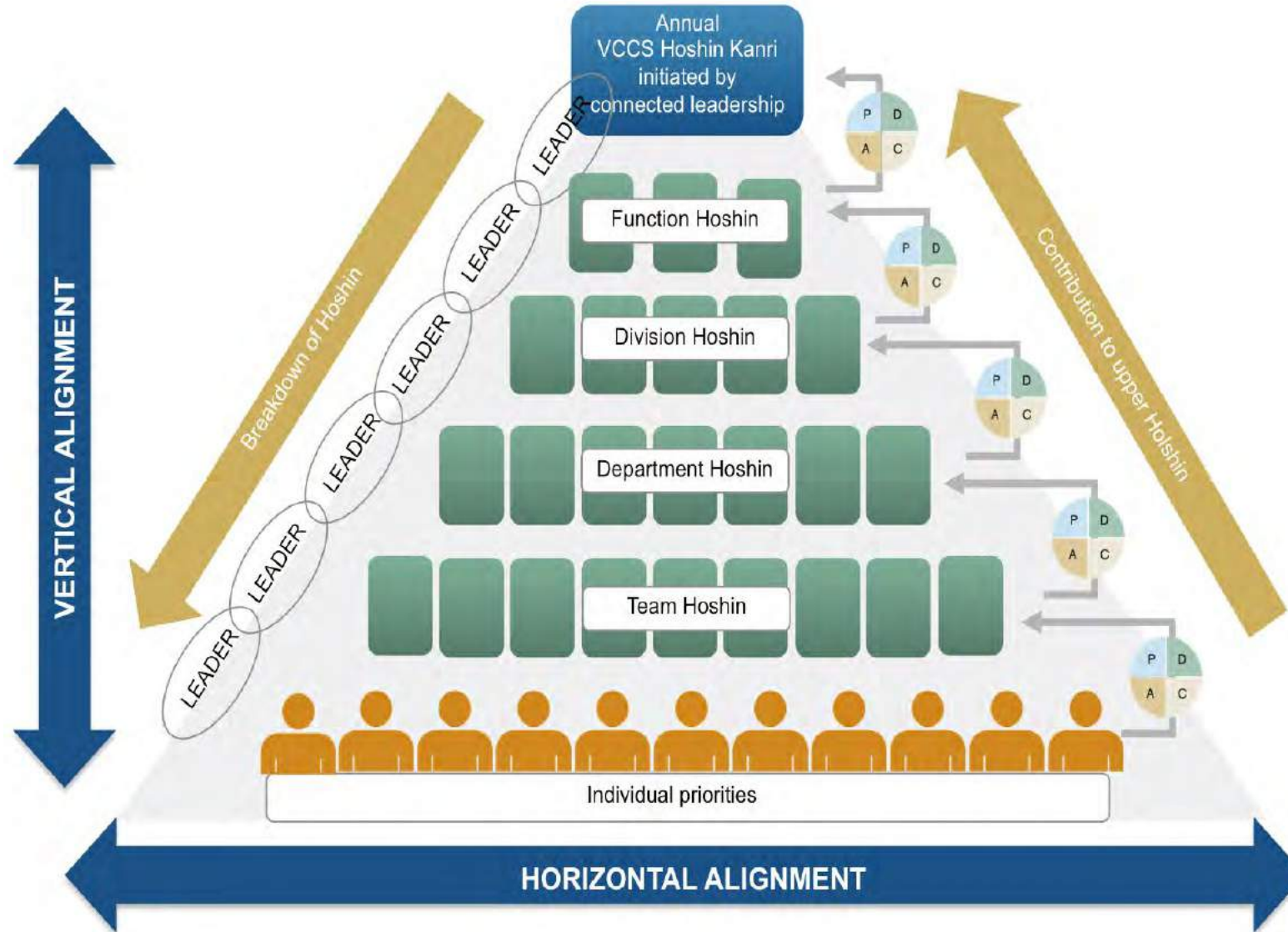
Environment

Morale

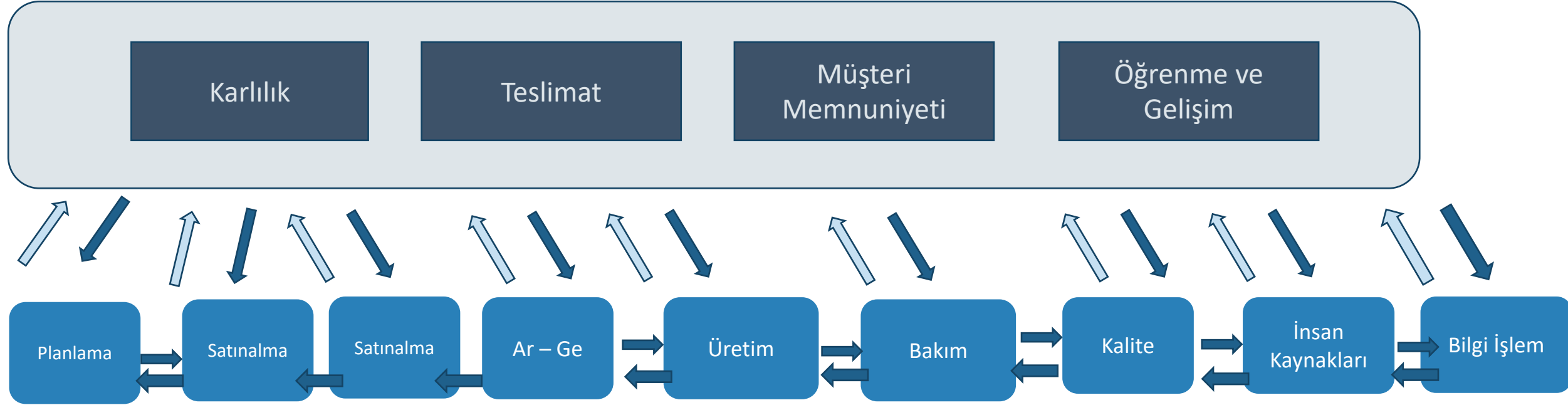


Hoshin Kanri

Hoshin Kanri Hedefleri hep beraber ulaşmamızı sağlar.

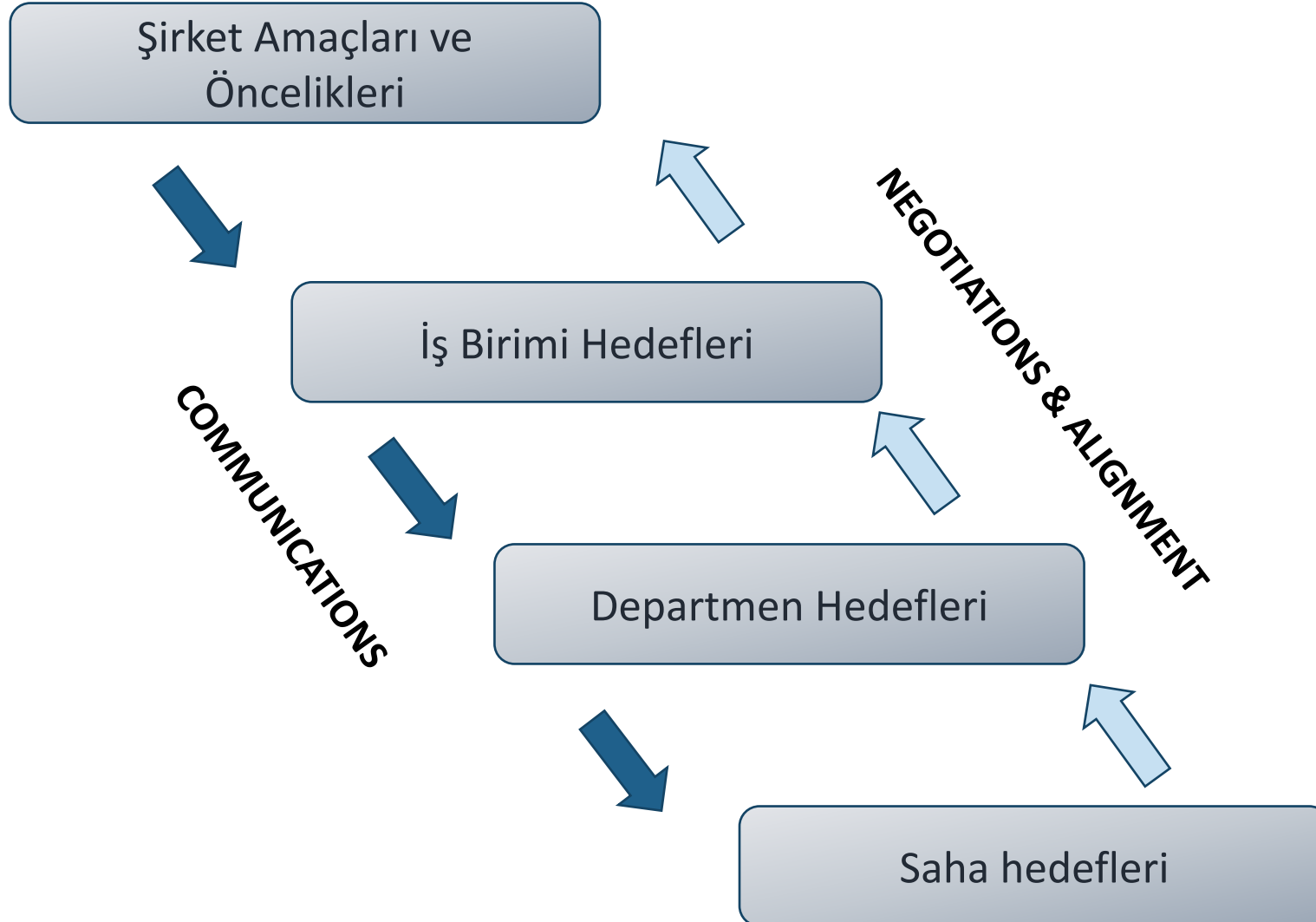


Catchball yaklaşımı

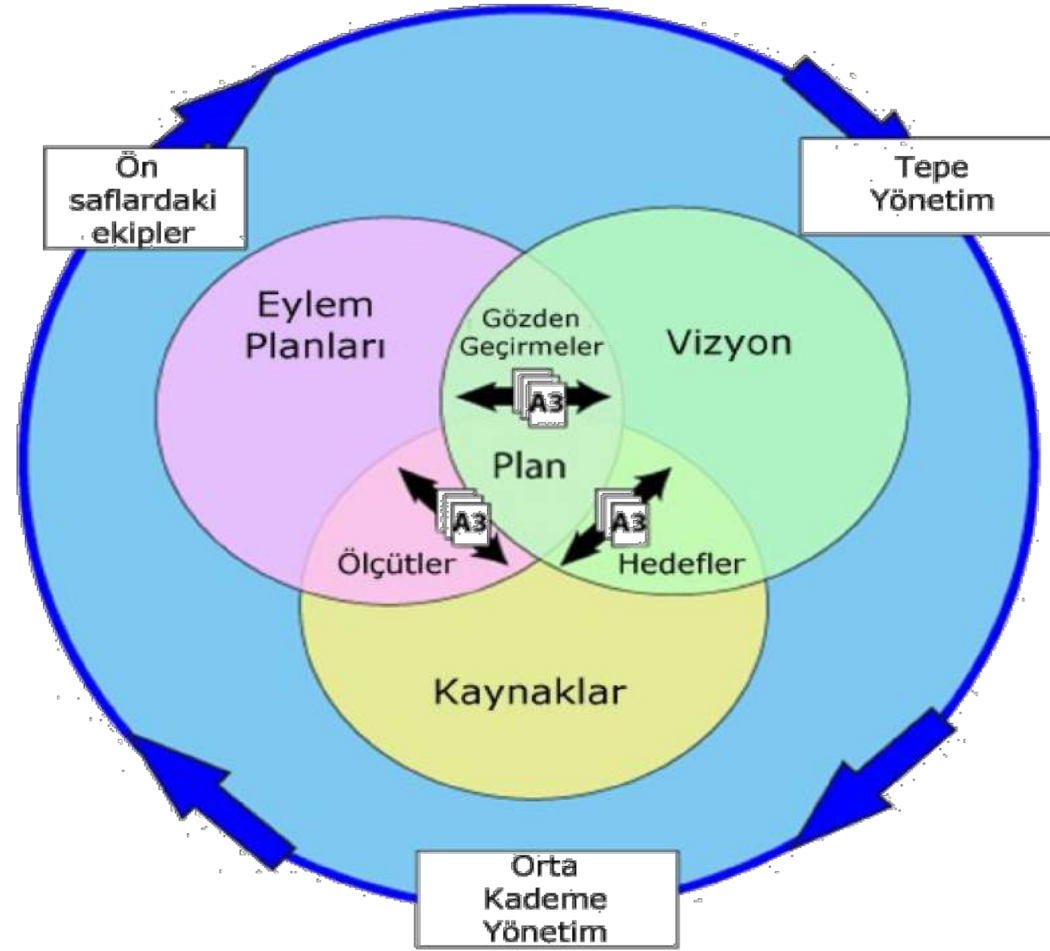


Hedeflerle yönetimin hayata geçmesi için her seviyede hedeflere katılımdan emin olmamızı sağlar

Catchball Yaklaşımı - Hizalanma

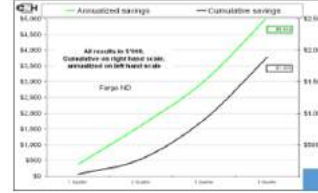


Catchball Process



Kurumsal hedefler ile saha iş sonuçları ilişkisi

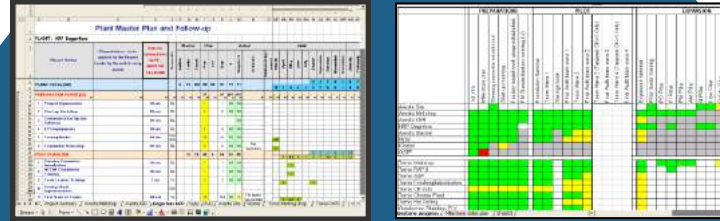
Finansal Sonuçlar



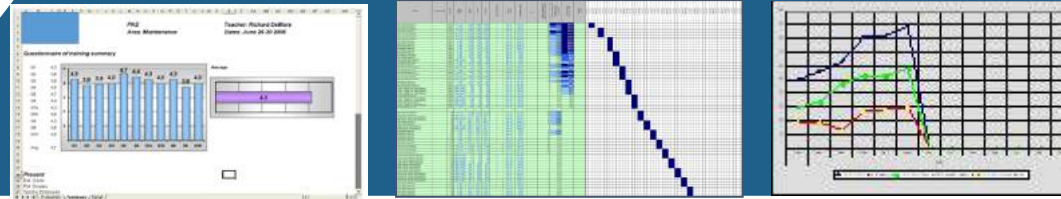
KMI & KPI

A table titled 'KPI Control System'. It has columns for 'KPI', 'Unit', 'Target', 'Actual', 'Variance', 'Trend', 'Status', and 'Action'. The table contains multiple rows of data, with some cells highlighted in red and green to indicate status. A legend on the right side of the table explains the color coding: Green for 'On Target', Yellow for 'Near Target', and Red for 'Off Target'.

Master Plan



Saha Aktiviteleri,
Çalıştaylar,
Projeler,



KMI: Anahtar Yönetim Göstergeleri KPI: Anahtar Performans Göstergeleri

KAI: Anahtar Aktivite Göstergeleri

Cost Loss Analysis												
REGION	PLANT	LOSS TYPE	LOSSES	TOTAL	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	
TURKEY	ABC	DOWNTIME	Cleaning	1,875,908 TL	37,880 TL	19,311 TL	0 TL	0 TL	0 TL	34,580 TL	50,199 TL	
			Lunch and Breaks	1,793,154 TL	42,869 TL	56,859 TL	0 TL	0 TL	0 TL	53,196 TL	93,666 TL	
			Planned Maintenance	2,029,043 TL	96,160 TL	68,083 TL	0 TL	0 TL	0 TL	114,310 TL	72,228 TL	
			Changeovers	741,630 TL	16,603 TL	31,779 TL	0 TL	0 TL	0 TL	755 TL	37,405 TL	
			R&D Try-outs	137,134 TL	0 TL	7,595 TL	0 TL	0 TL	0 TL	1,811 TL	5,186 TL	
			Training	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	
			Breakdowns	1,068,296 TL	36,972 TL	11,991 TL	0 TL	0 TL	0 TL	6,692 TL	76,629 TL	
			Minor Stops	208 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	
			Speed Losses & Unreported Losses	757,090 TL	162,805 TL	202,781 TL	0 TL	0 TL	0 TL	227,942 TL	511,704 TL	
		WASTE	Rework	735,959 TL	25,780 TL	27,016 TL	0 TL	0 TL	0 TL	63 TL	34,900 TL	
			Scrap (Animal Feed)	441,881 TL	3,824 TL	89,375 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	21,290 TL	
			MATERIAL LOSSES	Give Away (Overweight) Components	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	
			PACKAGING LOSSES	Scrap Packages (including overweight pack)	235,147 TL	2,297 TL	244 TL	0 TL	0 TL	0 TL	7,889 TL	15,252 TL
			UNKNOWN MASS BALANCE LOSS	Unknown Mass Balance Losses	190,986 TL	8,886 TL	415 TL	0 TL	0 TL	0 TL	81,521 TL	38,098 TL
TOTAL			16,126,623 TL	427,634 TL	515,446 TL	0 TL	0 TL	0 TL	531,569 TL	1,356,598 TL		

Loss Cost Matrix

Kayıpların derinlemesine incelenmesi

Detaylı İyileştirme Yol haritası

Periyodik değerlendirme ile hizalanma

Merhabalar,

██████████ paketleme biriminde ocak ayı için %57 OEE hedefini %58 ile %1 üzerinde kapattık. Emeğe geçen herkese teşekkürler.

Şubat ayı için risk plansız duruşlar olarak gözükmemekte. 10 adım kaizen ve yeni aksiyonlar ile bu kısmı iyileştireceğiz.

		Oca.18	Şub.18	Mar.18	1Q
	Gerçekleşen	58,04%			
	Hedef	57,00%	59,00%	60,00%	60,00%
	Fark	1,04%			
Plansız Duruş	Gerçekleşen	21,4%			
	Hedef	19,8%	18,3%	18,1%	18,1%
	Fark	-1,6%			
Planlı Duruş	Gerçekleşen	3,03%			
	Hedef	3,7%	3,7%	4,2%	4,2%
	Fark	0,7%			
İmalat Dönüşümü	Gerçekleşen	7,09%			
	Hedef	8,5%	8,0%	7,7%	7,7%
	Fark	1,4%			
Performans	Gerçekleşen	10,43%			
	Hedef	11,0%	11,0%	10,0%	10,0%
	Fark	0,6%			

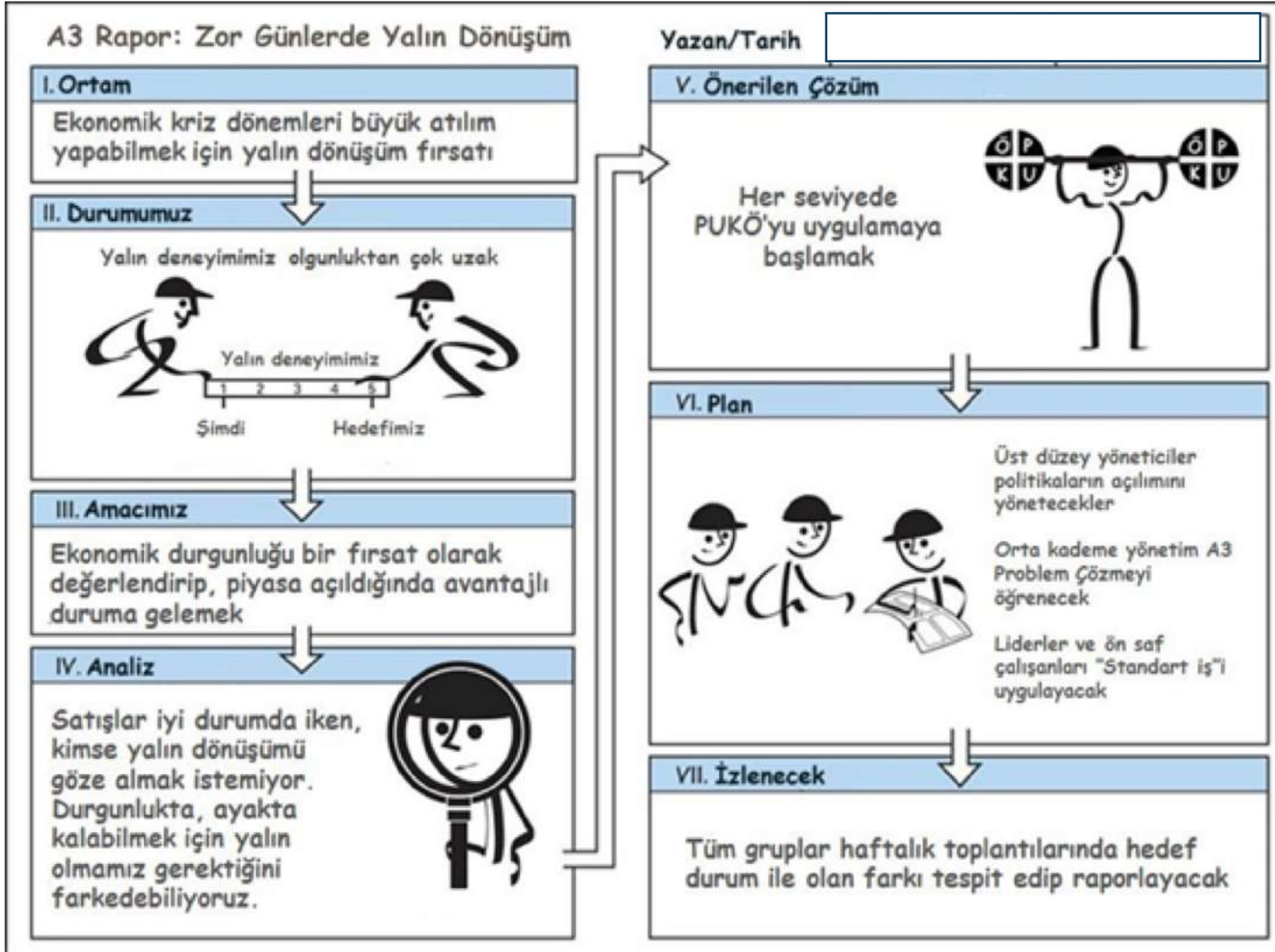
A3 – Strateji raporu

Ödök: Ev Satın Almak	Kendi Evimiz Projesi - A3 Raporu	Tarih: 1 Mayıs 2010 Ver: Ev
Önceki Performans Eksiklikler Hedefler		
2010 Yılı Aylık Kira Ödemeleri Tablosu -TL 2010 Ulaşım Ödemeleri Tablosu -TL <i>Geçen yıl ödenen kira: 18 000 TL; Ulaşım ücretleri: 15 000 TL</i> <i>Bu sene 1 Temmuzdan itibaren kiraya zam yapılacak</i>		
Geçen yılın sonuçları ve yorumu		
Eylem	Skor	Sonuçlar ve Yorum
Ev arama	Kırmızı	Beğendiğimiz evler mali gücümüzün üzerinde
Para biriktirme	Sarı	Birikimlerimiz hisse senedine bağlı, nakte çevirmek için uygun zamanımız olmadı
Akılcı yaklaşım	Kırmızı	Kira ve ulaşım masraflarının kalkacağı veya azalacağı göz önüne alınarak optimizasyon çalışması yapılmadı
Bu yıl yapılacaklar hakkında düşünceler		
Geçen yıl ev almayı planladık, fakat, olmadı Paramızın yettiği evler, işe, okula uzak veya çok küçük Bazı evler onarıma muhtaç, hemen taşınılamayacak Kira ve ulaşım ödediğimiz miktar kadar taksit ödeyebiliriz 1- Ev lokasyonu ile iş-okul optimizasyonu yapılmalı 2- Aileden bir miktar borç alınarak kredi geri ödeme hafifletilmeli 3- Banka kredi promosyonlarının muhtemel gelimini kullanmalı		
Bu yılın faaliyetleri – Kilometre taşları		
Hedef	Açıklama	O Ş M N M H T A E E K A
Araştırma İlk 3 ay	Patronla konuşma	★
	Aile ile konuşma	★
	Arkadaşlarla konuşma	★
	Semtleri Gezme	→
	Harita üzerinde alt. işaretleme	→
	m ² fiyatları etüdü, emlakçılarla görüş	→
Parasal Konuların Etüdü	Banka araştırması	→
	Vade/faiz alternatiflerini etüd	→
	Aylık ödeme çizelgesi	★
Hazıranda bitmeli	Baba ile konuşma	★
	Dayı ile konuşma	★
	Kayınpeder ile konuşma	★
Eylülde Okula kayıt yetişmeli	Banyo Mutfak ustası ile konuşma	★
	Boyacı ile konuşma	★
	Kapı ve çerçeve ustası veya satınalma	★
	Okula kayıt yaptırma	★
Ekimde taşınma	Tadilat ve tamiratlar	→
	Yeni eve taşınma	★
İzleme Henüz Çözülememiş Problemler		
1.Öncelik	Hisse senetlerinin henüz nakte çevirilememiş olması	
2.Öncelik	Çocuk için okul tercihinin kesinleşmemiş olması	
3.Öncelik	Eşin işyerinin servis güzergahındaki yeni uygulama kesinleşmedi	
Açıklama:		
- Şekil anahtarları: ★ Tamamlanan iş ★ Planlanan iş → Tamamlanan süreç → Planlanan süreç		
Dağıtım:	- Baba - Kayınpeder - Dayı - Eş ve çocuklar	Hazırlayan ve Onay: Aile reisi

A3 Strateji Raporu

- Bir çok kişiye karmaşık gelen bir konuda...
- Kolaylıkla hazırlanan
- Sade
- Kol boyu uzaklıkta 3 dakikanın altında tam anlaşılan belge

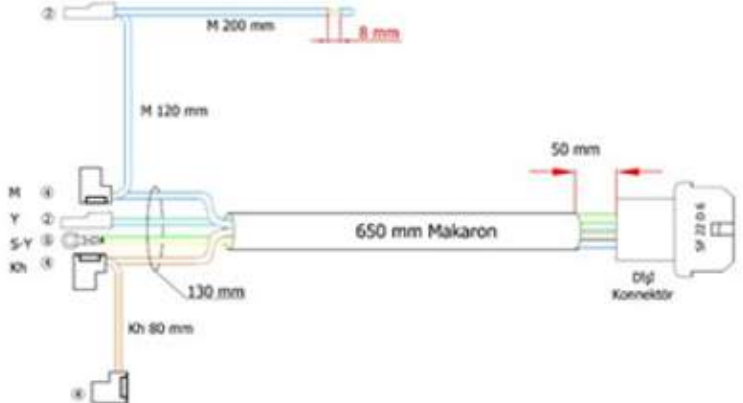
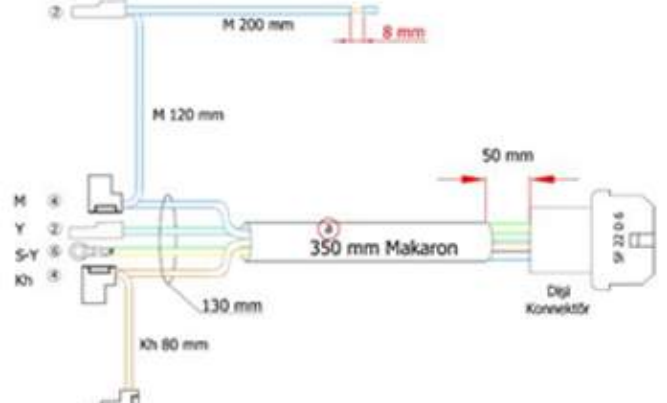
A3 - Öneri



Yönetime Sunulan Öneri

- Belirli bir format yok
- Resimler, krokiler, basit tablolarla anlaşılmayı kolaylaştırmak gerekir
- Yazılar az ve büyük puntolarla yazılmalı

A3 – Önce / Sonra Kaizen

Önce Sonra Kaizeni		
Ekip: S. Akarı / A. Çalışkan	Problemin/Konunun Tanımı: USS 690 DTKL Gruplama Kablosunda Tasarruf	Tarih: 19 Şubat 2009 Kaizen No: ÖSK09-002
Önce:	Sonra:	
		
Açıklama: 09.0005 No lu öneri incelendi. İzolasyonlu kablo boyunun gereğinden daha fazla uzun olduğu gözlemlendi. Montaj esnasında problem çıkarmayacak şekilde kısaltılabileceğine karar verildi.	Yapılan İyileştirme: Kablo boyu 300 mm kısaltıldı.	
	Masraf ve Kazanç: 1 saatlik çalışma zamanı harcandı (10 TL) Kablo başına 0,1 TL X 8000 dolap/yıl = 800 TL	
	Standardizasyon: 17.04.146.01 nolu resim yayınlandı.	Onay: Kalite Güv. Mdr.

A3 – Önce Sonra Kaizen

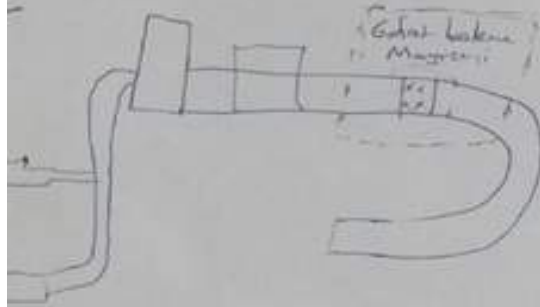
- Kısa, özlü, yalın
- Hazırlanması 1 kaç dakika sürer
- Ön saf çalışanlarının kullanımına sunulmalı

Her bir çalışmanın A3 'lerle takibi

Problem: Winkler-1
magnum bölgesi
İstirakının yüksek olması

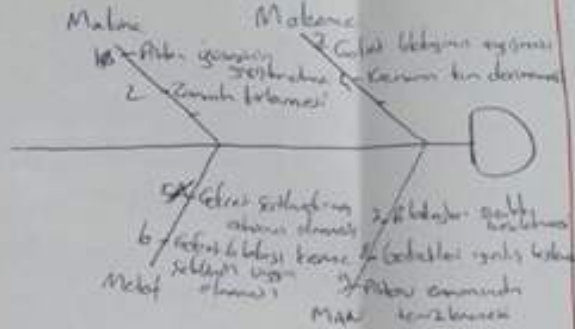
Durum Analizi

- IV+FM'de 40gr suya gıda istirakı



Gıda ile ilgili pistolen yapışmaz
35 gr dide imalatında yapışmaz
Piston ile bane bane arasında olamaz
Zamanda pistonda Gıda ile gıda

Analiz



Piston yapışmaz	Neden	Alınan	Alınan
1. Zaman zaman	1. Zaman zaman	1. Zaman zaman	1. Zaman zaman
2. Zaman zaman	2. Zaman zaman	2. Zaman zaman	2. Zaman zaman
3. Zaman zaman	3. Zaman zaman	3. Zaman zaman	3. Zaman zaman
4. Zaman zaman	4. Zaman zaman	4. Zaman zaman	4. Zaman zaman
5. Zaman zaman	5. Zaman zaman	5. Zaman zaman	5. Zaman zaman
6. Zaman zaman	6. Zaman zaman	6. Zaman zaman	6. Zaman zaman
7. Zaman zaman	7. Zaman zaman	7. Zaman zaman	7. Zaman zaman
8. Zaman zaman	8. Zaman zaman	8. Zaman zaman	8. Zaman zaman
9. Zaman zaman	9. Zaman zaman	9. Zaman zaman	9. Zaman zaman
10. Zaman zaman	10. Zaman zaman	10. Zaman zaman	10. Zaman zaman

Eylem Planı

- 1- İstirak pistonu yapışmaz
- 2- Gıda bakanı için istirakın yüksek olması
- 3- İstirak pistonu yapışmaz

İzleme Planı

- 1- Magnum bakanı istirakı
- 2- Zaman zaman

[illegible]

Kaizen haritaları



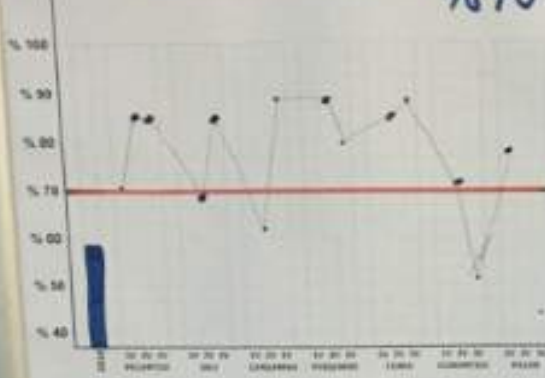
TARİH: 13/02/2017 - 19/02/2017

HAFTA: 7

9... TESİS OPERATÖR TAKİP PANOSU

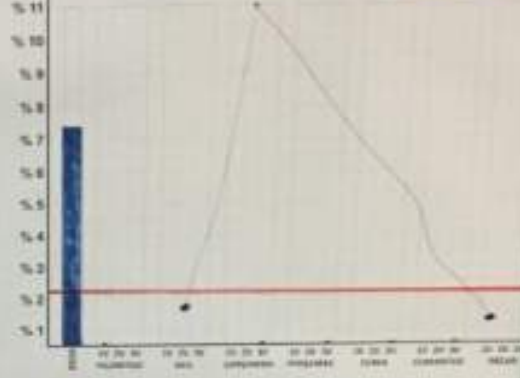
HAT PERFORMANSI (OEE)

%70

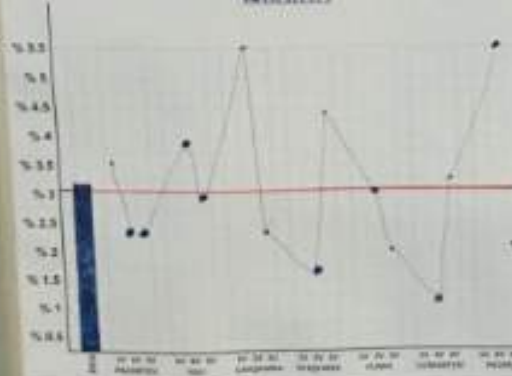


INKITA

%2,2



ISKARTA

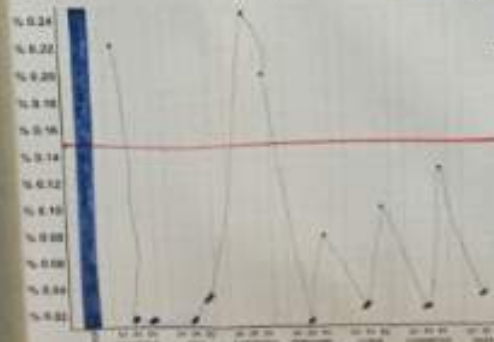


KALİTE VUKUATLARI

GÜN	YERLEŞİM İZLENİ	TESİS YERİ	GİRİŞ	MÜHÜR (KODU)	MÜHÜR (YER)
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					

GSF

%0,15



SAĞLIK - EMNİYET - ÇEVRE (S.E.Ç)

GÜN	KURULUŞ GÜNÜ	SANAYİ KURULUŞU	SAĞLIK - EMNİYET - ÇEVRE
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			

Temizlik	540	% 6,25	Temizlik: 540 kg / 8640 kg = %6,25
Cuma	540	% 6,25	Cuma: 540 kg / 8640 kg = %6,25
Yemek ve Molalar	480	% 5,55	Yemek ve Molalar: 480 kg / 8640 kg = %5,55
İmalat Dönüşümü	240	% 2,77	İmalat Dönüşümü: 240 kg / 8640 kg = %2,77
Planlı Bakım	0	% 0	Planlı Bakım: 0 kg / 8640 kg = %0
Hız Kaybı	0	% 0	Hız Kaybı: 0 kg / 8640 kg = %0
İnkitalar	180	% 2,08	İnkitalar: 180 kg / 8640 kg = %2,08
Kısa Duruşlar	120	% 1,39	Kısa Duruşlar: 120 kg / 8640 kg = %1,39
Enerji Kesintisi	25	% 0,29	Enerji Kesintisi: 25 kg / 8640 kg = %0,29
Arge Duruşu	0	% 0	Arge Duruşu: 0 kg / 8640 kg = %0
Eğitim Duruşu	0	% 0	Eğitim Duruşu: 0 kg / 8640 kg = %0
Gsf	6515	% 75,4	Gsf: 6515 kg / 8640 kg = %75,4

TARİH: 02.12.2015

GÜNÜK: HATIRATIL

AYLIK

HİZMETLER: Serkan Atlas

HATIRATIL: %75



HAT PERFORMANSI %75,4

TEMİZLİK %6,25

YEMEK VE MOLALAR %5,55

PLANLI BAKIM %0

İMALAT DÖNÜŞÜMÜ %2,77

INKITA %2,08

ISKARTA %1,39

KISA DURUŞ %0,29

12. TESİS KAZANÇMETRE TABLOSU

Kayıpları Birim Maliyeti	İşlem (dakika veya kg)	TL Karşılığı
Temizlik Duruşu	1 dakika	4,74 TL
Cuma	1 dakika	4,74 TL
Yemek ve Molalar	1 dakika	4,74 TL
İmalat Dönüşümü	1 dakika	4,74 TL
Planlı Bakım	1 dakika	28,95 TL
Hız Kaybı	1 dakika	4,42 TL
İnkitalar	1 dakika	28,95 TL
Kısa Duruşlar	1 dakika	4,42 TL
Enerji Kesintisi süresi	1 dakika	4,42 TL
Arge Duruşu	1 dakika	4,74 TL
Eğitim Duruşu	1 dakika	4,42 TL
Gsf kg	1 kg	3,40 TL
Iskarta kg	1 kg	3,23 TL
Ağır Gırtme kg	1 kg	4,42 TL
Opp Iskarta kg	1 kg	13,60 TL



**Adaso Sinema
Kafe**

A3 grup alışması

Adaso Sinema Cafe



Adaso Sinema Cafe

- ❖ Adaso Sinema Cafe 2 genç girişimci tarafından 01 şubat Nisan 2019 tarihinde açılmıştır.
- ❖ Müşteri çekmek adına belirli bir süre « Sinema Bileti Alana Mısır ve Su Bedava » kampanyasıyla müşteri çekmek istenmiştir



A3 grup çalışması

Adaso Sinema Cafe

Gişe İşlemleri:

- ❖ Film / Seans / Koltuk Seçme İşlemleri 2 dk
- ❖ Ödeme işlemleri – Bilet Hazırlama 2 dk

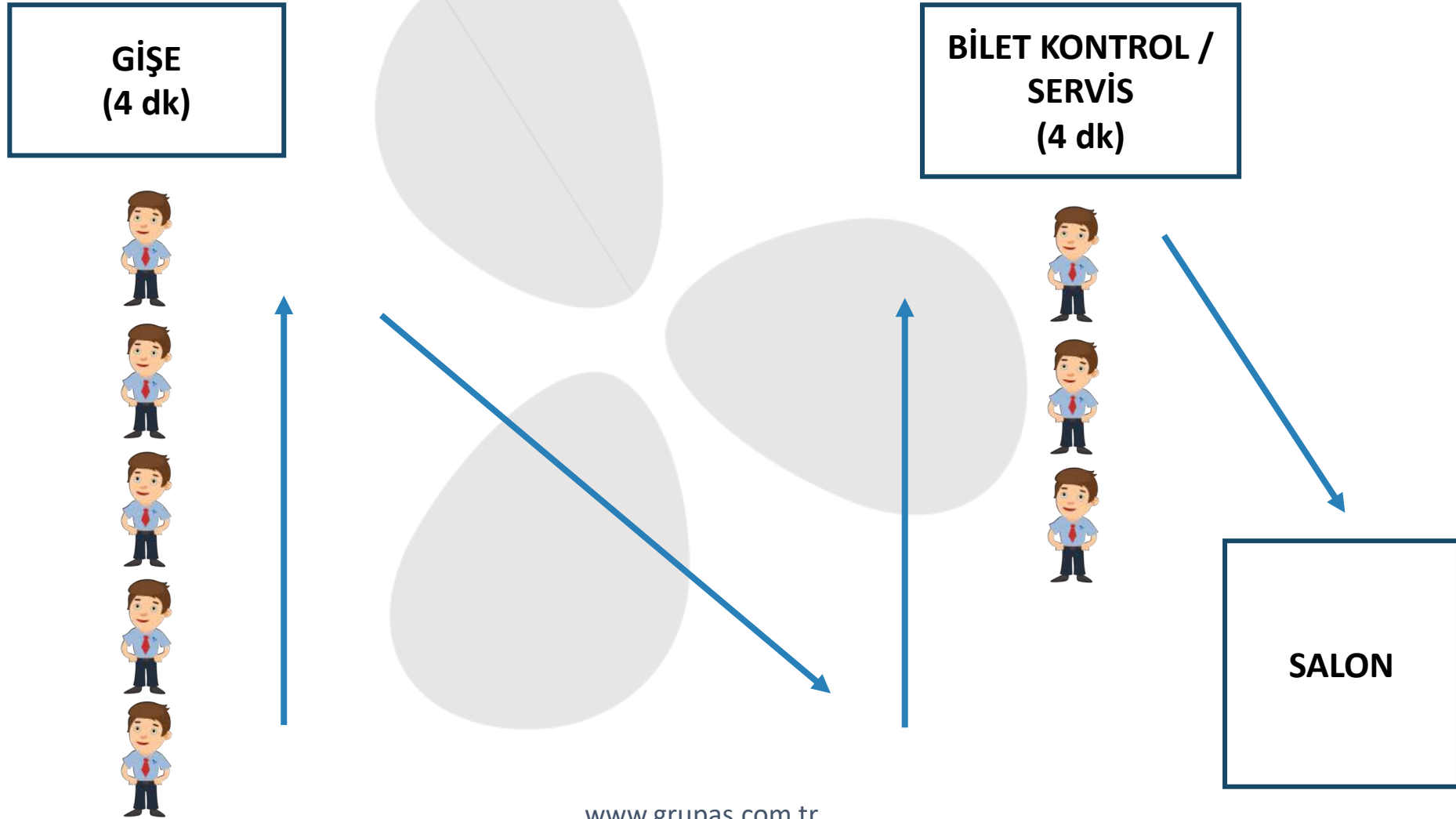
Bilet Kontrol \ Cafe Servis İşlemleri :

- ❖ Bilet / Seans Kontrol 30 sn
- ❖ Mısır Hazırlama (Paket alma ve doldurma) 1 dk
- ❖ Şise su alma - Takdim 2 dk
- ❖ Salon Yönlendirme 30 sn



Problem

Kuyruk Nedeniyle Müşterilerin Beklenen İlgiyi Görememesi

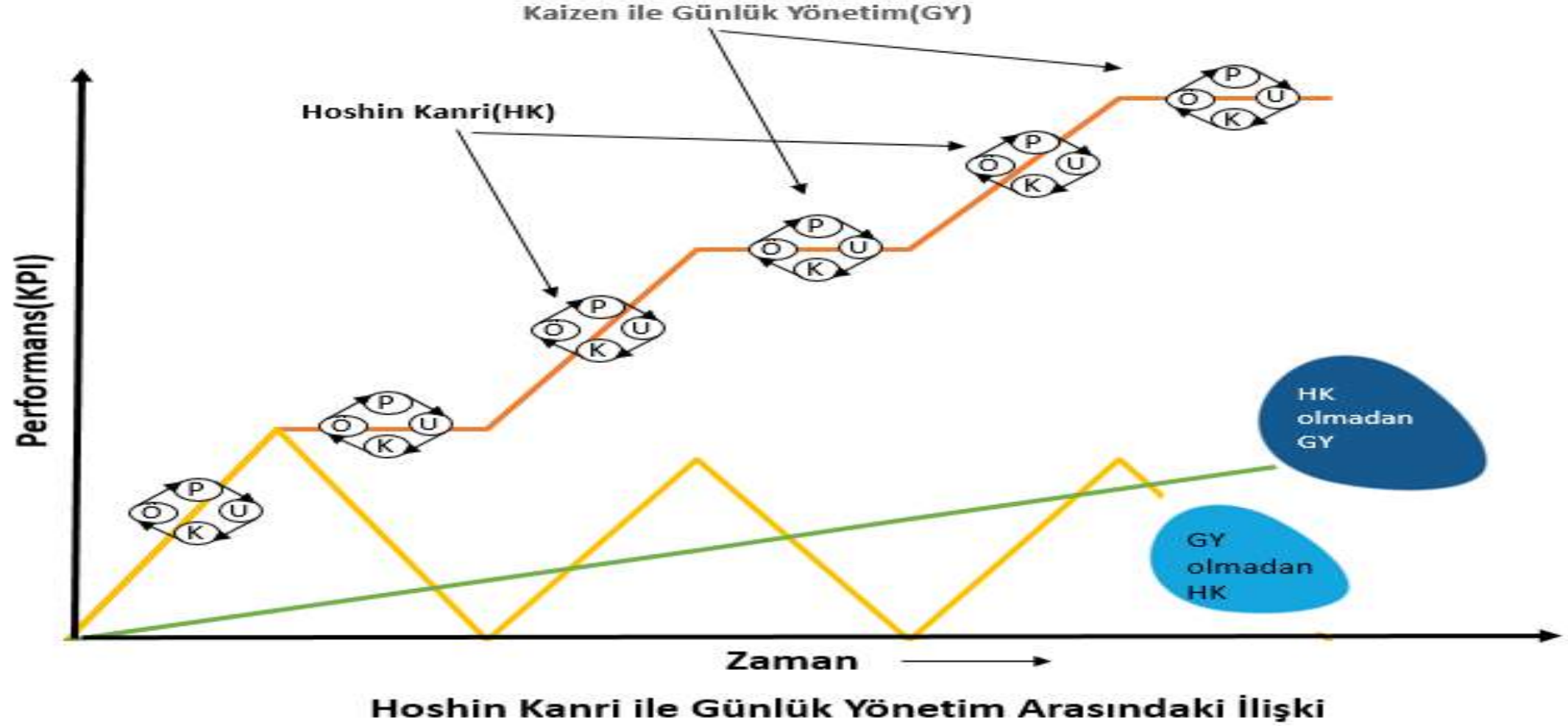


Gruplar halinde A3'lerle Kaizen'i çözelim ve toplam servis süresini kısaltalım



Günlük Yönetim Sistemi

Hedefleri günlük olarak her kademedede sorgulamak liderlik modelinin en önemli unsurudur

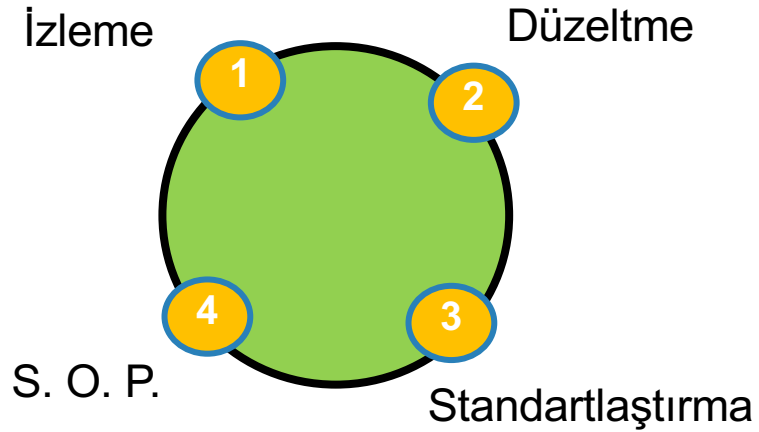


“ Toyota Tarzı Yalın Liderlik ”

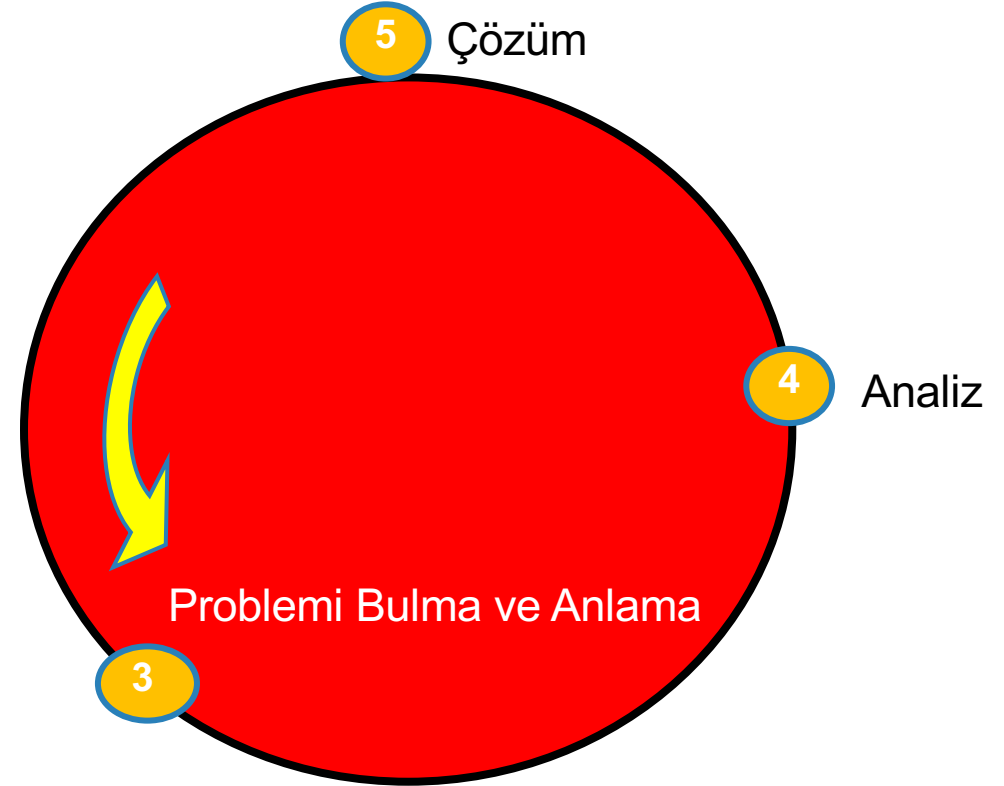
Geleneksel yaklaşım

Günlük Yönetim

(Vardiya Yönetimi, Otonom Yönetim)



“Maintain” loop

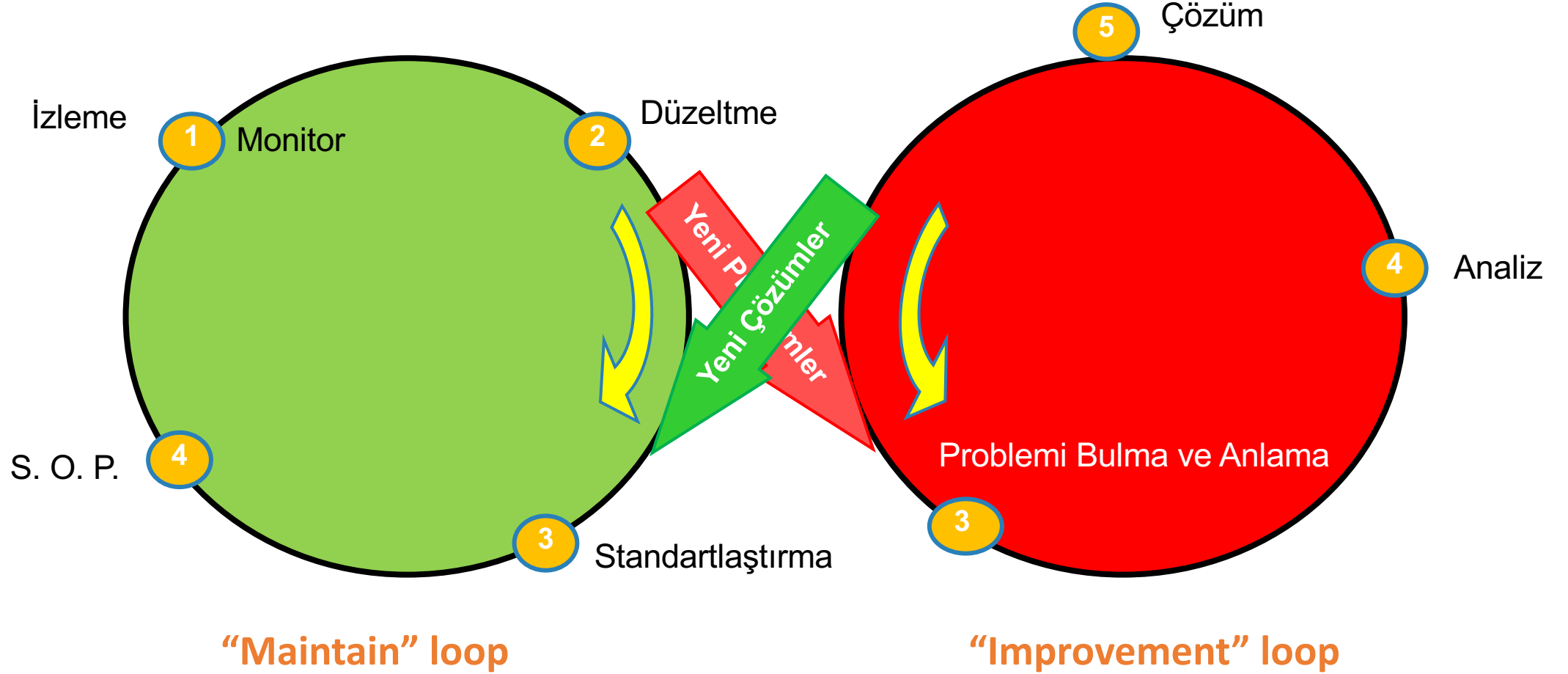


“Improvement” loop

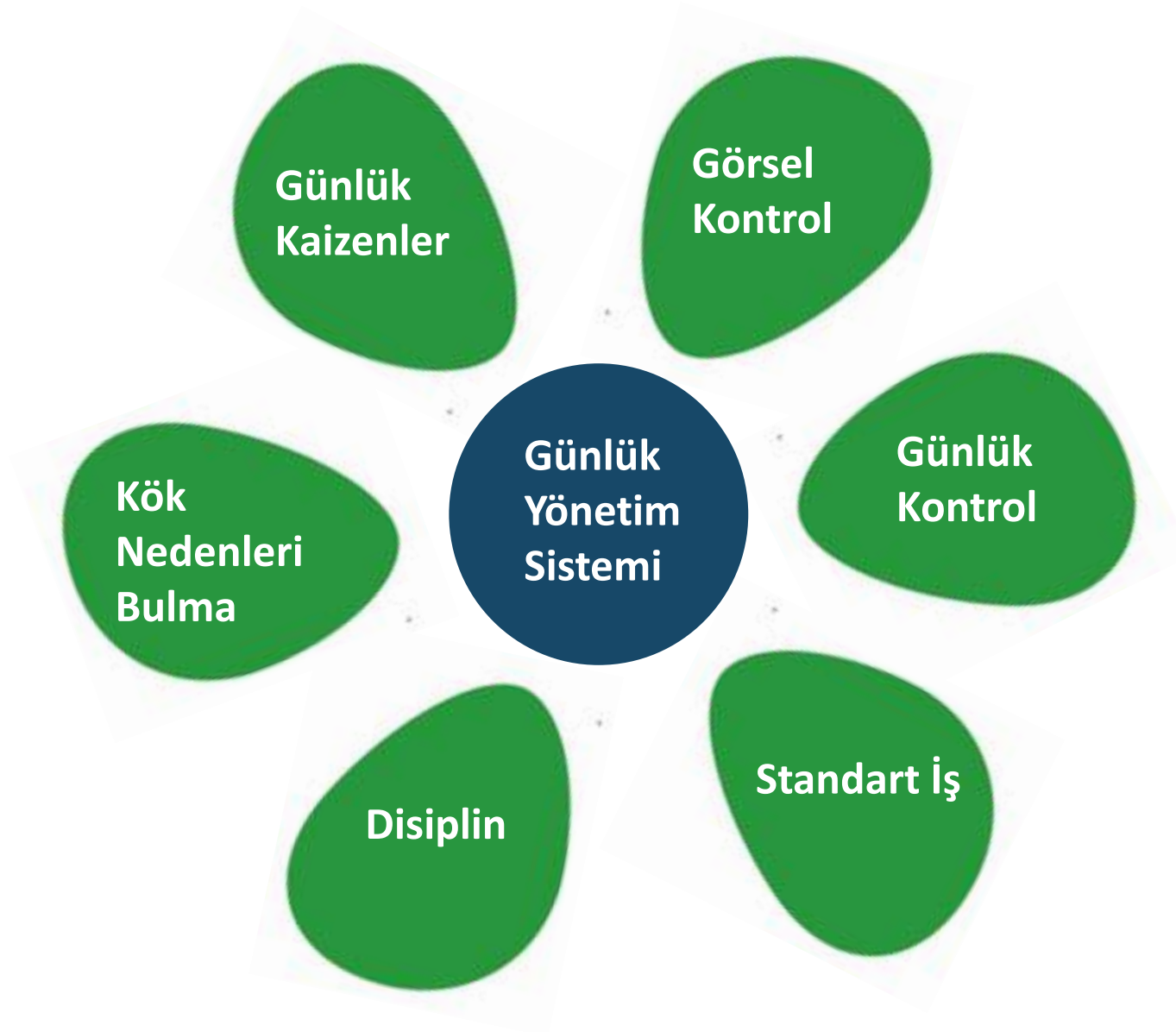
Mükemmellik yaklaşımı

Günlük Yönetim

(Vardiya Yönetimi, Otonom Yönetim)



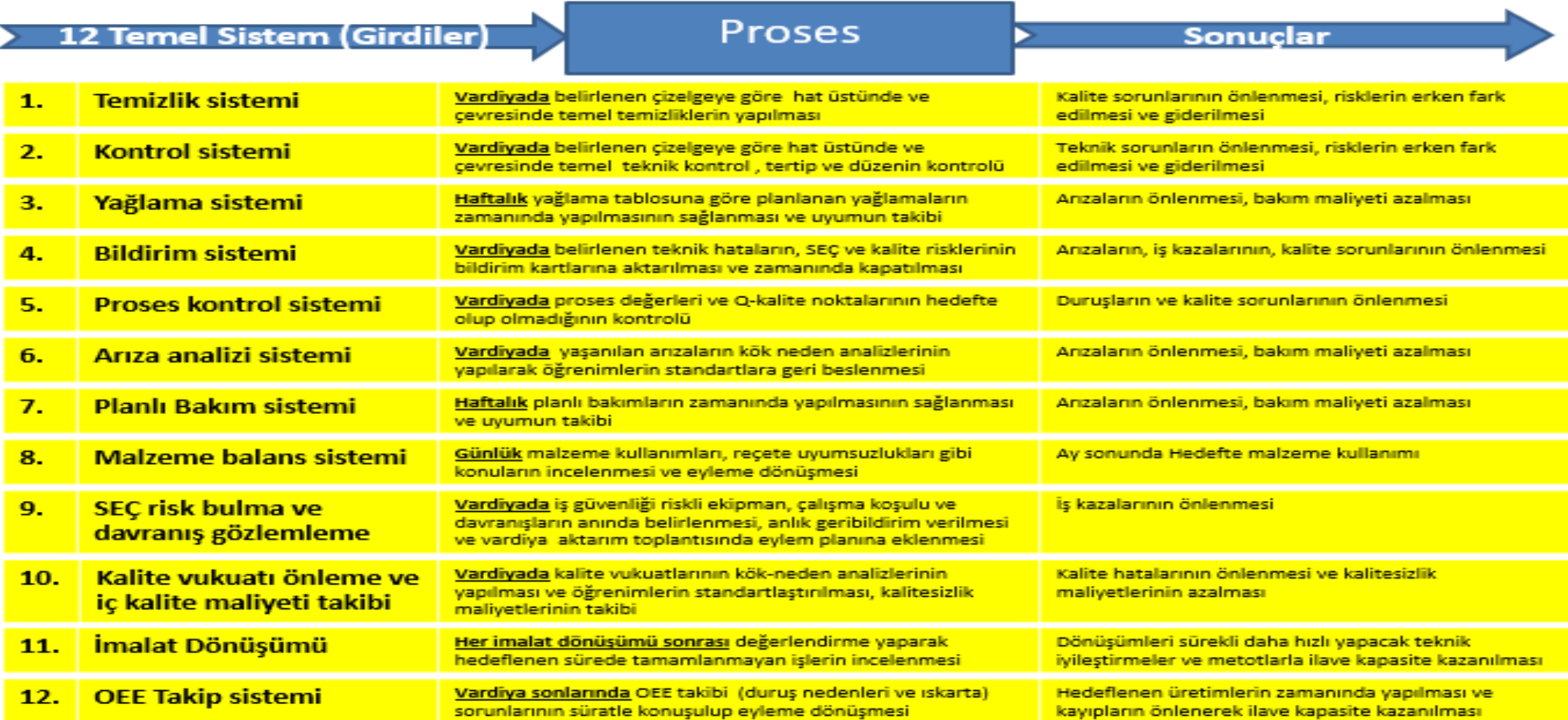
Günlük yönetim sistemi



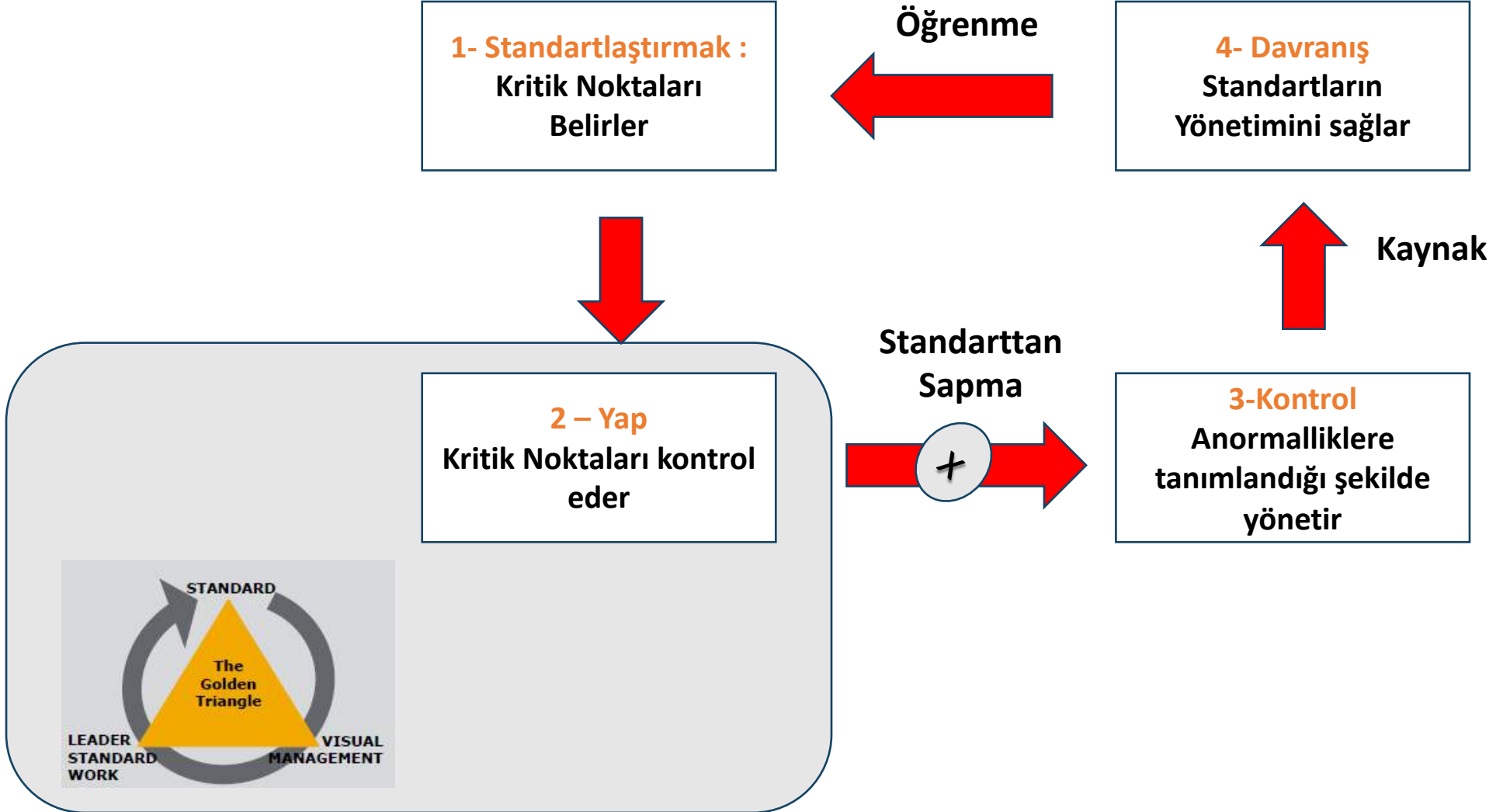
Mükemmellik yaklaşımı

12 TEMEL ÜRETİM SİSTEMİ

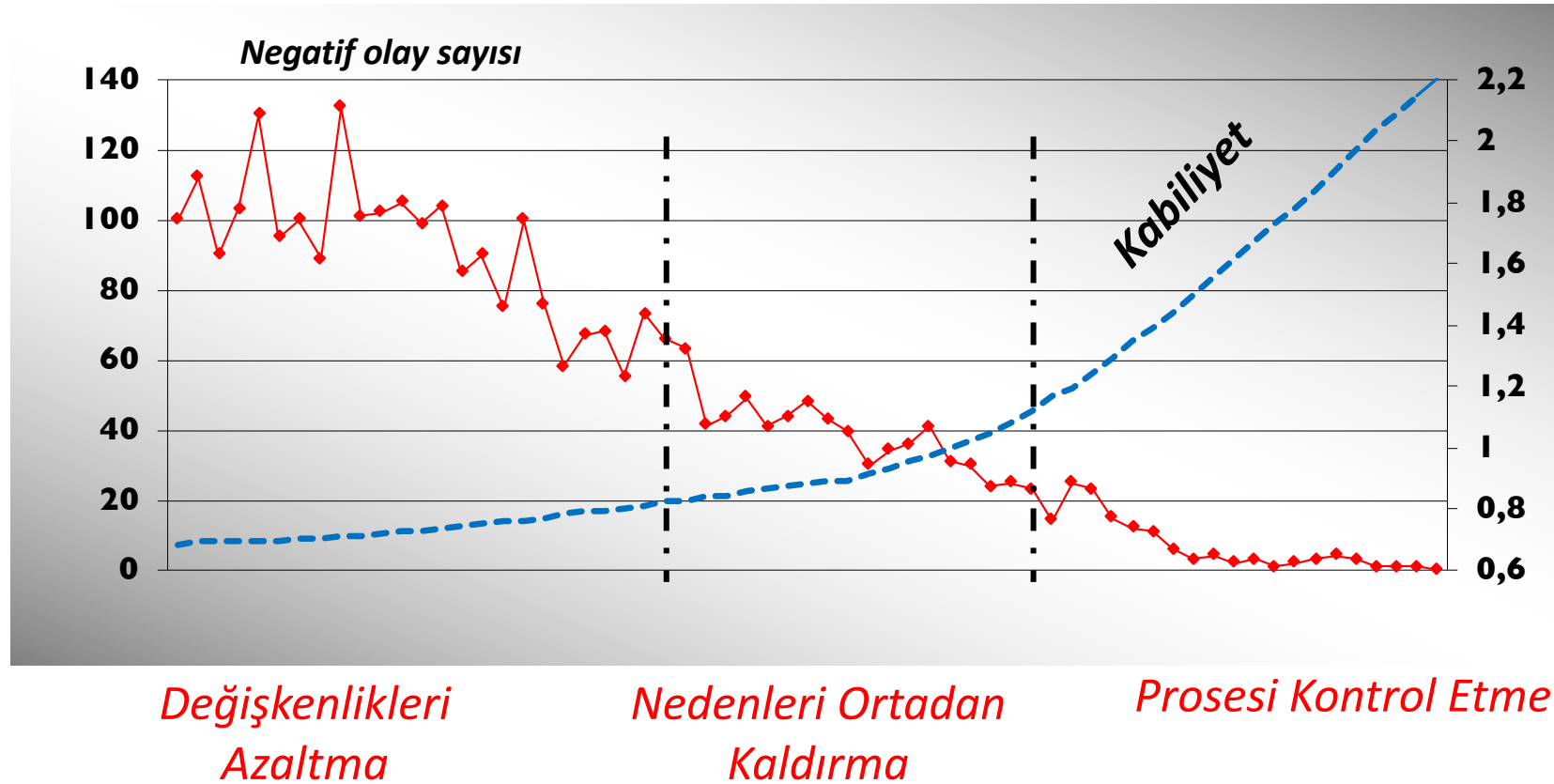
Sonuç yönetimi



Günlük yönetim döngüsü davranışları



Standartlarla yönetiminin etkileri



Saha çalışmalarında görsel kontrol



Saha çalışmalarında görsel kontrol



Görsel kontroll



Görsel kontroller



SAAT 08:12 'DE KONTROL EDİLMİŞTİR

TARİH: 10.11.2017

	1.VARDİYA(08/16)	EVET	HAYIR	
5	Vardiya başında saha turu yapıldı mı?	✓		✓
6	Vardiya başında herhangi bir uygunsuzluk yaşandı mı? (Varsa arka sayfadaki uygun yere not alınız.)		✓	✓
7	Rutin dışı operasyon var mı?		✓	✓
8	2.VARDİYA(16/24)			
9	Vardiya başında saha turu yapıldı mı?	✓		✓
10	Vardiya başında herhangi bir uygunsuzluk yaşandı mı? (Varsa arka sayfadaki uygun yere not alınız.)		✓	✓
	Rutin dışı operasyon var mı?		✓	✓
	3.VARDİYA(24/08)			
	Vardiya başında saha turu yapıldı mı?			

TARİH: 11.11.2017

Günlük hizalanma sistemi



Sıralı Toplantı Zinciri



**Zamanında başlar,
zamanında biter**



**Öncelikleri ve
Aksiyonları
belirlemek için
KPI'ları ve verileri
kullan**



**Panoların kullanımı
standartlaştırılır**



**Herkesin katılımı için
çekingen çalışanlar
teşvik edilir**



**Toplantı
standartları
na uyum
sağlanır**



**Ortak anlayışa ulaşmak için ilgili
birimler bir araya gelir, anlaşma
sağlanarak aksiyonlar belirlenir**



**Toplantı içinde
toplantı yapılmaz**



**Açık fikirli anlayış
sergilenir**



**Toplantı öncesi
hazırlık yapılır**



**Elinden gelenin en
iyisini yap**

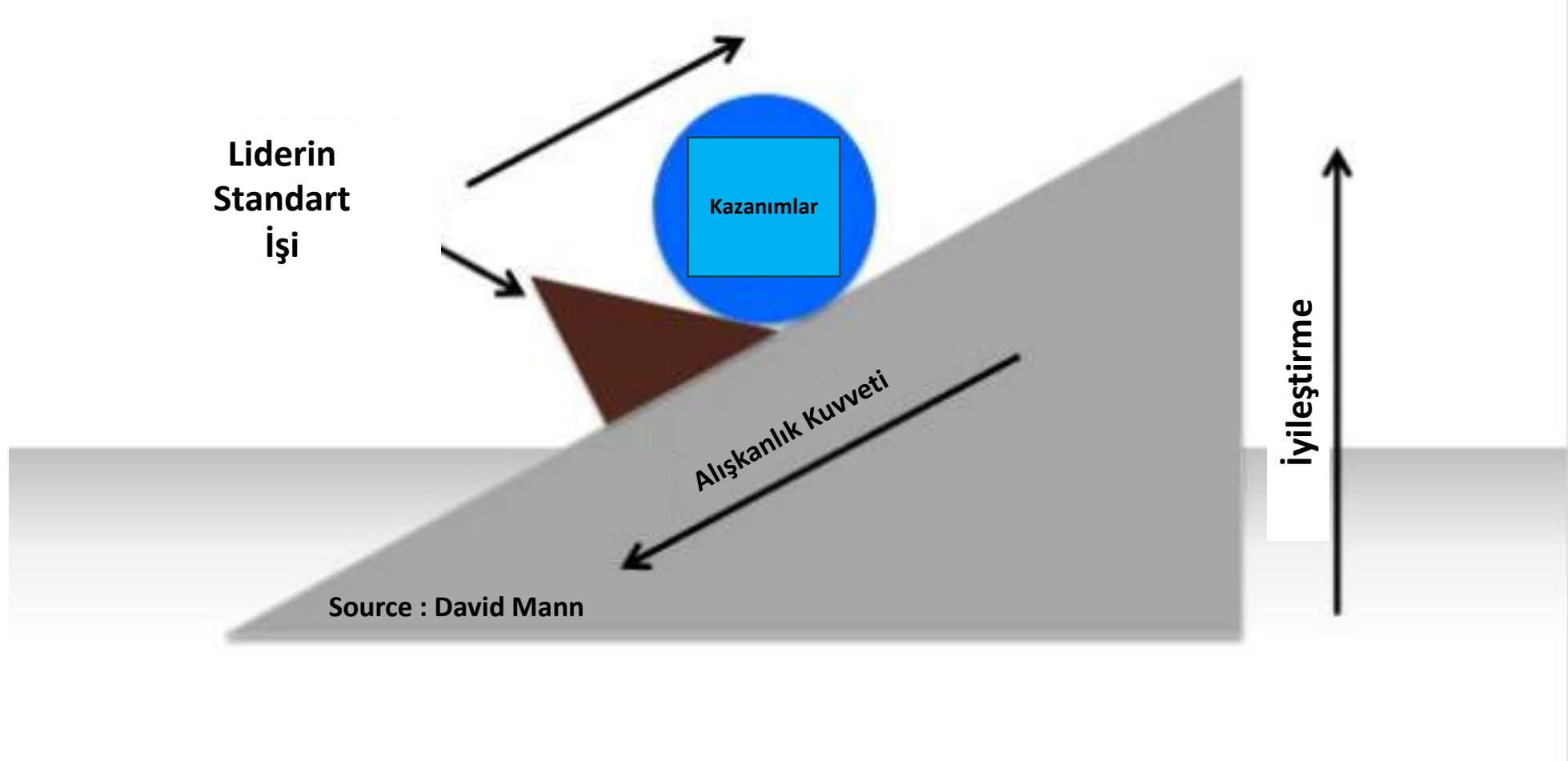


**Önceliklere odaklanılır,
sonuç odaklı yaklaşım
sergilenir**

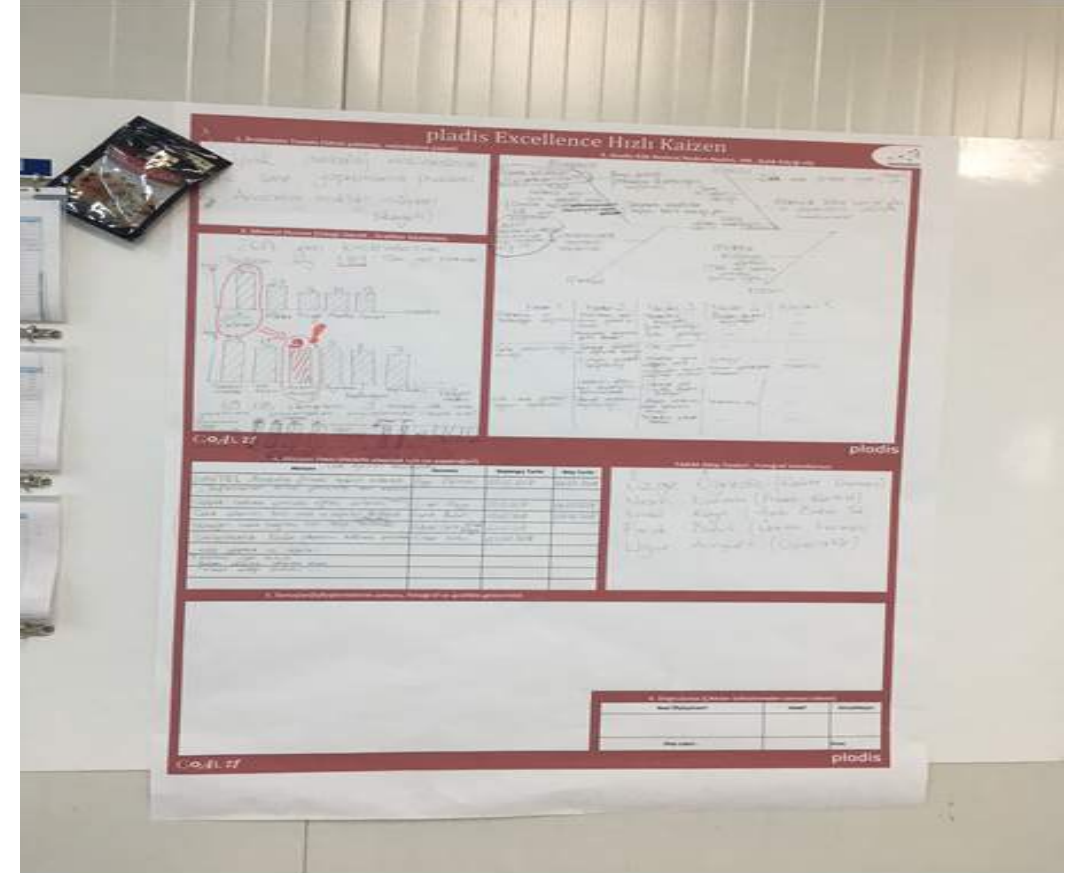
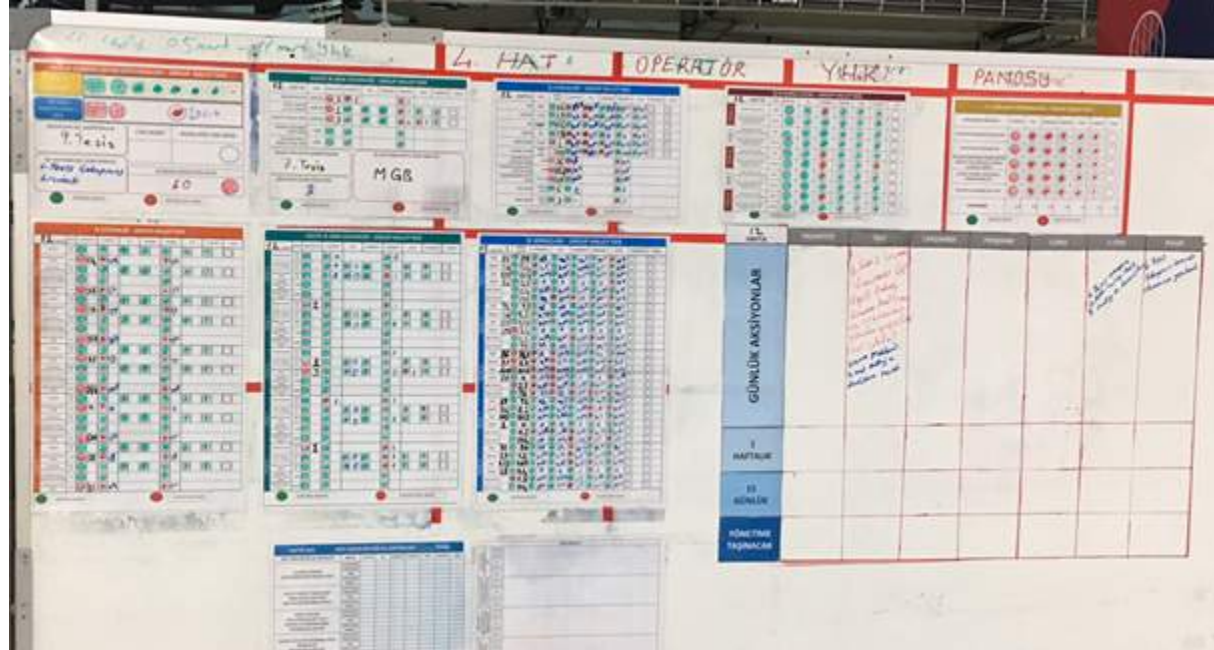


**Üstün performanslar
tebrik edilir**

Yalın Liderlik



Yalın Yönetim Kritik Unsurlar





Yalın Liderlik

Üst yönetim işle ilgili bir karar aldığında
sadece bayrak taşıyıcıdır, diğerleri
bayrağı takip etmedikçe bir işe yaramaz.
Eiji Toyoda
Toyota Eski Başkanı



Yalın Liderlik

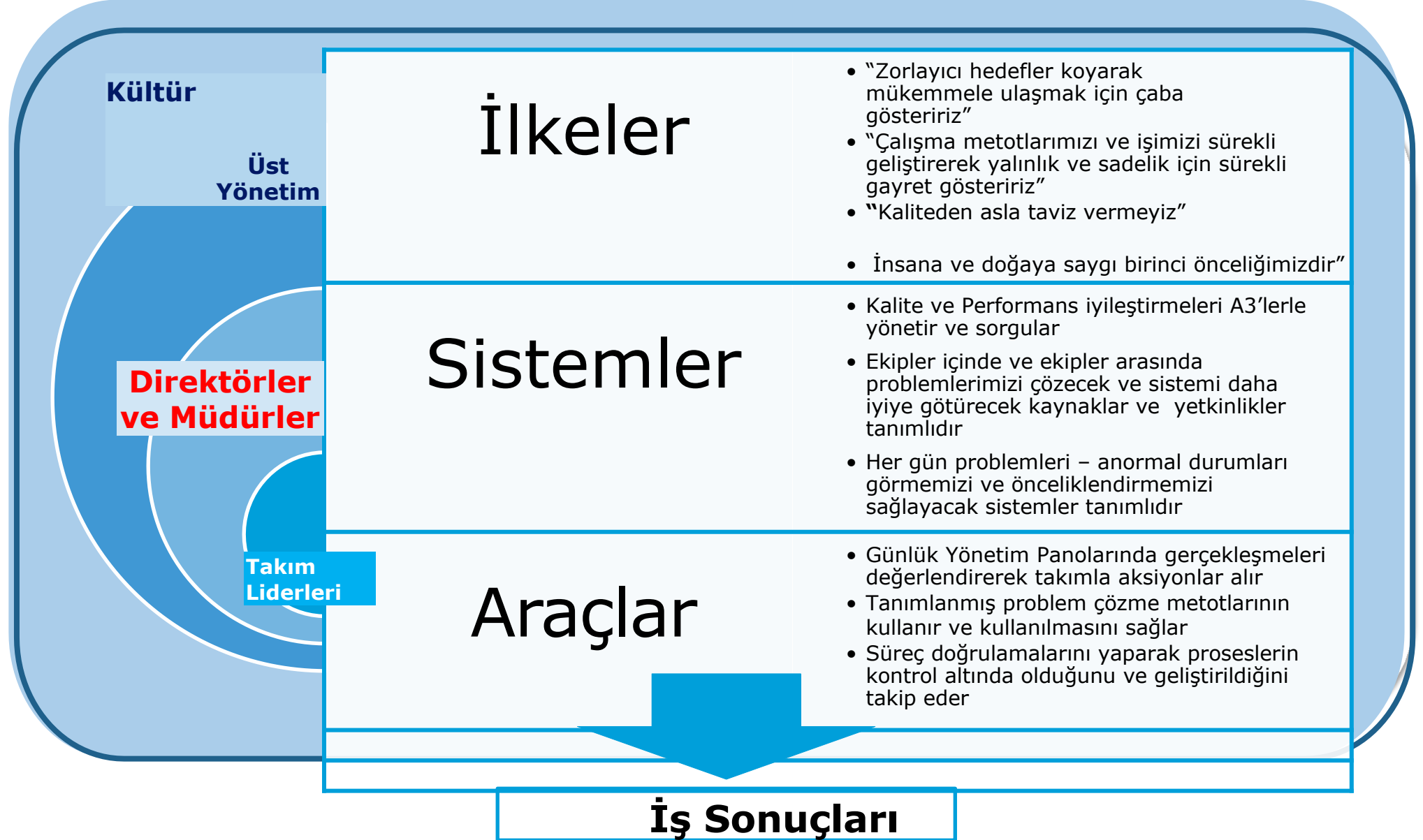
- Gembada yönetim esastır
- Yöneticinin koçluk ve eğitimlik özellikleri ön olana çıkar
 - Teknik beceriler
 - PÜKO
- Her insanı anlar: güçlü ve zayıf yönlerine göz önünde bulundurarak sisteme katkı sağlamasına teşvik eder.
- Kişiyeye uygun görevleri verir: ulaşılabilir ve zorlu hedeflere yönlendirir
- Sorgulama ile öğretir
- Güven oluşturur
- **Değer oluşturur**



Liderlik yaklaşımda kilit unsurlar

- Kendi prosesimizle etkin şekilde yönetmemizi sağlayacak performans göstergelerimizi biliriz.
- Her gün sahadaki en önemli problemimize odaklanarak kararlı bir yapı oluşana kadar ekibimizle üzerine gideriz.
- Problemlerimizi sistematik bir yaklaşımla çözeriz
- Problemlerimizden öğreniriz.
- Tüm çalışanlarımızla doğru bir iletişim kurarız.
- Problem çözen kişi olmaktan koçluk yapan, fikir üretilmesini sağlayan , gerekirse fikir veren konuma geçmek en önemli görevlerimden biridir.
- Ekibime rol model oluşturacak temel davranışları sergiliyor muyum?
- Her gün daha iyiye gitmemizi sağlayacak bir liderlik yaklaşımını gün içindeki aktivitelerime yansıtabiliyor muyum ?

İdeal liderlik yaklaşımı



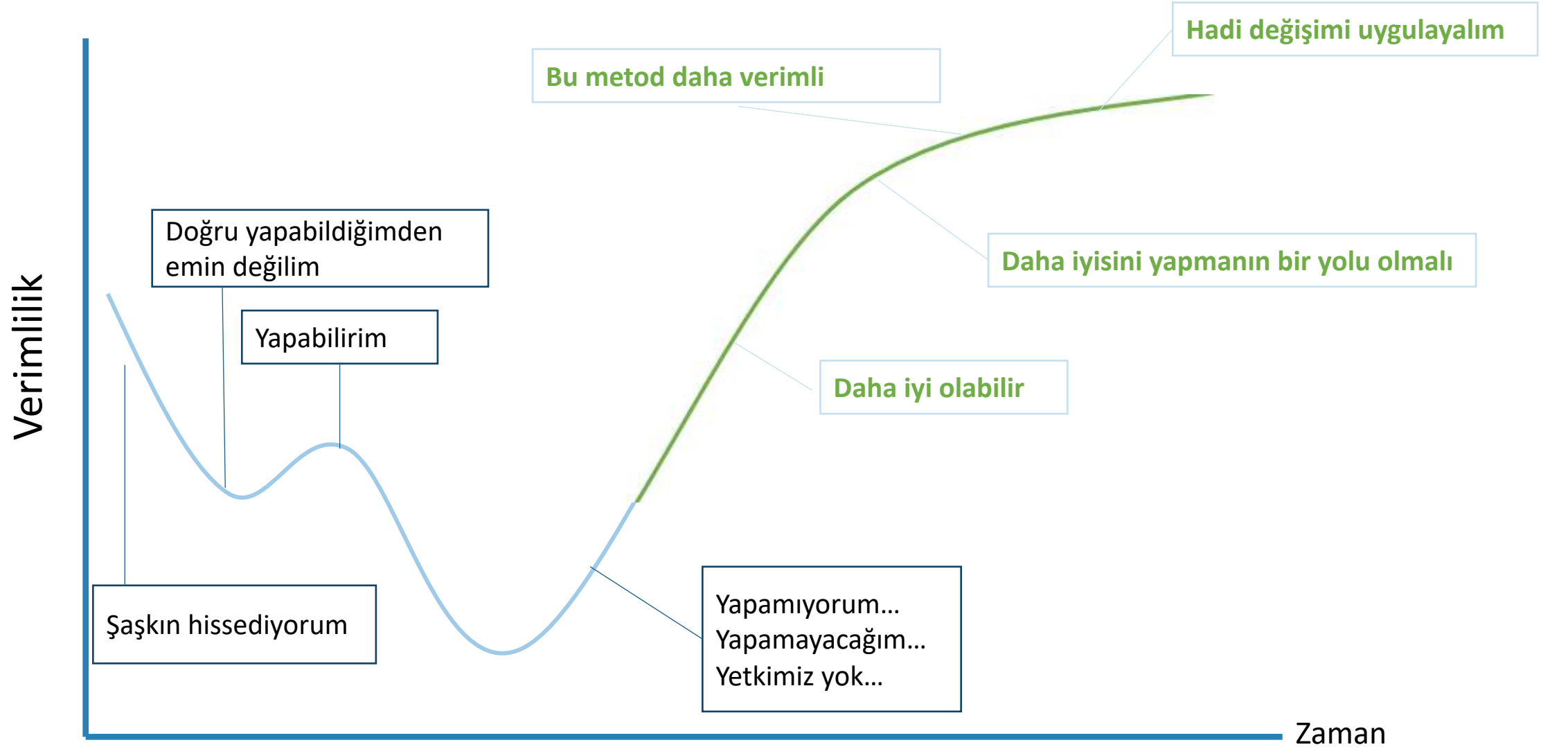
İdeal liderlik yaklaşımı



Liderin Standart işi

		ABC FABRİKASI - ODM POZİSYONU İÇİN STANDART İŞ AKIŞI		Planın No: Rev. Rev. Tarihi:	
Ne zaman?	Nerede?	Ne?	Ne yapılır?	Ne Edilir ? / Neyi Sağlar?	
09:00-11:30	Görüş: Hizalama Sistemi & Cihazlar Kontrol Faaliyetleri				
09:00-10:00	Önretim Alanı / Ofis	Sonuçları İnceleme ve ODS'yi Hazırlama	Test sonuçları		
			İlgili güvenciliğe aylık davranışların düzeltilmesi sağlanır		
10:15-10:45	Toplantı Odası	Bilgi Toplantısı	Ürün dökümanları üzerinden kalite ve girdi kontrolünü gerçekleştirir		
			Mevcut sistem durum raporlarını gözden geçirir	OEE ve Duruşlar	
			Son 3 vardiyanın kayıtlarını gözden geçirir	Son 24 saatın performansını gözden geçirir	
			En büyük kayıpların analizi için yapılan çalışmalarla ilgili (Kök neden or phenomena sayfası)	Büyük kayıpların kök neden analizi	
			İlgili güvenciliği ve kalite performanslarını gözden geçirir	İlgili kalite, kalite riskleri, kalite kazanan	
			Hat sonuçlarını gözden geçirir	OEE - Duruşlar ve temel kontrol noktaları aktivite ve sonuçları	
			Her bir hat için en büyük 5 kayıp alt aktyörleri gözden geçirir	Ürün dökümanları üzerinden kalite ve girdi G15 gerçekleştirir	
			Maliyet performansını gözden geçirir	Gerçekleştirilen ek faaliyetler ilgili sayfa ve gerçekleştirilen maliyetler, hız, hızla ilgili	
			Salıncık ve aşırı hız hareketlerinin tartışıldığı ve destek olduğuyla emin olur		
			Gün önceliklerini belirler		
Önretim planını gözden geçirir					
Planlı duruş aktivitelerine alt aktyörleri ve planları gözden geçirir	Plan için kayıtlardan öğitiler ediliğinden emin olur ve doğrular				
11:15-15:00 Kişisel Zaman / E-posta / Çağrılar / Vardiya Değişimi / Öğle Yemeği					
	11:15-12:30	Ofis Çalışması	Telefon & Mail	Maliyet kontrol eder ve yansıtar	
	12:30-13:30	Yemek Zamanı	Öğle Yemeği	Biracılığı ve diğerleri	
	13:30-15:30	Ofis Odaları	1:1's - Koçluk - Kişisel Zaman	1:1's Koçluk Kişisel Zaman	Kişisel dosyaların güncellenmesinden sorumlu raporlayıcı Raporlama debite grubunun taleplerine cevap verme Departmanlar ve Piller maske planı anahtarlı kişisel aktyörleri için harika geçilir
15:30-18:00 Raporlar Gözden Alınır ve Odak Grupları					

İnsan değişim eğrisi



		Cost Loss Analysis											
REGION	PLANT	LOSS TYPE	LOSSES	TOTAL	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12		
TURKEY	ABC	DOWNTIME	Cleaning	1,075,968 TL	37,860 TL	19,311 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	34,580 TL	50,199 TL	
			Lunch and Breaks	1,750,154 TL	42,869 TL	56,829 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	53,126 TL	93,660 TL	
			Planned Maintenance	2,029,041 TL	96,160 TL	68,083 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	134,110 TL	72,228 TL	
			Changeovers	741,620 TL	16,003 TL	31,759 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	755 TL	17,405 TL	
			Infld Try-outs	137,134 TL	0 TL	7,555 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	1,811 TL	5,186 TL	
			Training	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	
			Breakdowns	1,008,236 TL	36,973 TL	11,991 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	9,692 TL	76,629 TL	
			Minor Stops	208 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	
			Speed Losses & Unreported Losses	7,757,040 TL	162,805 TL	202,781 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	227,942 TL	915,704 TL	
			Rework	735,959 TL	25,780 TL	27,016 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	63 TL	34,900 TL	
		WASTE	Scrap (Animal Feed)	461,881 TL	3,821 TL	89,375 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	21,250 TL	
			MATERIAL LOSSES	Give Away (Overweight) Component/s	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	
			PACKAGING LOSSES	Scrap Packages (including overweight packages)	215,347 TL	2,297 TL	244 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	7,889 TL	15,252 TL
			UNKNOWN MASS BALANCE LOSS	Unknown Mass Balance Losses	190,986 TL	8,880 TL	415 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL	51,551 TL	38,988 TL
TOTAL			TOTAL	16,126,621 TL	427,834 TL	515,466 TL	0 TL	0 TL	0 TL	531,569 TL	1,368,558 TL		

[illegible][illegible]

Kayıp Yapısı Analizi

Toyota Kata

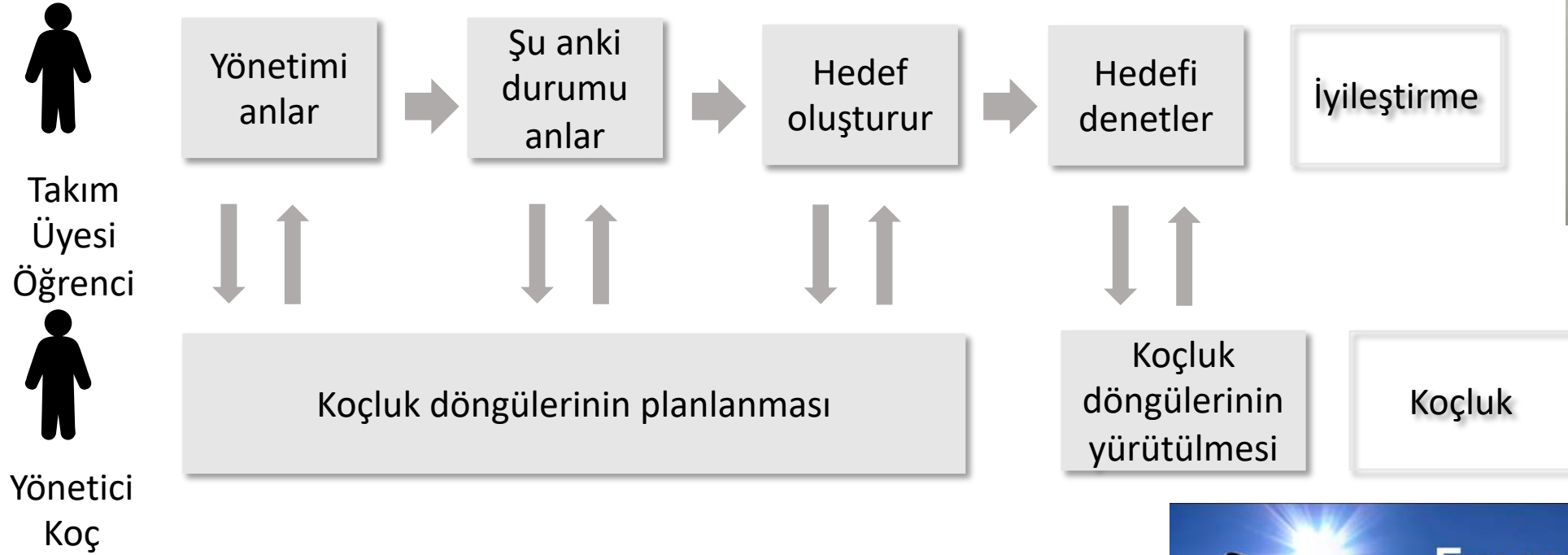
- Onlar öğretici olmak yerine sadece direktif vermeyi tercih ediyor."
- Atsushi Niimi (Toyota North America President)

	uzman bilgisi	sadece genel yönetim bilgisi
Aşağıdan yukarı	koç / mentor; bir öğrenen organizasyon kurucusu	kolaylaştırıcı
Yukarıdan aşağıya	detaylı iş yöneticisi	bürokrat

- HR yöneticilerin takımına eğitim verdiği süreleri takip eder.

Toyota Kata

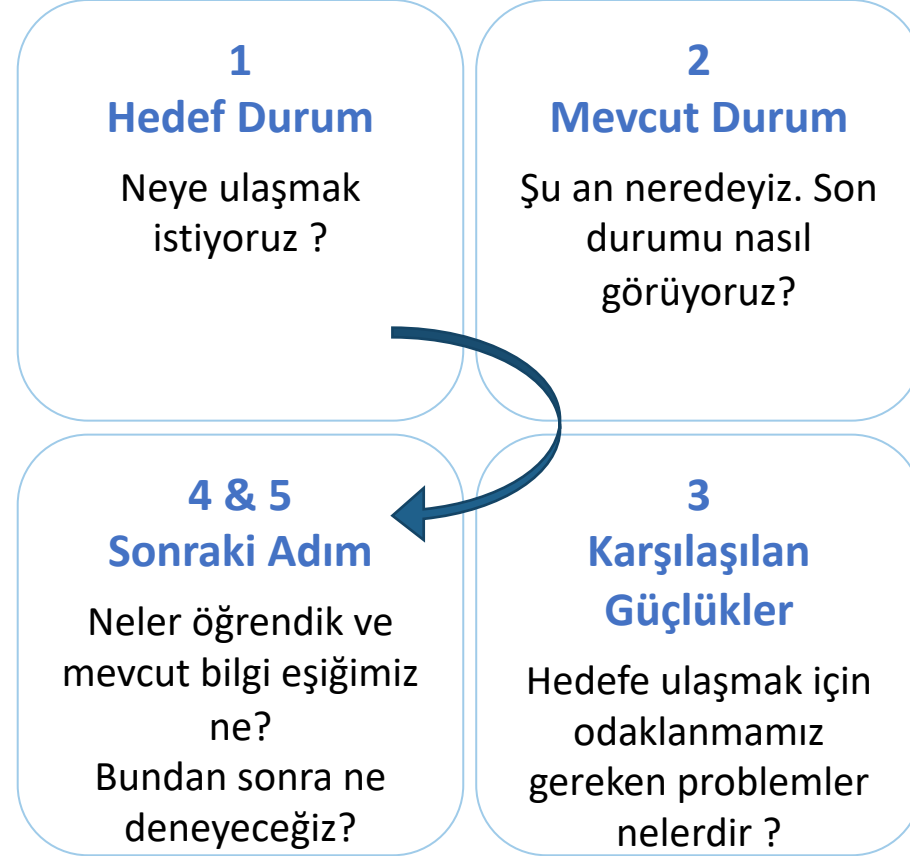
Kata organizasyon çalışanlarının zorluklar karşılaştık zorluklarla etkin mücadele etmesini sağlayan metodolojidir



Kata – Koçluk Çevrimi Yaklaşımı

- Yöneticiler koçluk sürecini kata sorularıyla düzenli olarak yapar

- Koçluk Kata Soruları, bilimsel bir düşünme ve hareket modelini izler.
- Yönetici Koç ve Öğrenci için yapılandırılmış bir pratik rutini sağlar.



Son durum soruları:

- Son adımda ne planladın?
- Ne bekliyordun?
- Gerçekte ne oldu ?
- Ne öğrendin?

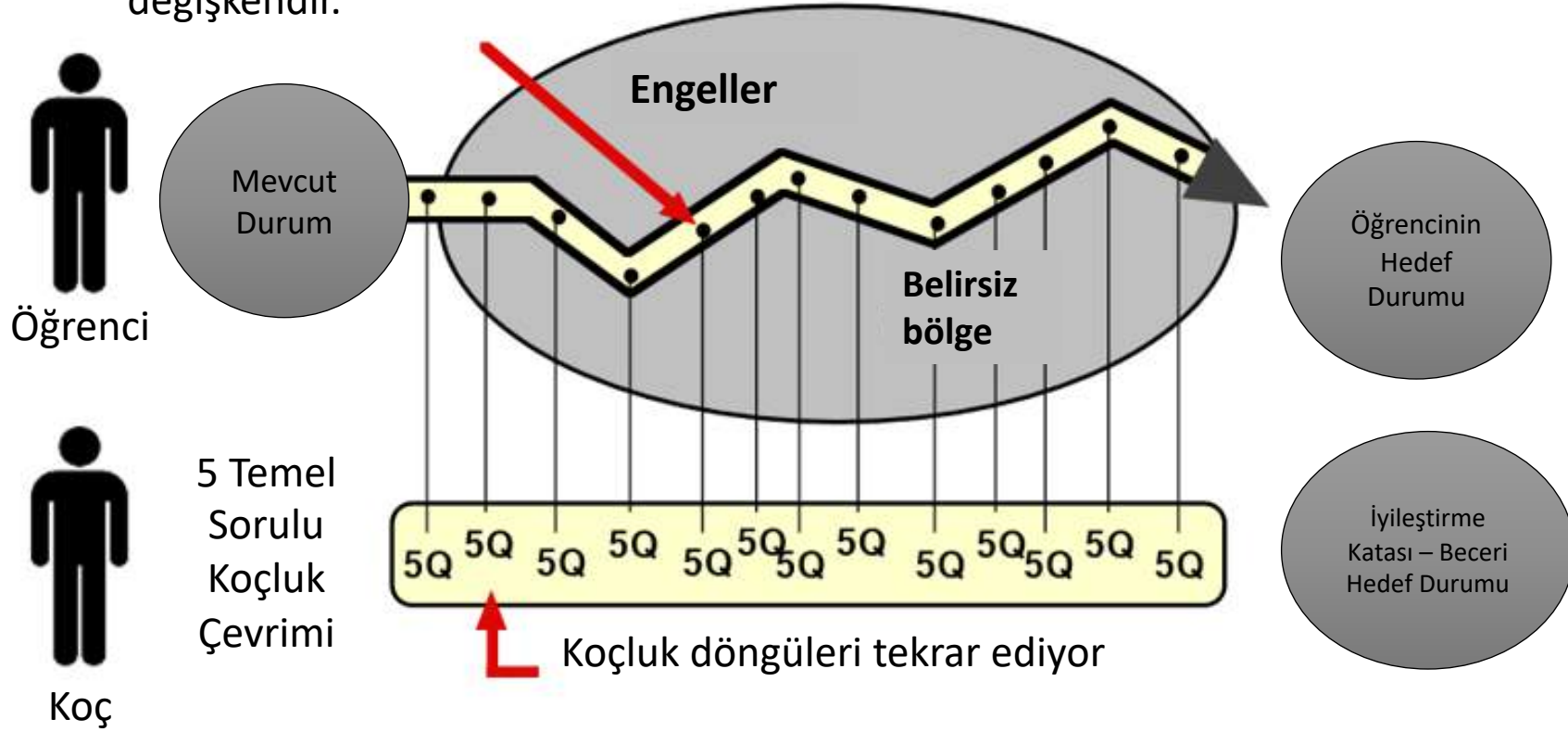
Öğrenci uygulamayı gerçekleştirir: Aksiyonlarla öngörülen durumu dener

**DİĞER
Koçluk
Çevrimi**

Koçluk çevrimi sistematik bir öğrenme döngüsü sağlar

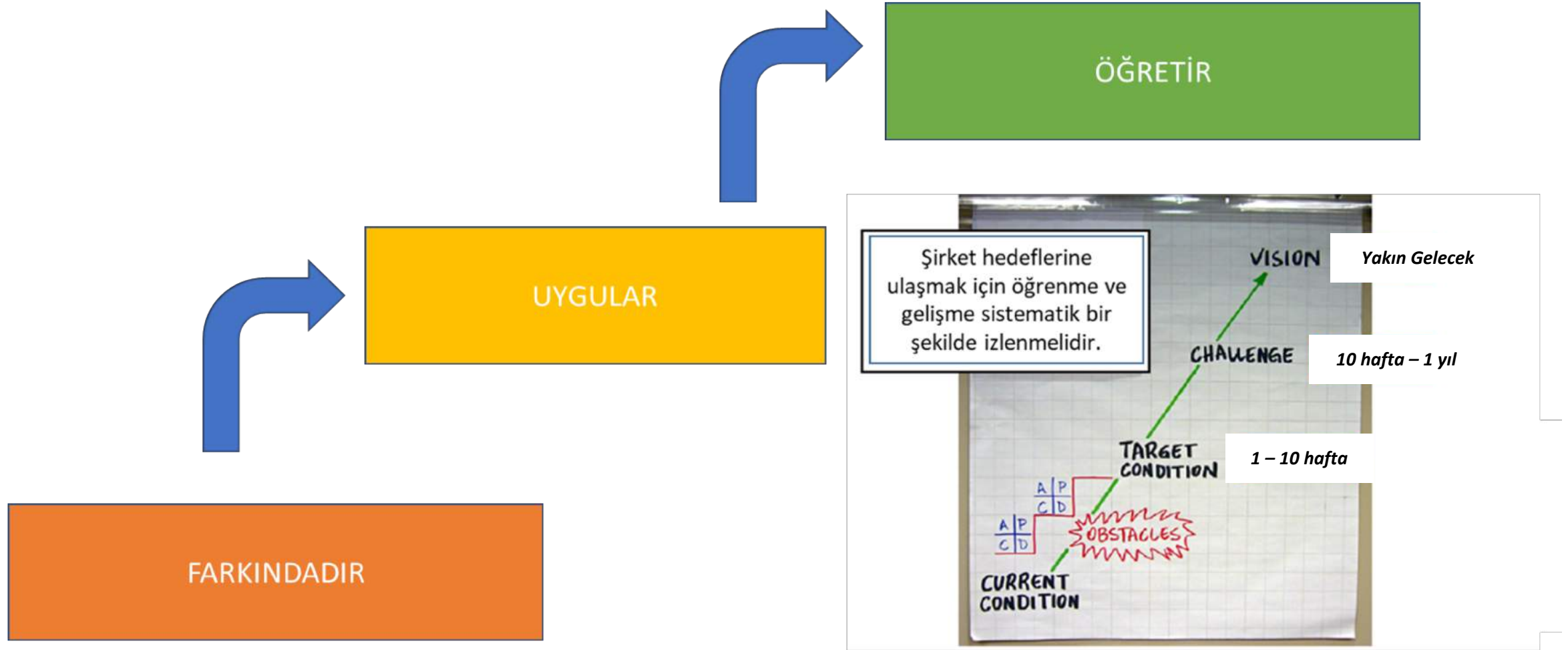
Her koçluk döngüsünde 5 temel soruyu hedefe gidilen yoldan emin oluncaya kadar sorar

Öğrencinin üzerinde çalıştığı
içerik ve engeller durumsal ve
değişkendir.

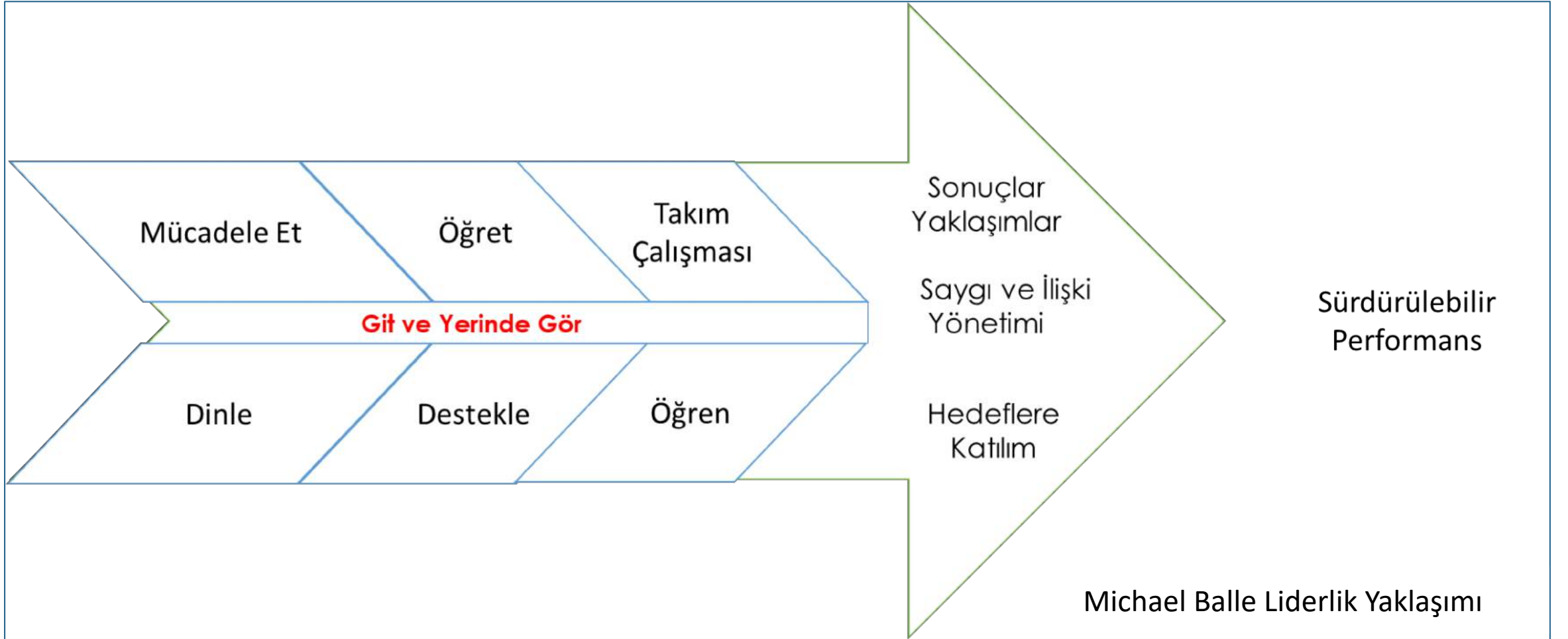


Mike Rother

Toyota Kata



Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı



İdeal liderlik yaklaşımı





Teşekkürler



Coşkulu İş Birlikleri için Hazırız...



0216 410 03 00



www.grupas.com.tr