



Problem Çözme Rehberi

Orhan Çevik
İstanbul, 19 Mayıs 2015

Yol Haritası

1

Problemi Anla

2

Ürünü/Süreci Tanı/Anla

3

Potansiyel Sebepleri Belirle

4

Sebepleri Doğrula ve Önceliklendir

5

Çözümleri Geliştir

6

Çözümleri Devreye Al ve Doğrula

7

Sürekliliği Sağla

Yol Haritası

1

Problemi ve iyileştirme hedefini anlayın, proje tanımını tamamlayın, takımı motive edin.

2

Ürünün/sürecin mevcut durumunu ve mevcut performansını eksiksiz olarak anlayın.

3

Problemin potansiyel sebeplerini belirleyin.

4

Sebepleri güncel veriye dayalı olarak doğrulayın ve önceliklendirin.

5

Çözümleri geliştirin ve uygunluklarını test edin/doğrulayın.

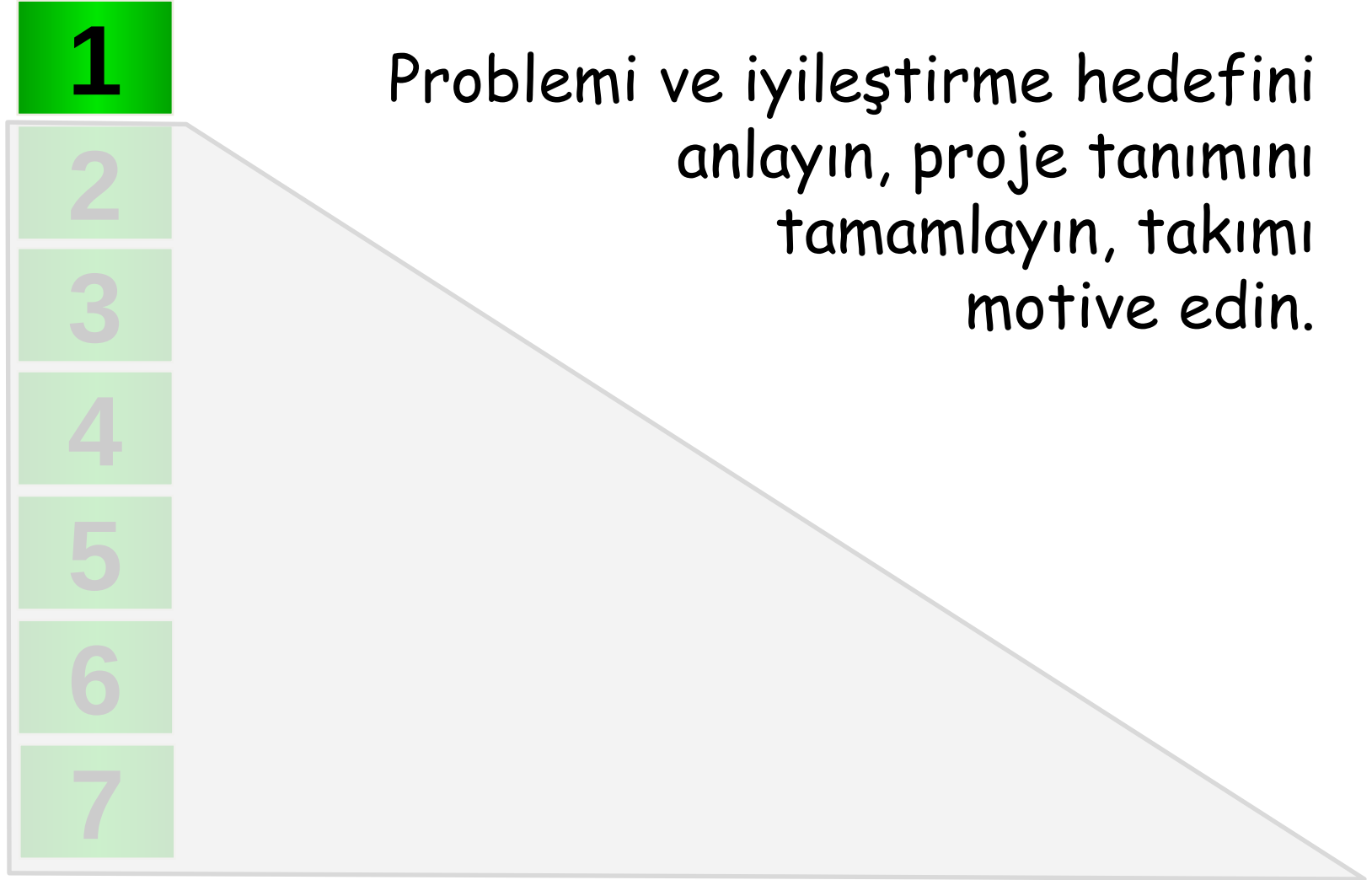
6

Çözümleri devreye alın ve uygunluklarını test edin/doğrulayın.

7

Çözümlerin sürekliliklerini sağlamak için gereken kontrol yöntemlerini geliştirin ve devreye alın.

1. Adım



1. Adım Reçetesi

1.1 Problemi ve amacı/hedefi anlayın

- i. Proje Tanımlama Belgesini eksiksiz ve hatasız doldurun
- ii. Proje Tanımlama Fazı Raporunu hazırlayın

1.2 Müşteri ile mutabakatı sağlayın

- Proje Tanımlama Belgesinin içeriği hakkında müşteri ile mutabakatı sağlayın

1.3 Resmileştirin

1.4 Projeyi başlatın

1.1 Problemi ve Amacı/Hedefi Anlayın

I. “Proje Tanımlama Belgesi”ni eksiksiz ve hatasız olarak doldurun

➡ Eksiksiz:

- Tüm alanları gereken tüm bilgileri içerecek şekilde doldurun
- Bilinçli olarak boş bırakılan bir alan olursa bilinçli olarak boş bırakıldığını belirten bir işaret veya açıklama koyun

➡ Hatasız:

- Gereken inceleme, araştırma ve çalışmaları yaparak doldurulan bilgilerin doğru olmasını sağlayın

Proje Tanımlama Belgesi

Düzenleme Tar.	:	Son Yenileme Tar.	:	Proje No.	:
----------------	---	-------------------	---	-----------	---

Proje Adı	
Bölüm	
Stratejik Etki	

Proje Tanımı		
Problem		
Amaç		
Kapsam		
Btğ Tarihi		Tahmini Parasal Yıllık Gelir

Proje Ana Metni	Tanım	
	Formül	
Bariyerler		

Proje Yöneticisi (KONTROL)	Süreç Sahibi / Bölüm Yön.	Uzman/Kara Kuvvet	Şampiyon

Takım Üyesi	Bölüm	İmza	Bölüm Yöneticisi	İmza

1.1 Problemi ve Amacı/Hedefi Anlayın

II. Proje Tanımlama Fazı Raporu'nu hazırlayın

- Proje Tanımlama Belgesi'nin doldurulmasına referans oluşturan araştırma sonuçlarını, bilgi ve bulguları derleyin
- Proje Tanımlama Belgesi'ni de içeren ve belgeyi doldurmaya referans oluşturan bilgilerin özetlendiği bir **“Proje Tanımlama Fazı Raporu”** hazırlayın

«Proses iyileştirme projeleri için “Proje Tanımlama Fazı Raporu” genellikle kapak sayfası ve Proje Tanımlama Belgesi ile birlikte toplam 5-6 sayfalık bir rapordur»

1.2 Müşteri İle Mutabakatı Sağlayın

- ✦ Proje Tanımlama Belgesi'nin ve Proje Tanımlama Fazı Raporu'nun içeriğini müşteri ile (süreç sahibi, şampiyon ve ilgili diğer yöneticilerle) enine-boyuna-derinlemesine gözden geçirin
 - Belge/Rapor içeriğinde düzeltme ihtiyacı var ise gereken çalışmaları yaparak düzeltmeleri tamamlayın
 - Belge/Rapor içeriğinde (müşteri ile aranızda) eksik veya yanlış anlaşılan bir şey kalmamasını sağlayın
 - Düzeltmeler tamamlandıktan sonra mutabakatı sağlayın ve el sıkışın
 - Proje tanımlama belgesi müşteri ile taşeron arasındaki sözleşmedir
 - Hangi durumda projenin başarıyla tamamlanmış olacağını tam olarak anlamadan projeye başlamayın

Müşterinin ne istediğini, ne beklediğini eksiksiz anlayın

1.3 Resmileştirin

✦ Proje Tanımlama Belgesi'ni resmi olarak dolaştırın

- ➡ Belgenin firmanızın resmi belge dolaşım prosedürlerine uygun olarak dolaşmasını ve
- ➡ İlgili tüm taraflarca imzalanmasını sağlayın

1.4 Projeyi Başlatın

✦ Proje Başlangıç Toplantısı yapın

- Proje takım üyeleri, takım üyelerinin yöneticileri ve ilgili diğer yöneticilerin (şampiyon, süreç sahibi, ...) bu toplantıya katılmalarını sağlayın
- Bu toplantıda:
 - Farkındalığı sağlayın: Takım üyelerinin ve onların yöneticilerinin nasıl bir iş üstlenildiğinin farkında olmalarını sağlayın (asla onların zaten farkında olduklarını varsaymayın).
 - Liderliğinizi sergileyin ve hissettirin (ilgili yöneticilerin de bu konuda yardımcı olmalarını sağlayın)
 - Proje taslak planını açıklayın
 - Takımı hedef doğrultusunda motive edin:
 - Ordular ilk hedefiniz Akdeniz!.. İleri!..

1. Adım Çıktıları

➤ Proje Tanımlama Belgesi

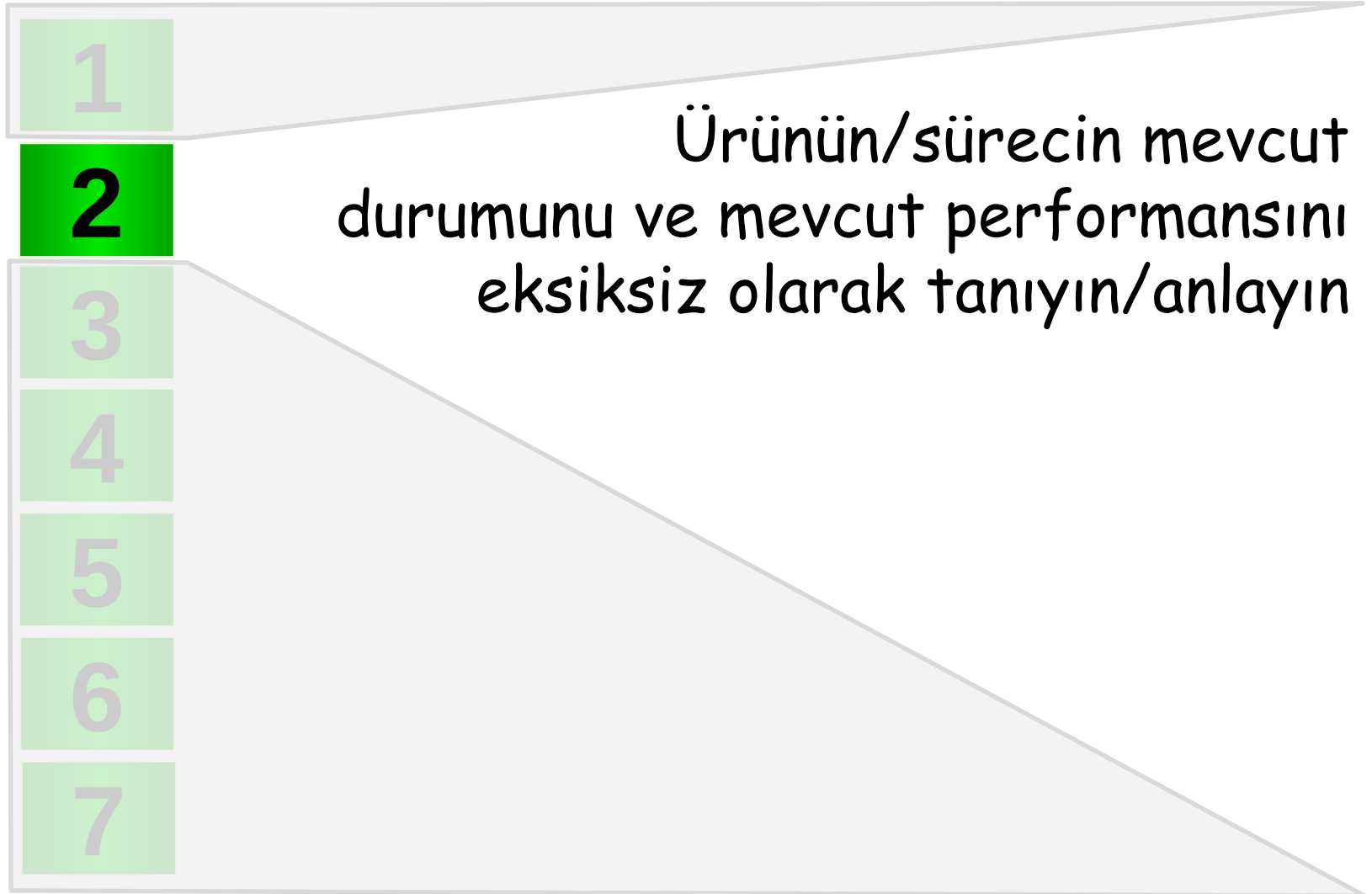
- Problem
- Kapsam
- Bitiş Tarihi
- Proje Takımı
- Proje Metriği
- Amaç/Hedef
- Tahmini Parasal Kazanç
- ...

➤ Proje Tanımlama Fazı Raporu

➤ Müşteri Mutabakatı

➤ Proje Başlangıç Toplantısı

2. Adım



2. Adım Reçetesi

- 2.1 Sürecin mevcut durumunu gösteren eksiksiz ve hatasız süreç haritasını hazırlayın
- 2.2 Sürecin güncel veriye dayalı yeterliliğini/performansını ölçün

2.1 Mevcut Durum Haritası (as is)

Sürecin mevcut durumunu gösteren eksiksiz ve hatasız süreç haritasını hazırlayın (Bu harita “gizli işletme”yi de içersin)

Bu harita:

- Yapılmakta olanı olduğu gibi eksiksiz bir şekilde yansıtın (yapıldığı sanılanı veya yapılması isteneni değil)
- Önemli bütün ürün karakteristiklerini ve süreç parametrelerini içersin

2.2 Mevcut Durum Performansı (as is)

Sürecin güncel veriye dayalı yeterliliğini/performansını ölçün

- Tanımlama fazında resmi kayıtlara göre tespit edilmiş olan hata oranının gerçekten öyle olup olmadığını güncel veriye dayalı olarak anlayın
- Asla resmi kayıtlardakilerin nasıl olsa doğruyu gösterdiğini varsaymayın

Güncel veri proje tanımındakinden farklı bir sonuç veriyorsa müşteri ile görüşün, mutabakatı sağlayın ve proje tanımını güncelleyin

2.2 Mevcut Durum Performansı (as is)

ÖLÇÜM SİSTEMİ ANALİZİ:

- Sürecin güncel veriye dayalı yeterliliğini/performansını ölçme çalışmalarında kullanılacak olan ölçüm sisteminin bu ölçümleri yapmak açısından uygun ve yeterli olup olmadığını araştırın ve/veya analiz edin
 - Kullanılmakta olan ölçüm sistemi uygun ve yeterli değil ise ölçüm sistemini iyileştirme çalışmalarına başlayın
 - Süreç yeterliliği analizini iyileştirilmiş olan ölçüm sistemi (veya ölçüm sistemini iyileştirme çalışmaları uzun sürecekse uygun başka bir ölçüm sistemi) ile gerçekleştirin

(İvedi İyileştirmeler)

DİKKAT!... Çok önemli: Mevcut durum fotoğrafı tamamlanmadan süreçte herhangi bir değişiklik yapılmasına izin vermeyin

Mevcut durum fotoğrafı tamamlandıktan ve fotoğraf üzerine mutabakat sağlandıktan sonra:

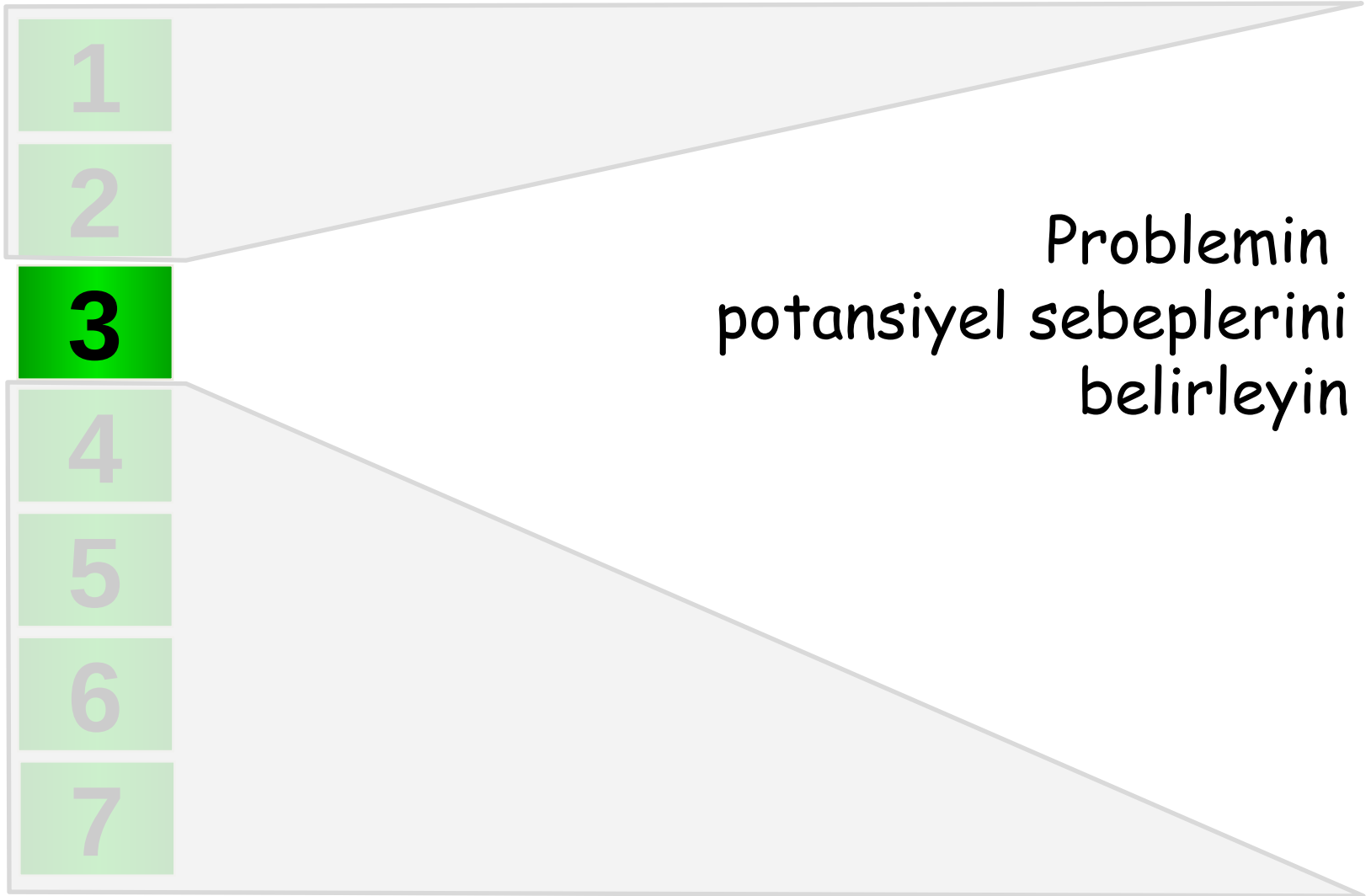
- Zaten hatalı olduğu ve doğrusunun ne olduğu bilinen uygulamalar için iyileştirme çalışmalarını hemen başlatın

**Bu iyileştirmeler için “6. Adım”
reçetesini uygulamaya başlayın**

2. Adım Çıktıları

- Sürecin mevcut durumunu eksiksiz yansıtan Süreç Haritası
 - Ayrıntılı
 - Doğru
 - Tam (gizli işletmeyi de içerecek şekilde)
- Sürecin güncel performansını gösteren Süreç Yeterliliği/Performansı analizi sonuçları
- Süreç performansı analizlerinde kullanılan ölçüm sistemleri için analiz ve uygunluk sonuçları
- Gerek oldu ise revize edilmiş Proje Tanımlama Belgesi
- Zaten hatalı olduğu bilinen uygulamalar için iyileştirmeler ve iyileştirme planları

3. Adım

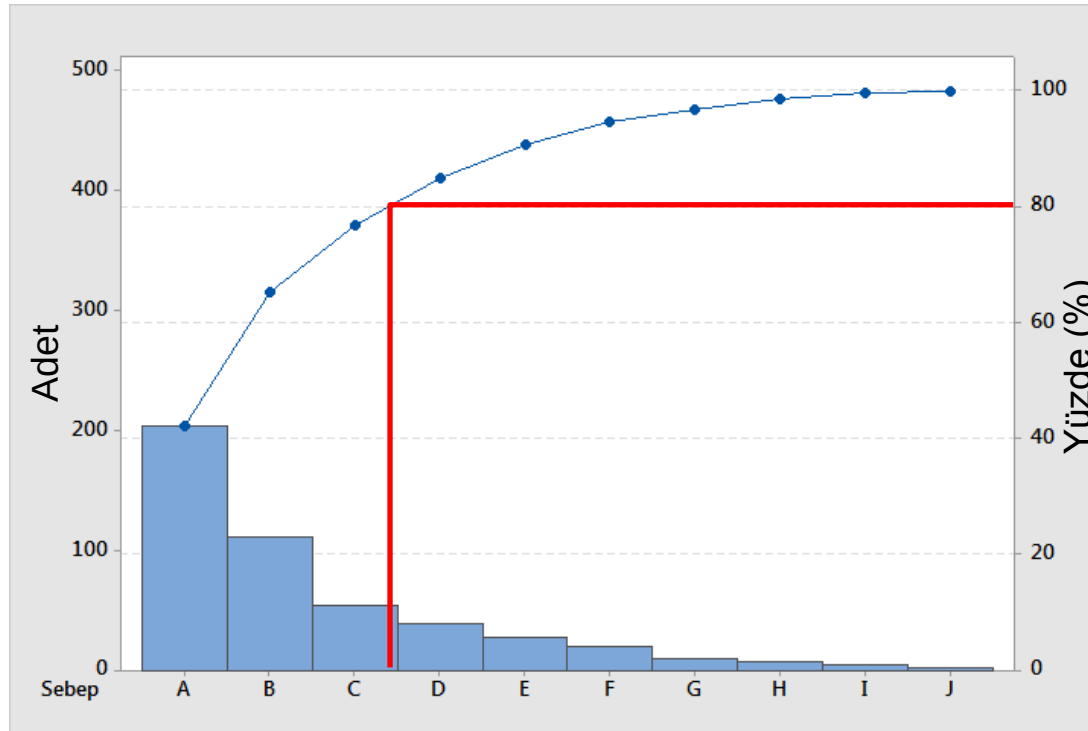


3. *Adım Reçetesi*

- 3.1 Mevcut veya süratle toplanabilecek veri var ise veriye dayalı araçları kullanarak potansiyel sebepleri belirle
- 3.2 Mevcut veri yok ise mevcut bilgi, deneyim ve uzmanlıktan faydalanmayı sağlayacak araçları kullanmak yoluyla projenin konusu olan problemin sebebi olabilecek girdi değişkenleri belirleyin

3.1 Potansiyel Sebepler – Veriye Dayalı

- ➔ Mevcut veya süratle toplanabilecek veriyi kullanarak yapılacak Pareto Analizleri (veya benzeri analizler) yolu ile sebep olduğu düşünülen girdi değişkenlere karar verin.



3.2 Potansiyel Sebepler – Bilgiye Dayalı

- Bilgi, deneyim ve uzmanlığa dayalı araçları kullanarak projenin konusu olan problemin sebebi olabilecek girdi değişkenleri belirleyin
 - Bazı popüler araçlar:
 - Sebep-Sonuç Matrisi
 - Sebep Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı Diyagramı)
 - FMEA (Potential **F**ailure **M**odes and **E**ffects **A**nlysis – Potansiyel Hatalar ve Etkileri analizi)
 - Neden-Neden Analizi
 - ...

3.2 Potansiyel Sebepler – Bilgiye Dayalı

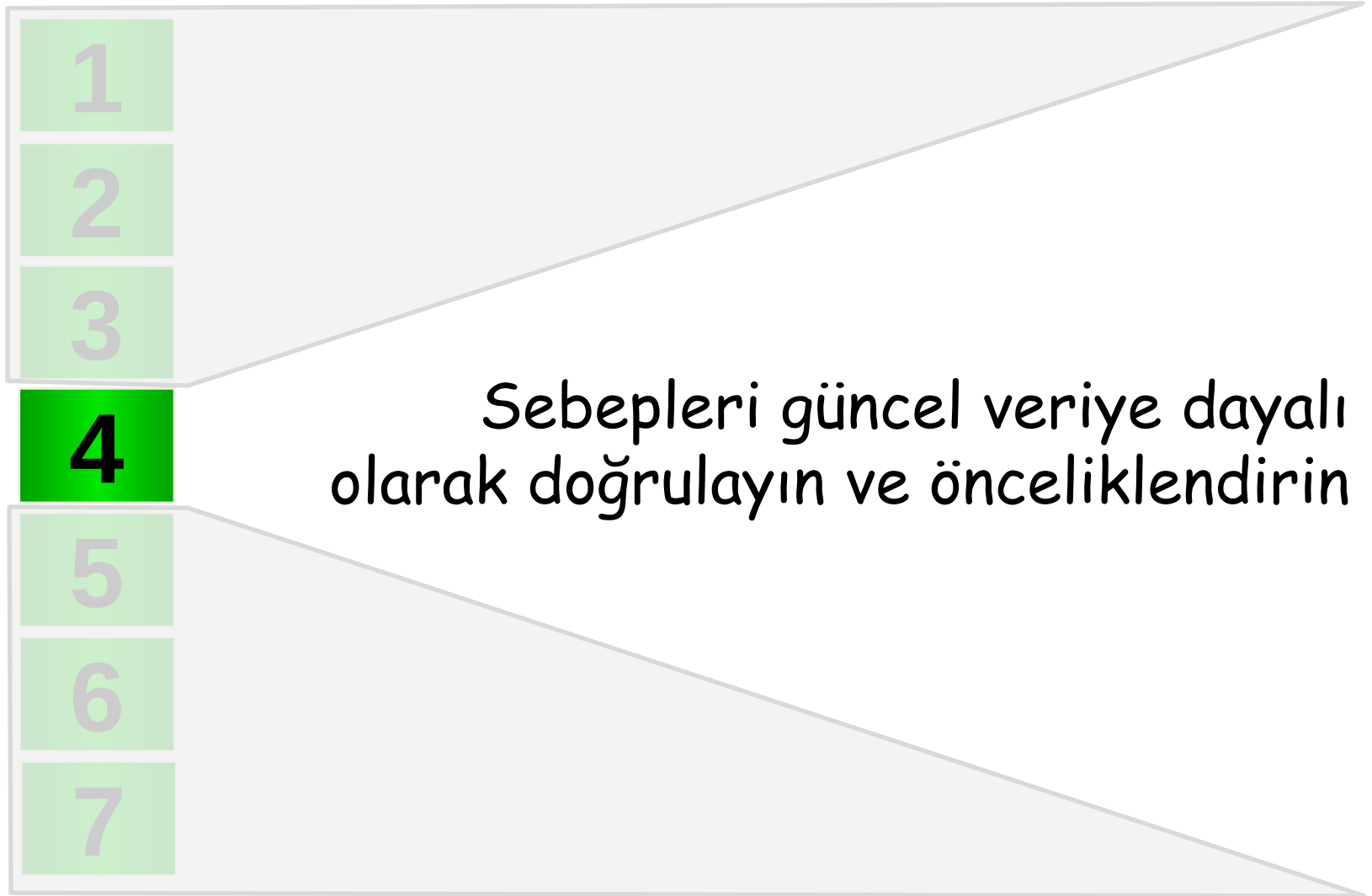
- ➔ Bu araçlar ancak ürün ve/veya süreç bilgisi, deneyimi ve uzmanlığı var ise işe yararlar, dolayısıyla bu çalışmaları kesinlikle;
 - Ürün ve/veya süreç bilgisine, deneyimine ve uzmanlığına sahip kişilerle birlikte yürütün
 - Kilit süreç uygulayıcılarını da katmayı unutmayın

Proje yöneticisinin becerisi; bilgi, deneyim ve uzmanlık sahibi bir takım ile birlikte sonuç çıkarma becerisidir

3. Adım Çıktıları

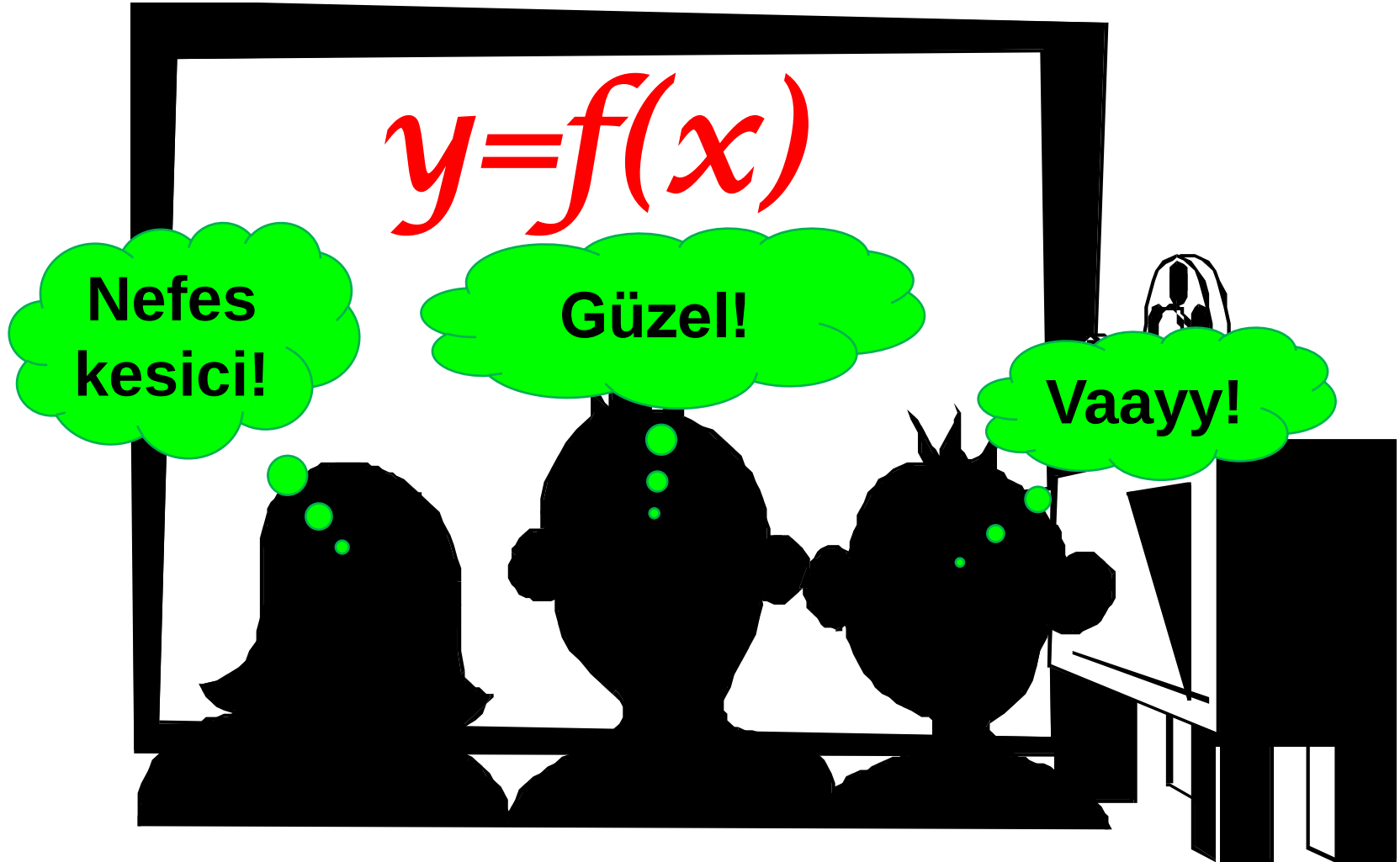
- ➡ Problemin potansiyel sebeplerinin listesi

4. Adım



4. *Adım Reçetesi*

- 4.1 Doğrulayın: Sebep olduğu düşünülen girdi değişkenlerin gerçekten birer sebep olup olmadıklarını güncel veriye dayalı olarak test edin
- 4.2 Süzün: Sebep olmadığından emin olduğunuz girdi değişkenleri eleyin



Hipotez Testi Reçetesi



H_0 : Fark YOK (=)

H_a : Fark VAR (<, ≠, >)

α (genellikle 0.05)

HİPOTEZ TESTİ YOL HARİTASI

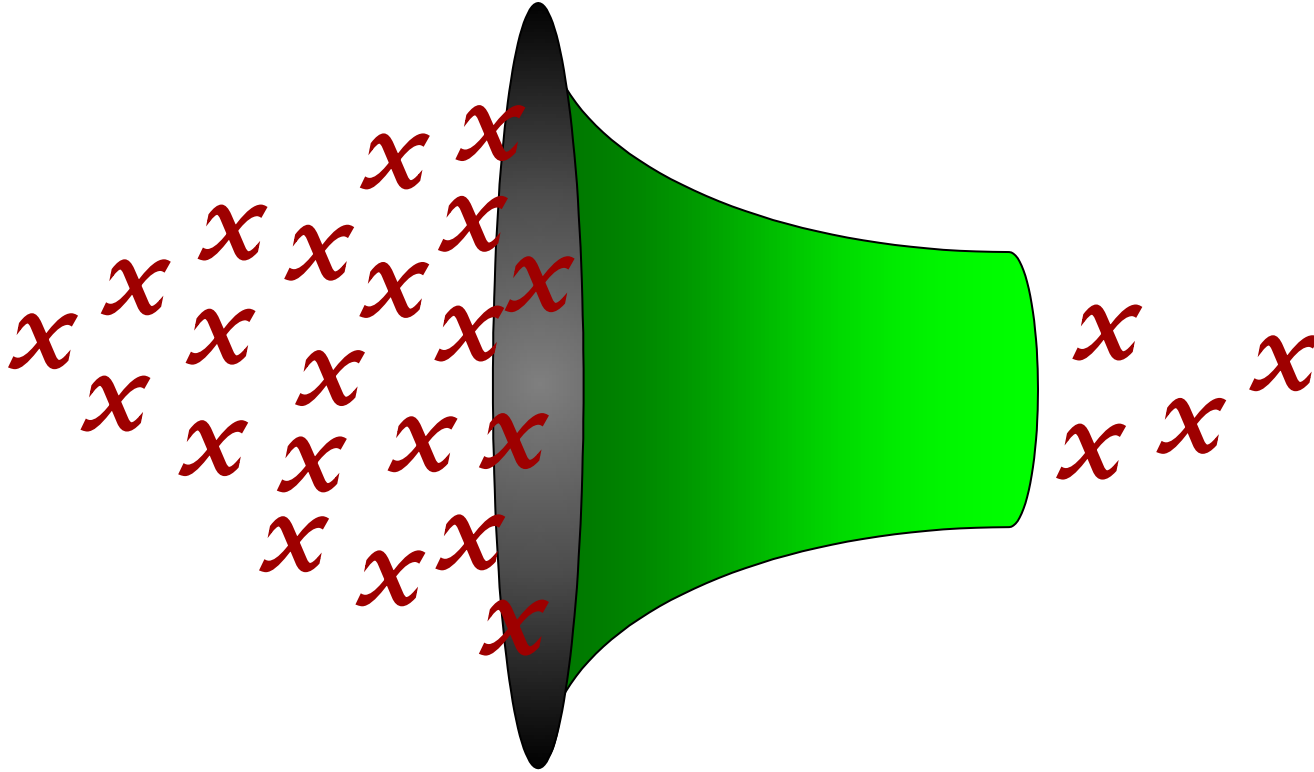
δ ve β 'yi belirledikten sonra

Rastlantısal, bağımsız ve hesaplanan miktarda

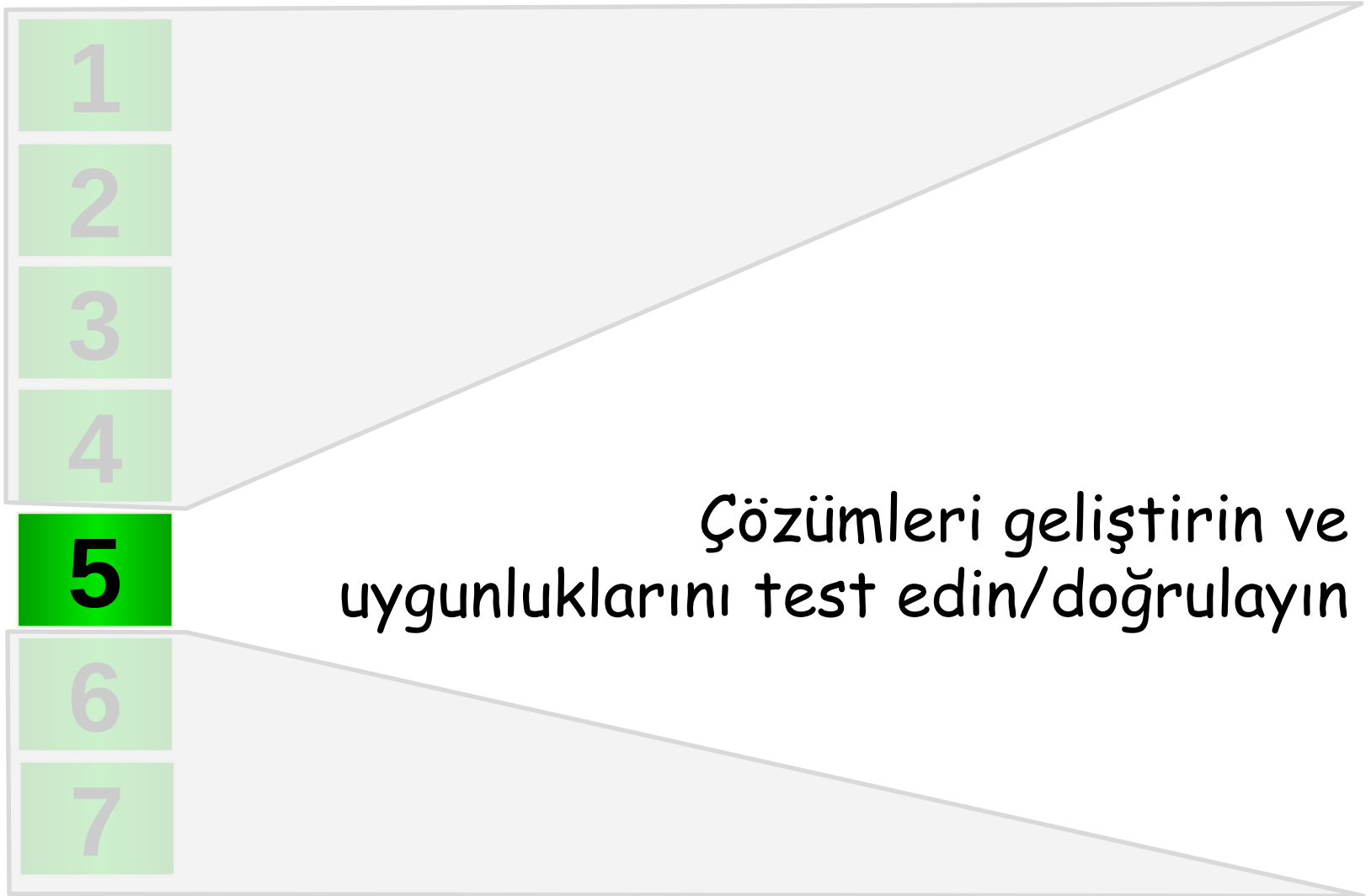
p-değeri'ni α ile karşılaştırın (anlamlılık değerini yanlışlama koşulu ile karşılaştırın).

4. Adım Çıktıları

► Doğrulanmış sebepler

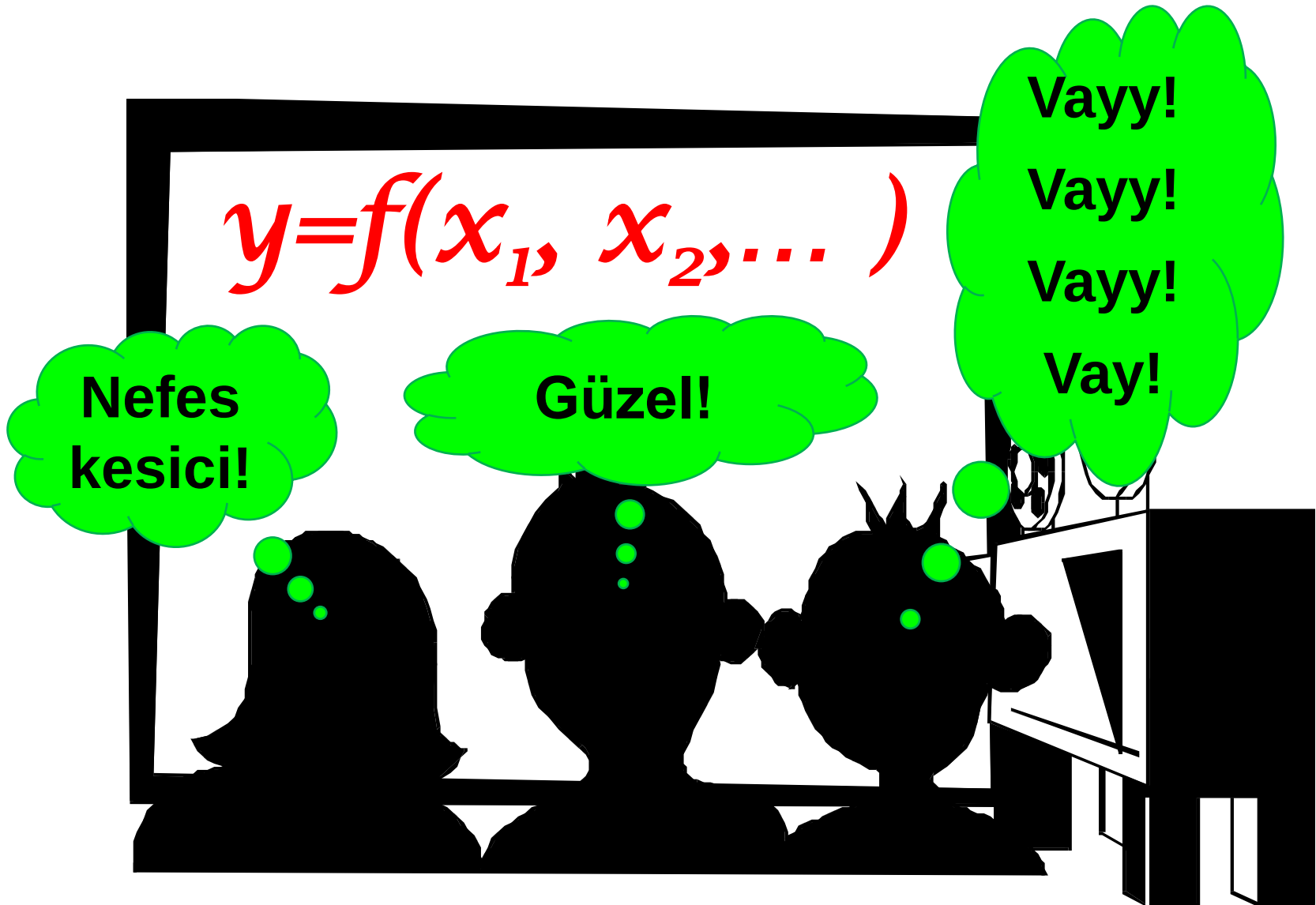


5. Adım



5. Adım Reçetesi

- 5.1 Sebepleri Önceliklendirin: Sebepleri etkilerinin büyüklüklerine göre sıralayın
- 5.2 Çözümleri Araştırın/Geliştirin: Sebepleri ortadan kaldıracak çözüm yöntemlerini araştırın/geliştirin
- 5.3 Çözümleri Doğrulayın: Önerilen çözümlerin gerçekten çözüm olup olamayacağını test edin
- 5.4 Çözümleri (İyileştirmeleri) Belirleyin
- 5.5 Çözümleri (İyileştirmeleri) Devreye Alma Planını Oluşturun



5.5 Devreye Alma Planı

- Detaylı bir devreye alma planı ile çözümlerin devreye alınmasını ve başarıyla uygulanmasını garanti altına alınız.
- Çözümlerin biliniyor olması onların uygulanacağı anlamına gelmez

Çözümlerin biliniyor olması onların uygulanacağı anlamına gelmez

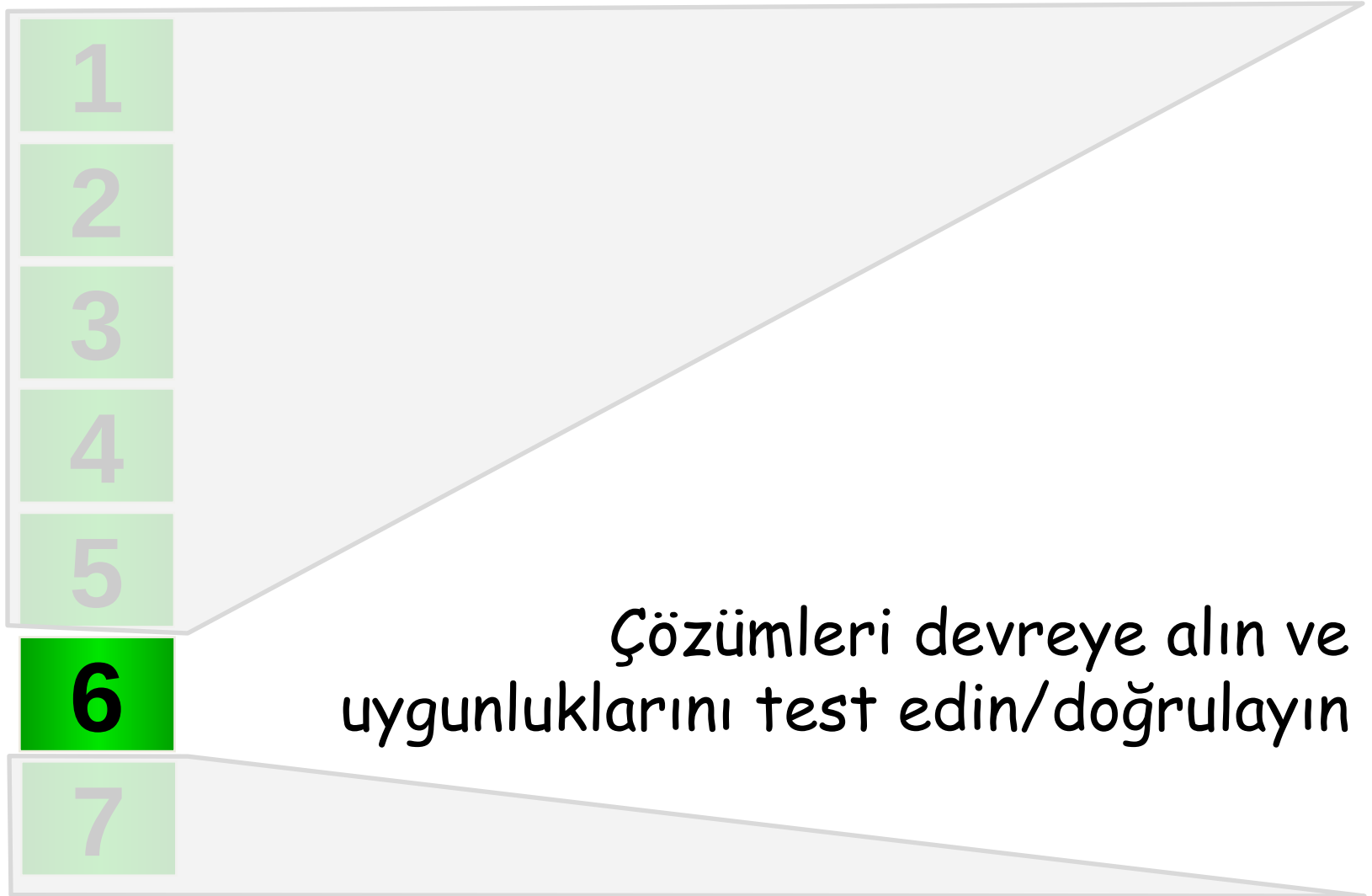
5. Adım Çıktıları

- Önceliklendirilmiş Sebepler Listesi

$$y = f(x_1, x_2, \dots x_n)$$

- Doğrulanmış çözüm (iyileştirme) yöntemleri
- Çözümleri (iyileştirmeleri) devreye alma planı

6. Adım



6. Adım Reçetesi

6.1 Süreç Haritasını Oluşturun (Gelecek Durum)

6.2 Süreç Kontrollerini Tanımlayın

6.3 Süreç Kontrol Planını Oluşturun

6.4 Riskleri Değerlendirin: İyileştirmelerin getirebileceği riskleri değerlendirin ve önlemleri geliştirin

➡ **FMEA** (Potential **F**ailure **M**odes and **E**ffects **A**nalysis
– Potansiyel Hatalar ve Etkileri Analizi)

6.5 Devreye Alma Planı: İyileştirmeleri devreye alma planını güncelleyin

6.6 İyileştirmeleri Devreye Alın ve Doğrulayın

6.7 Süreç Haritasını ve Süreç Kontrol Planını Güncelleyin

6.1, 6.2, 6.3 ve 6.4'üncü Adımlar



6.5 ve 6.6'ncı Adımlar

- Çözümleri devreye alma planını güncelleyin
 - Ne yapılacak? – Nasıl yapılacak?
 - Ne zaman yapılacak? – Sonuçları nasıl kontrol edilecek?
 - Kim yapacak? – ...?
- Çözümleri plan doğrultusunda devreye alın ve doğrulayın

Uygulamalar beklenen sonuçları veriyor mu?

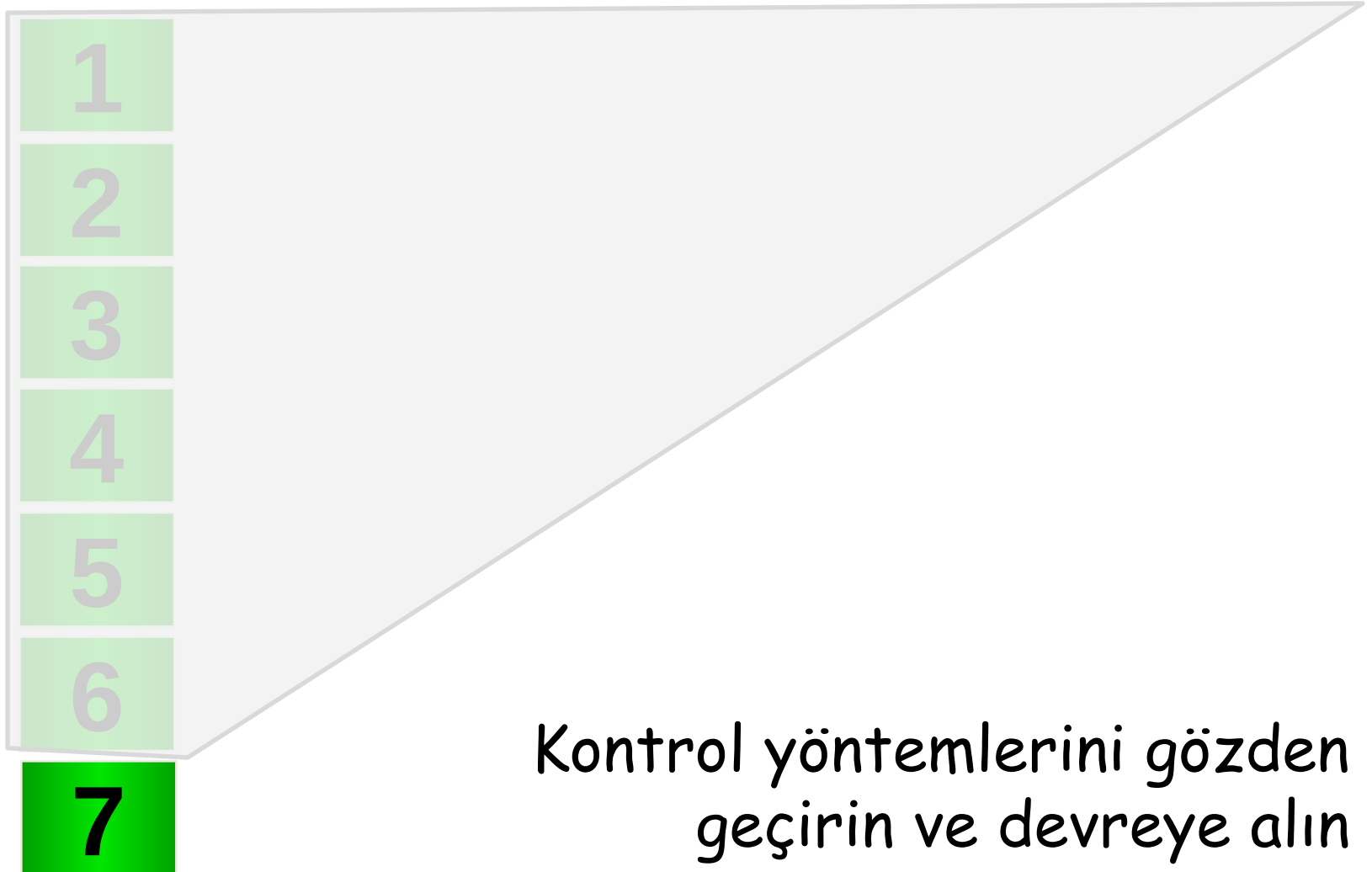
6.7'nci Adım

- Süreç Haritasını ve Süreç Kontrol Planını güncelleyin: sürecin son durumunu yansıtır hale getirin (As Built)
- Gereken prosedür (yönetmelik), talimat (yönerge) veya diğer dokümanları tamamlayın
- Süreç çalışanlarının eğitimlerini planlayın ve gerçekleştirin

6. Adım Çıktıları

- Sürecin iyileştirmeler sonrası uygulanmakta olan durumunu gösteren Süreç Haritası (as built)
- İyileştirmelerin sürekliliğini sağlamak için tanımlanmış ve uygulanmakta olan süreç kontrolleri ve bu kontrolleri içeren Süreç Kontrol Planı (as built)
- Süreç Haritası ve Süreç Kontrol Planının robust'laştığını gösteren FMEA
- Gereken dokümantasyon (prosedür, talimat, ...)

7. Adım



7. Adım Reçetesi

7.1 Süreç Kontrollerini gözden geçirin ve devreye alın

7.2 Proje Performansı İzleme formatını oluşturun ve devreye alın

7.3 Projeyi Kapatın

7.3 Projeyi Kapatın

Proje Raporunu Hazırlayın

- Rapor içeriğini müşteriye (süreç sahibi, şampiyon ve ilgili diğer yöneticiler) sunun ve onaylarını alın
- Proje takımını ve destek veren diğer çalışanları kutlayın
- Projenin kapandığını duyurun

7. Adım Çıktıları

- Devreye alınmış ve uygulanmakta olan süreç kontrolleri
- Proje performansı izleme grafikleri
 - Projenin gerçekten başarılı olup olmadığını izlemek için gereken proje ve proses performansı göstergelerini içeren
- Proje Raporu
 - İyileştirmelerin ve bilginin kalıcı olmasını sağlamak amacıyla gereken bütün bilgi kaynaklarını ve yöntemleri içeren



ORHAN ÇEVİK
DANIŞMANLIK VE EĞİTİM

orhan@orhancevik.com
www.orhancevik.com