

**İŞLETMELERDE SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ
VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Pınar KORKMAZ
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2004

İŞLETMELERDE SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ ve BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Pınar KORKMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Süleyman SÖZEN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2004

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ

1. SÜREÇ KAVRAMI.....	6
2. SÜREÇ ÖZELLİKLERİ	8
3. SÜRECİN TEMEL UNSURLARI	9
4. SÜREÇ YÖNETİMİNİN TANIMI	12
5. SÜREÇ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	13
6. SÜREÇ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	15
6.1. Geleneksel Organizasyonlar	15
6.2. Yeni Yönetim Anlayışı ve Süreç Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri	19
7. FARKLI YAKLAŞIMLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ.....	28
7.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Süreç Yönetimi	28
7.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	28
7.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi	31
7.1.3. Toplam Kalite Yönetiminde Süreç Kavramının Önemi	35
7.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Süreç Yönetimi	40
7.2.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM).....	40
7.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Süreç Yönetimi	41
7.3. ISO 9000 Kapsamında Sürecin Tanımı ve Önemi.....	47
7.3.1. ISO 9001:2000’de Süreç Kavramı ve Önemi	48
7.4. ISO 9001:2000 ve EFQM Mükemmellik Modeli Karşılaştırması.....	53

8. SÜREÇ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	55
8.1. Stratejilerle Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetimi	56
8.2. Katılımcı Geliştirme Sistemi (Göstergelerle Yönetim) ve Süreç Yönetimi ..	58
8.3. İç Müşteri Sistemi ve Süreç Yönetimi	58
8.4. Projelerle Yönetim ve Süreç Yönetimi	60

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ AŞAMALARI

1. SÜREÇ YÖNETİMİNİ UYGULAMA AŞAMALARI.....	62
1.1. Vizyon.....	64
1.2. Misyon	65
1.3. İlkeler ve Değerler	66
1.4. Stratejik Hedeflerin ve Süreç Performans Parametrelerinin Belirlenmesi.....	67
1.4.1. SWOT Analizi.....	67
1.4.2. Hedeflerin Belirlenmesi	68
1.4.3. Stratejik Plan Geliştirilmesi	68
1.5. Kuruluş Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi.....	69
1.5.1. Balanced Scorecard.....	71
1.5.2. Mükemmellik Modeli ve BSC	74
1.6. Süreç Yürütme Kurulunun Oluşturulması	76
1.7. Danışman/Rehber Seçimi.....	77
1.8. Eğitim/Bilgilendirme	77
1.8.1. Bilinçlendirme ve Değişimin Tanıtımı İle İlgili Eğitimler:	78
1.8.2. Süreç Yönetimi Metodolojisi Eğitimi	78
1.9. Süreçlerin Belirlenmesi.....	78
1.9.1. Süreçlerin Sınıflandırılması	78
1.9.2. Süreç Hiyerarşisi	80
1.10. Süreç Yapısının Oluşturulması	81
1.10.1. Süreçlerin Tanımlanması	81
1.10.2. Süreçlerin Sahiplendirilmesi	81
1.10.3. Süreç İçin Gerekli Kaynakların ve Ekibin Belirlenmesi.....	82
1.10.4. Sürecin Dokümanite Edilmesi.....	83
1.10.5. Süreç Haritası.....	83
1.11. Süreç Performans Ölçümü	84
1.11.1. Süreç Performansı Ölçümü: Süreç Verimliliği, Etkinliği ve Uyumluluğu	85

1.11.1.1. Etkinlik Göstergeleri	86
1.11.1.2. Verimlilik Göstergeleri	88
1.11.1.3. Uyumluluk Göstergeleri.....	88
1.11.2. Süreç Performans Ölçüm Yöntemi	90
1.12. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi	93
1.12.1. Kritik Süreçler	94
1.12.2. Kritik Süreç Seçiminde Genel Yaklaşım	95
1.12.3. Kritik Süreç Belirleme Yöntemleri	96
1.12.3.1. Süreç Yönetimi Komitesi Seçim Yaklaşımı	96
1.12.3.2. Süreç Puanlandırma Yaklaşımı	96
1.12.3.3. Karar Matriksi Yaklaşımı.....	97
1.13. Süreçlerin İyileştirilmesi	100
1.13.1. Süreç Geliştirme ve İyileştirmede Kullanılan Diğer Yaklaşımlar: ..	104
1.13.2. Sürecin Sürekli İyileştirme Döngüsü	107
1.13.3 İyileştirme ihtiyaçlarının Belirlenmesi.....	107
1.13.4. Mevcut Durum Analizi	109
1.13.5. İyileştirme Gerektiren Konulara, Alanlara İlişkin Uygulanacak Çözümlerin ve Yöntemlerin Belirlenmesi	109
1.13.6. İyileştirme Faaliyetleri Sonucunun Değerlendirilmesi	109
1.13.7. İyileştirilmiş Sürecin Uygulanması.....	110
1.13.8. İyileştirme Sürecinin Değerlendirilmesi	110
1.13.9 .Süreç Değişikliğinin Standartlaştırılması.....	110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜTAHYA PORSELEN'DE SÜREÇ YÖNETİMİ VE UYGULAMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	113
1.1.Araştırmanın Amacı	113
1.2.Araştırmanın Kapsamı	113
1.3.Araştırmanın Yöntemi.....	115
2. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ	115
3. KÜTAHYA PORSELEN'DE SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMA AŞAMALARI	117
3.1. KP'de Misyon, Vizyon, Politika, Strateji ve Hedeflerin Belirlenmesi ve Yayılmı	117
3.2. Süreç Yürütme Kurulunun Oluşturulması	121
3.3. Süreçlerin Belirlenmesi.....	123
3.3.1. Süreçlerin Sınıflandırılması	124
3.3.2. Süreç Hiyerarşisi.....	128

3.4. Süreç Yapısının Oluşturulması	129
3.4.1. Süreç Sahipleri	129
3.4.2. Sürecin Dokümanite Edilmesi.....	130
3.4.2.1. Süreç Haritalarının Hazırlanması.....	131
3.4.2.2. Süreç Şemasının Oluşturulması	131
3.4.2.3. Süreç Kalite Planının Oluşturulması.....	132
3.4.2.4. Süreç İletişim Planı	133
3.4.2.5. Süreç Performans Planlaması.....	134
3.4.2.6. Süreç Performans İzleme Tablosu	135
3.5. Süreç Performanslarının Ölçülmesi	136
3.5.1. Performans Matrisinin Oluşturulması	137
3.6. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi	144
3.7. Süreçlerin İyileştirilmesi	147
3.7.1. Süreç Değişikliklerini İzleme Yöntemi.....	149
SONUÇ	151
EKLER.....	157
KAYNAKÇA.....	165

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ ve UYGULAMA ÖRNEĞİ

Pınar KORKMAZ

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2004

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Süleyman SÖZEN

Süreç Yönetimi son yıllarda, iş mükemmelliği kriterlerinden biri olarak iş yaşamının güncel konularından biri haline gelmiştir. Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda çok yoğun olduğu dünyamızda müşteri memnuniyetini sağlamanın önemini kavrayarak süreç yönetimi yaklaşımını benimseyen ve bu yaklaşıma geçmeyi planlayan kuruluş sayısı giderek artmaktadır. Araştırmanın temel amacı, süreç yönetimine geçmeyi planlayan kuruluşlarda süreç yönetimine geçişte izlenebilecek aşamaları araştırmak, karşılaşılabilecek zorlukları ve olması gerekenleri göstermektir.

Bu amaçla süreç yönetimi yaklaşımını benimseyen ve uygulamaya geçmeyi planlayan firmalardan biri olan Kütahya Porselen'de gerçekleştirilen süreç yönetimi aşamaları tüm yönleriyle incelenmiştir. Bu tez günümüz işletmelerinde süreç yönetim sistemine geçişte kullanılabilir bir metodolojiyi anlatmaktadır. Tüm bu aşamalar sırasında karşılaşılan zorluklar, yapılması gereken çalışmalar ve neden bu yöntemin seçildiği ayrıntılı olarak ortaya konmuştur.

Bu araştırma ile, süreç yönetimine geçişte üst yönetimin desteğinin ilk ve en önemli şart olduğu, süreç yönetiminin bir kez yapılan bir çalışma değil sürekliliği olan bir uygulama olduğu, süreç yönetimi çalışmalarına katılacak çalışanların bu konudaki eğitimlerine ağırlık verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

In recent years the process management has become an up-dated issue as one criterion of business excellence. Because of increased globalization and harsh competition in the business world, the companies who understand the importance of customer satisfaction are accepting process management approach and planning to use it. And their numbers are increasing day by day all over the world. The main purpose of this thesis is to examine in every aspect the efforts made by the Kütahya Porselen, a company which aims to adopt process management approach.

This thesis is for a master degree and aims to explain a methodology which can be applied to today's companies when they change their management systems to the process management. In order to reach this target, it has been widely investigated all aspects of each stages of the process management which has been achieved in Kütahya Porselen, one of companies who appropriated process management and planned to realized it. All difficulties throughout these stages and all required studies are explained. it is also explained why process management was chosen.

With this investigation, it is reached to these results: Top management support is the first and most important requirement, process management is not a job which must be done once time but it is a living management style, education is the key issue for the employees who are working in the process management launch team.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Pınar KORKMAZ'ın “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Bir Uygulama Örneği” başlıklı tezi **28 Eylül 2004** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Süleyman SÖZEN

Üye : Doç.Dr.Naci GÜNDOĞAN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Senem BESLER

Prof. Dr. N. İbrahim AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖNSÖZ

Rekabetin yoğun yaşandığı, ürün/hizmet ömrünün gittikçe kısaldığı günümüzde kuruluşlar, bu değişime ayak uydurdukları ölçüde başarılı olmaktadır. Değişime ayak uydurabilmek için de organizasyonların esnek bir yapıya sahip olması, müşteri odaklı olması, fonksiyonel yapılanmanın getirdiği tüm kısıtlamalardan kurtularak gerekli iyileşme ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da süreç yönetimine geçiş ile sağlanacaktır.

Tez çalışmam sırasında destek ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanın Sayın Yrd. Doç. Dr. Süleyman SÖZEN'e, uygulama konusunda yardımlarını esirgemeyen Kütahya Porselen firmasına ve işyerindeki tecrübeleriyle her türlü konuda devamlı yanımda olan Kütahya Porselen Ar-Ge ve Dekorlu Üretim Alan Lideri sayın Müzeyyen ŞİRİN'e ve zor anlarımda sürekli destek olan, büyük bir sabır ve titizlikle gereken tüm fedakarlıkları gösteren sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Pınar KORKMAZ

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. İş Akış Sembolleri	76
Tablo 2.2 Süreç Puanlandırma Örneği	87
Tablo 3.1. KP Balanced Scorecardı	110
Tablo 3.2 Süreç Yönetim Sistemi	111
Tablo 3.3. TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Süreç Yapısı	113
Tablo 3.4. KP Üst, Ana ve Alt Süreç Yapısı	115
Tablo 3.5. Süreç Performans Ölçme Formu	124
Tablo 3.6. Süreç Performans Ölçme Formu Üzerinde Aralıkların Tanımlanması	127
Tablo 3.7. Süreç Parametre Hedef Değerlerinin Belirlenmesi	129
Tablo 3.8. Süreç Performans Ölçme Formu	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Genel Süreç Şeması	12
Şekil 1.2 Fonksiyonel Yönetim Organizasyonlarından Süreçlerle Yönetim Organizasyonlarına	27
Şekil 1.3 Süreçler.....	36
Şekil 1.4 EFQM Mükemmellik Modeli	45
Şekil 1.5 Prensiplerin Karşılaştırılması	54
Şekil 1.6 İç Müşteri Sistemi	59
Şekil 1.7 İç Müşteri Kavramı ve İlişkileri	60
Şekil 2.1 BSC ve MM Temel Kavramları	75
Şekil 2.2 Süreç Hiyerarşisi	80
Şekil 2.3 Performans Matrisi	91
Şekil 2.4 Sırlama Süreci Performans Matrisi	93
Şekil 2.5 Etki Matrisi	98
Şekil 2.6 BSC Kullanılarak Yapılan Etki Matrisi	98
Şekil 2.7 Gelişme İhtiyacı Matrisi	99
Şekil 2.8 Karar Matrisi	99
Şekil 2.9 PUKÖ Döngüsü	101
Şekil 2.10 Sürekli İyileştirme Metodolojisi	104
Şekil 3.1 Kütahya Porselen Toplam Kalite Yürütme Kurulu	118
Şekil 3.2. KP Stratejik Yönetim Sistemi	119
Şekil 3.3. KP Süreç Yapısı	126
Şekil 3.4. Üst Süreç Açılımı	129
Şekil 3.5. Etki Matrisi Örneği	146
Şekil 3.6. Gelişme İhtiyacı Matrisi Örneği	146
Şekil 3.7. Karar Matrisi Örneği	147
Şekil 3.8. Kademeli-Sıçramalı İyileştirme Modeli	148
Şekil 3.9. Süreç Değişikliği İzleme Yöntemi	150

GİRİŞ

Özellikle son on yıl içerisinde, dünyada ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler bizlere değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. Buna paralel olarak değişimin hızı, karmaşıklığı ve belirsizliği ile baş edebilmek organizasyonların en önemli hedefi haline gelmiştir. Çünkü, sadece hızlı, karmaşık ve belirsizlik içeren ve en önemlisi de sürekli olan bu değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilen organizasyonlar yaşamını sürdürüp başarılı olabilmektedir. Küreselleşen iş dünyasında, başarı ve kalıcılığı sürdürebilmenin tek yolu, değişimin gereklerine uyabilmek ve değişimi etkin olarak yönetebilmekten geçmektedir. Organizasyonlarda değişim için gerekli esnekliğin sağlanabilmesi için süreçlerin, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmalarının getirdiği tüm kısıtlamalardan kurtularak gerekli iyileşme ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Endüstri devrimi, süreci parçalara ayırarak bu parçalardan her biri olan görevler üzerine odaklaşmıştır. Benzer görevler bir araya toplanarak departmanlar oluşturulmuş, bugünkü hiyerarşik yapıya varılmıştır. Fakat, günümüz problemleri göreve odaklanarak, bu noktalarda iyileştirmeler yaparak çözülememektedir. Bu sorunlar süreç yönetimi ile çözülebilmektedir. Bu yüzden süreç kavramının parçalarını tekrar birleştirmek ve onu organizasyonun merkezine yerleştirmek zorunluluğu doğmuştur. Bu durum da klasik organizasyonlarla ilgili tüm bildiklerimizi tekrar keşfetmek, yeniden tasarlamak gerekliliğini ortaya koymuştur.

Yöneticilerin yönettikleri işi gerçekte müşteriler yönetmektedir. Her şeyin hızlı değiştiği günümüzde de müşterilerin beklentileri giderek artmakta ve bireye özel bu taleplerin karşılanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla asıl memnun edilmesi gereken onlardır.

Bu ihtiyaç ve talepleri karşılamak için önemli olan; üreticinin görüşleri, üreticinin değerden ya da anlamlı işten ne anladığı değil, müşterinin bunlardan ne anladığı, ürün

ya da hizmetten ne gibi beklentileri olduğunu anlayıp ona göre iş yapmaktır. Müşterilerin katma değer yaratan faaliyetler ya da faydalı işler anlayışı ile üreticinkiler çok farklı olabilir. Müşterilerin ilgilendiği tek şey çıktılardır. Firmanın organizasyon şeması, stratejik planı, personel politikası ya da tedarikçi seçimi gibi konular hiç ilgisini çekmez.

Organizasyonlar bütün bunları göz önünde bulundurarak hareket etmek zorundadırlar. Bu nedenle klasik yönetim ve organizasyon görüşleri yerine yeni fikirler, yeni yönetim anlayışları ve organizasyon yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu anlayışlardan biri de “Süreç Yönetimi” anlayışıdır.

Süreç yönetimi, klasik dikey organizasyonlardan ve departmanlardan süreçlere geçiş ile başlar. Süreç kavramı, toplam kalite anlayışının devamında müşteri beklentilerine tam olarak cevap verme düşüncesinden yola çıkılarak ortaya atılmıştır. Müşteriye sunulan her mal veya hizmet bir sürecin çıktısı olduğuna göre, bu ürün veya hizmeti müşteri istek ve beklentilerine uygun ve firma için az maliyetli şekilde üretmek için süreci incelemek gerekmektedir. Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep) ve bu girdiye katma değer katılarak müşteriye gerekli ve yararlı bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da ‘kaizen’ (sürekli iyileştirme) kavramıyla başlayan ve giderek dünyada ve Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan ‘kalite’ çalışmalarının özünde süreç mantığı vardır. Bazılarının düşündüğü gibi “süreç yönetimi” ile anlatılmak istenen salt üretim süreçlerinin yönetimi değildir. Üretim süreçleri belki yüz yıldır izlenmekte, ölçülmekte, iyileştirilmektedir. Yeni olan – 1980’lerden beri gündemde olan – iş süreçlerinin (üretim süreçleri dışında kalan ve/veya üretim süreçlerine destek olan süreçlerin) yönetimidir

Bu araştırmada, farklı alanlardaki süreç yaklaşımları üzerinde durulmuş, süreç yönetimine geçmek isteyen kuruluşlar için, süreç yönetimi uygulama aşamaları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Süreç yönetiminin önemini fark eden ve bu anlayışı benimseyen Kütahya Porselen’de süreç yönetiminden öncesi, geçiş kararı, uygulanmakta olan adımları aşama aşama aktarılmıştır.

Birinci bölümde; süreç kavramının tanımı yapılarak, özelliklerine ve temel unsurlarına yer verilmiştir. Ardından süreç yönetiminin tanımı yapılmış, amaçları açıklanarak süreç yönetiminin tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Geleneksel yapıdaki organizasyonlar ve yeni yönetim anlayışına geçiş incelenmiş, geleneksel organizasyonların darboğazları ve süreç yönetiminin doğuşuna etken olan olaylar vurgulanmıştır. Süreç yönetiminin gelişiminin incelenmesinin ardından farklı yaklaşımlarda süreç kavramının yerine değinilerek, önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Son olarak ise, süreç yönetimi ile ilişkili diğer kavramlar açıklanmıştır.

İkinci bölümde; süreç yönetimini uygulama aşamalarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Süreç yönetimine geçişte ilk ve en önemli adım üst yönetimin kararlılığıdır. Üst yönetimin kararlılığı varsa uygulamaya geçilir. Uygulamaya alınan modelin ilk aşamasında, işletmenin vizyon, misyon ve değerleri ile stratejik hedefleri ve süreç performans parametrelerinin belirlenmesi yer almaktadır. Belirlenen süreç performans parametrelerinin süreç iyileştirme çalışmalarında performans ölçümünde doğru değerleri vermesi için gerçekçi parametreler olması ve süreci yansıtmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Belirlenen bu parametreler ışığında kuruluş kritik başarı faktörleri belirlenir.

Ardından, süreç yürütme kurulunun oluşturulması gelir. Bu aşamada süreç yürütme kurulunun kimlerden oluşacağı, görevlerinin neler olduğu ve süreç yönetim sistemi içerisindeki yerine değinilmiştir.

Daha sonra, kullanılacak olan metodolojinin uygulanmasında, şirkete uyarlanmasında, uygulama kritikliklerinin ve gerekliliklerinin belirlenmesinde yönetim ile birlikte çalışacak bir danışman firma seçilmelidir.

Bir sonraki ve önemli aşamalardan bir diğeri ise eğitim ve bilinçlendirmedir. Süreç yönetimine geçişte karşılaşılabilecek zorluklar, daha çok yapılacak ciddi değişikliklere insanların vereceği tepkilerle ilgilidir. Şaşkınlık, korku, kararsızlık gibi duygular, değişime karşı tepkilere dönüşebilir. Bu nedenle çalışanlar konu hakkında eğitilmeli ve olası yanlış anlaşılma ve önyargılar giderilmelidir. Bu aşamada, eğitimin gerekliliği ve

verilecek eğitimler kısaca açıklanmıştır.

Eğitimlerin tamamlanması ve çalışanların bilinçlendirilmesinin ardından, bir sonraki aşamada süreçlerin belirlenmesinde (sınıflandırılmasında ve hiyerarşisinin kurulmasında) kullanılacak farklı yaklaşımlara yer verilmiştir. Araştırma kapsamına ise APQC'nin süreç sınıflandırma yaklaşımı olan "organizasyonel ve yönetsel süreç" sınıflaması alınmıştır. Süreçlerin belirlenmesinin ardından süreç yapısının oluşturulması aşaması gelmektedir.

Süreç yapısının oluşturulması aşamasında süreçler tanımlanmakta, sahiplendirilmekte, dokümanite edilmekte ve haritaları çizilmektedir. İşletmenin tüm süreçleri aynı performansa sahip değildir. Belirlenen bu süreçler arasında, öncelikli olarak üzerinde durulması, iyileştirilmesi gereken süreçler olacaktır. Bu nedenle tüm süreçlerin tanımlanmasının ardından bu süreçler arasından kritik süreçler belirlenmelidir.

Süreç yönetimi kapsamında süreç ölçümü ve bu amaçla kullanılacak göstergeler son derece önem taşır. Çünkü, ölçülemeyen parametreler kontrol edilemez ve hatta yönetilemezler de. Tüm gelişmelerin başında ölçüm yatar, çünkü bu, şu anda nerede olduğunun ve amaçların ortaya konulması anlamı taşır. Bu nedenle, ayrı bir aşama olarak süreç performans ölçümü ele alınmış ve ölçüm yöntemleri kısaca açıklanmıştır.

Kritik süreçlerin belirlenmesi aşamasında, kritik süreç seçiminde geleneksel yaklaşımlar ve kritik süreç belirleme yöntemleri üzerinde durulmuştur. Bu yöntemler analiz edilerek, en iyi sonuç veren ve gerçekçi değerlendirmeler yapılabilecek yaklaşım ortaya konulmuştur.

Süreç performanslarının ölçülmesinin ve kritik süreçlerin belirlenmesinin ardından iyileştirilmesi gereken süreçler belirlenebilecektir. Süreç geliştirme/iyileştirme, süreç yönetiminin aşamalarından birini oluşturmaktadır. Belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme/geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi açısından büyük önem

taşımaktadır. Süreç iyileştirilmesi aşamasında, süreç geliştirmede kullanılan diğer yaklaşımlar ve iyileştirme adımları açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi açıklandıktan sonra, ayrıntıları diğer bölümlerde anlatılan süreç yönetimini uygulama aşamalarının “Kütahya Porselen” firmasında uygulanması anlatılmıştır. Bu bölümde, işletmenin süreç yönetimine geçme amacı, belirlediği vizyon, misyon ve hedefleri, süreç yapısı, kritik süreç belirleme yöntemi, süreç performans ölçüm yöntemi açıklanmıştır. Tüm bu aşamaların uygulama sırasında karşılaşılan zorluklar neden bu yöntemin seçildiği ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ

1. SÜREÇ KAVRAMI

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve acımasız rekabet karşısında ayakta kalabilmek, şirketlerin kalıcı başarısı için stratejik öneme sahip tüm iş süreçlerinin, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmalarının getirdiği tüm kısıtlamalardan kurtarılarak, gerekli iyileşme ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekliliğini göstermektedir. Bu ise, şirketlerdeki tüm ana iş süreçlerinin birbirleriyle ilintisi ve etkileşiminin de gözetilerek, sistematik bir şekilde ele alınması ve geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Süreç geliştirme çalışmalarının başarısı, süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerce sahiplenilmesi; müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üstlenecekleri rol ile çok yakından ilgilidir.¹

Süreç kavramı, soyut ve geniş anlamlar içeren bir kavramdır. Sözlük anlamı incelendiğinde, şu açıklamalarla karşılaşılmaktadır:

- Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizini,
- Bir ya da birden fazla girdiye çeşitli işlemlerin uygulanmasıyla müşteri için değer yaratacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamı,²

¹ Barış Demir, "Süreç Öz değerlendirmesi İçin Bir Model Önerisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şubat 1998), s.6.

² Erhan Küçüksüleymanoğlu, "Reengineering, Toplam Kalite Yönetimi ile İlişkisi ve Türk Endüstrisi için Uygulanabilirliği", **Mühendis ve Makina**, TMMOB, Sayı:454, (İstanbul, Kasım 1997), s.16.

- İşletme girdilerini işletme çıktıklarına dönüştüren etkinliklerin bileşimi,
- Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insan, ekipman, malzeme, yöntem ve çevresel unsurların toplamı.³

Bir girdiyi alan, dönüştüren ve bir çıktı yaratan birbirine bağlı işlemler dizisi”⁴ olarak tanımlanan süreç kavramı bir işletme için de benzer şekilde tanımlanabilir. İş süreçleri girdi ve çıktılarıyla fonksiyonel sınırları aşan birbirleriyle ilişkili bir dizi aktivitelerden oluşur.⁵ İşletmelerde bu girdi ve çıktılar, malzeme, bilgi ve insan olarak değişik şekillerde karşımıza çıkar.

Bir süreç, belli bir fonksiyonel organizasyon içinde yer alabildiği gibi birkaç fonksiyonel organizasyona da yayılmış olabilir. Bu tanımları genişletmek ve çoğaltmak mümkündür. Yukarıda verilen tanımlardan hareketle bir süreç yalnız bir biçimde şöyle tanımlanabilir: “Amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetler”.⁶ Ancak özetle açıklama gerekirse, süreçlerle ilgili iki temel noktayı vurgulamak gerekecektir:

- Süreç bir işlemler dizisidir.
- Süreç bir dönüşüm sağlar, yani girdilerden daha farklı çıktılar sağlar.

³ Işılan Okay, “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, TÜSIAD-Kalder 7. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri (İstanbul, 11-12 Kasım 1998), s.65.

⁴ David K. CARR, Henry J. JOHANSON, **Best Practises in Reengineering: What Works and What Doesn't in The Reengineering Process**, (McGraw-Hill Int., New York: 1995), s.9.

⁵ Colin ARMISTEAD, Simon MACHIN, “Implications of Business Process Management for Operations Management”, **International Journal of Operations&Production Management** Vol.17 No:9, (MCB University Press: 1997), s.886.

⁶ Eugene H. Melan, **Process Management: Methods for Improving Procudts and Service**, (McGraw-Hill, 1993), s.15.

2. SÜREÇ ÖZELLİKLERİ

İyi yönetilen bir süreç aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- 1- *Tanımlanabilme*: Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir. Organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetler süreçler olarak tanımlanmaya başlandığında ortaya çıkan en belirgin sorun, bu süreçler arasındaki ilişkinin yani ardışıklığın tanımlanmasıdır. Süreç sınırlarının belirlenmesi, hem süreç çıktılarının ve çıktıları kullanan müşterilerin, hem de girdilerin ve bu girdileri sağlayan tedarikçilerin belirlenmesi açısından gereklidir.⁷
- 2- *Ölçülebilme*: Sürecin performans ölçüt/göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Ölçemediğimiz hiçbir şeyi kontrol edemeyiz. Tanımlanan süreçlerin ölçülebilir olması, kontrol ve geliştirme çalışmaları sırasında gösterilen çabanın ne kadar etkin olduğunu belirleyebilmek açısından önemlidir.
- 3- *Tekrarlanabilirlik*: Süreci harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.

Bir sürecin tekrarlanabilir olması neden önemlidir? Süreç üzerinde çalışmalar yapmak, belirli bir kaynağın bu çalışmalara ayrılmasını gerektirmektedir. Süreç üzerinde gerçekleştirilebilecek her türlü teşhis, geliştirme ve standardizasyon faaliyetinin kendini geri ödemesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, süreç üzerinde çalışmanın organizasyona ekonomik bir getirisi olmalıdır. Bu nedenle süreçler belirlenirken tekrarlanan işlemler süreç olarak tanımlanır.

⁷ Erk Ulugöl, "Takım Bazlı Süreç Yönetimi Modeli", İ.T.Ü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998), s.4.

- 4- *Kontrol Edilebilme:* Süreç sorumlularının, süreç hakkında her zaman bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesi özelliğidir.
- 5- *Katma Değer Yaratabilme:* Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.⁸

3. SÜRECİN TEMEL UNSURLARI

Bir sürecin temel unsurları şunlardır:

- Girdiler
- Çıktılar
- Tedarikçiler
- Müşteriler
- Sürecin Sesi (Süreç performans ölçütleri)
- Müşterinin sesi (müşteri ihtiyaç ve beklentileri)
- Süreç aktiviteleri (süreci oluşturan faaliyetler)⁹

Süreç Girdileri:

Girdiler, bir sürecin üzerinde dönüşüm sağlayacağı ve katma değer yaratacağı veya dönüşüm sağlamada kullanacağı unsurlardır. Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Bunları, kaynak, destek ve bilgi olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz:

Kaynak: Para, enerji, hammadde vb. somut fiziksel girdilerdir.

⁸ Işıl Okay, "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", TÜSİAD-Kalder 7. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri (İstanbul, 11-12 Kasım 1998), s.69.

⁹ Koç 2000, "Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi." (İstanbul:1995), s.5.

Destek: İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler. Örneğin, ulaşım, eğitim, beslenme hizmetleri vb. soyut hizmet girdileridir.

Bilgi: Müşteri beklentileri vb. kavramsal, sayısal bilgi temelli girdilerdir.

Süreç Çıktıları:

Çıktılar, bir sürecin dönüşüm sağlayarak ürettiği unsurlardır. Yani, girdilerin süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer kazanmasını sağlayan dönüşümün sonucudur. Bunları da esas olarak üç ana başlık altında toplayabiliriz:

Kaynak: Ürün, enerji vb. somut fiziksel çıktılardır.

Destek: İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler. Taşıma, depolama, sağlık vb. Soyut hizmet çıktılarıdır.

Bilgi: Ücret değerleri, üretim değerleri vb. kavramsal, sayısal, bilgi temelli çıktılarıdır.

Tedarikçi / Müşteri:

Tedarikçi, süreç girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler. Müşteri ise, sürecin çıktılarını kullanan organizasyonun içinden veya dışından kişi ve/veya kuruluşlardır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi müşteri kavramı ikiye ayrılır. İç ve dış müşteri. Sürecin içinde görev yapan ve süreçteki faaliyetlerin çeşitli çıktılarını kullanan kişiler iç müşteri, sürecin nihai çıktısını alan kişi veya organizasyon ise dış müşteridir. Örneğin, “sipariştten teslimata” sürecini ele alırsak, dış müşteri, malı teslim alan tüketici, iç müşteri ise işletme çalışanlarından o süreçte rol alanlardır.

Sürecin Sesi (Süreç Performans Ölçütleri):

Sürecin sesi kavramı ile anlatılmak istenen, sürecin kendisi ve çıktıları ile ölçümlerin yapılması yani sürecin mevcut performansının belirlenmesidir. Bu performansı belirlerken sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan gösterge ve oranlardan yararlanır (hurda oranı, yeniden işleme zamanı, cevap verme süresi, hatasız teslim edilen sipariş sayısı vb.).¹⁰ Müşterinin sesi kavramında da aynı göstergelerin kullanılması, karşılaştırma açısından büyük yarar sağlar.

Sürecin sesi mevcut durumu gösterirken müşterinin sesi istenen durumu tanımlar. Aradaki fark ise, süreç geliştirme çalışmaları için bir geliştirme fırsatıdır. Süreç performans ölçütlerinden ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak söz edilecektir.

Müşterinin Sesi:

Müşterinin sesi ile anlatılmak istenen müşteri istek ve beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması ve öğrenilmesidir. Müşteri istek ve beklentileri ise; sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir. Bu sayede, geri besleme kontrolü sağlanmış olacak ve süreç geliştirme çalışmalarının hedefi konulabilecektir.¹¹

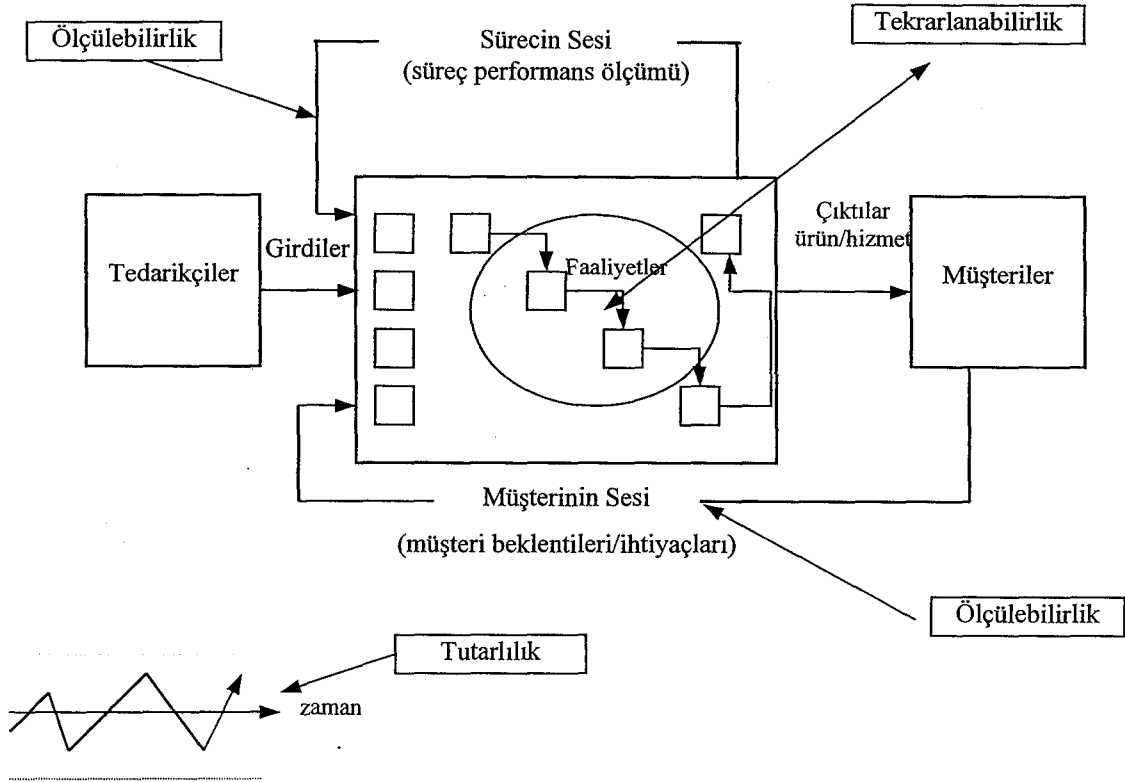
Süreç Aktiviteleri

Süreç girdilerini, çıktılarına dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.

Şekil 1.1'deki Genel Süreç Şemasında sürecin temel unsurları gösterilmiştir.

¹⁰ Kalder Eğitim Notları, **Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi** (Kalder: 2001).s.10.

¹¹ Gülcan Pamir, "Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997), s.25.



Şekil 1.1 Genel Süreç Şeması

Kaynak: Koç 2000, "Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi." (İstanbul:1995), s.3.

4. SÜREÇ YÖNETİMİNİN TANIMI

Süreç yönetimi "süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi ve müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrim" olarak tanımlanabilir. Süreç yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreç yönetimi bir yönetim tekniği olarak kabul edilebilir¹². Kısaca süreç yönetimi olarak adlandırılan bu yaklaşımın amacı iç ve dış müşteri taleplerini karşılayan süreçlerin geliştirilmesidir. Bu yönetim aynı zamanda süreçlerin tanımlanması, sahiplenmesi, müşteri-tedarikçi zincirinin oluşturulması ve süreç performanslarının değerlendirilmesine ait temelleri de içerir. Süreç geliştirme aktiviteleri, müşteriye sunulan çıktının değerinin yükseltilmesi ve özellikle, düşük maliyet, zamandanlık, güvenilirlik ve düşük hata oranının sağlanacağı yönde performansının artırılmasını içerir. Bunun yanı sıra, sürekli gelişme

¹² A. Mert Aksu, "Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri", <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>, Erişim tarihi: 07.05.2003.

sağlanması da zorunludur.¹³

Çoğu şirketler işlevsel dikey organizasyonlar kurmuşlardır. Bu yapılanma yöneticilerin ve çalışanların müşteri memnuniyetini, ürün kalitesini veya şirket performansını değil de departmanlarının performansını daha önemli görmelerine neden olmuştur. Bu mantık da şirketlerin giderek bürokratikleşmesine yol açmıştır. Süreç yönetimi de bu fonksiyonel bariyerlerin bilişim teknolojisi kullanarak kırılmasını, departmanlardan ve girdilerden çok; süreç, müşteri ve ürün odaklı bir yönetime geçişi öngörmektedir.¹⁴

5. SÜREÇ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Tüm süreç odaklı değişim projeleri belli başlı amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilirler. Karlılık, kayıpları azaltmak, maliyetleri düşürmek, esnek süreçler ve sağlanan müşteri memnuniyeti ile rekabette üstünlük sağlamak süreç yönetiminin amaçlarını oluşturur. Anlaşılacağı gibi esas hedef rekabette üstünlüktür. Bu, süreç yönetimi ile sağlanmaya çalışılır. Bir süreç için başarı kriterleri şunlardır:

Etkinlik: Sürecin çıktığı müşteriye ulaştırma yeteneği

Verimlilik: Sürecin faaliyetlerini yürütebilmesi için öngörülen sermaye, malzeme, iş gücü vb. kaynaklar

Çevrim Süresi: Sürecin girdiyi çıktıya çevirmesi için gereken zaman

Esneklik: Bir sürecin farklı ve değişken talepleri ele alma yeteneği

Kapasite: Sürecin ortaya koyduğu potansiyel.

¹³ Zeynep Karabıçak, "Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998). s.21.

¹⁴ Fred R. David, **Concepts of Stratejik Management**, Prentice-Hall Inc., (New Jersey, USA: 1998), s.230.

Söz konusu kriterlerde sağlanacak gelişmeler ile müşteri memnuniyeti, değer zinciri ve maliyet avantajı sağlanır.

Müşteri memnuniyeti: Günümüzde, çoğu gelişmiş şirkette fonksiyonel yapılanmalar yıkılmakta, yerini müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmış, koordine bir şekilde çalışan, daha hızlı ve hatasız çalışabilmek amacıyla da bilgi teknolojisini kullanarak organizasyonlar almıştır. İşte bu hedef, çıktıya odaklanıp, bu çıktıyı sağlayan süreci yeniden değerlendirme düşüncesini ortaya koymakta ve bu düşünceye hizmet eden araca yani “Süreç Yönetimi” ne olan ihtiyacı doğurmaktadır.

Değer Zinciri: İş akışında değer zincirini yaratmaya odaklanan düşünce ile yapılan tüm işlerin yeniden sorgulanması sağlanır. Amaç, şirket içi müşteriye yönelik bir değer zincirinin ortaya çıkmasıdır. Bu zincir yaratılırken, yapılan gereksiz işlerin ve tekrarların yok edilmesi seçenekleri değerlendirilirken, ürünün ya da hizmetin daha kısa zamanda, daha iyi bir kalite düzeyinde ve daha ucuza müşteriye sunuş yolları aranır. Kısaca, yapılan işlere ait aktiviteler, değer katan veya değer katmayan olması açısından düşünülerek değer katmayanların elimine edilmesine çalışılır. Bunlara ek olarak aşağıdaki çalışmalar da gerçekleştirilir:

- Değer katmayan ve tekrarlanan aktivitelerin önlenmesi ve bir kerede doğru olarak yapılması zorlanır.
- Değer katan aktiviteler belirlenerek, uzun vadeli iyileştirme olanakları değerlendirilir.
- Kısa zamanda yok edilebilecek değer katmayan aktiviteler yok edilir.
- Bu çalışmalar, yapılan işlerle ilgili olarak bir değer zinciri oluşturulmasını sağlayacağı gibi iş akışını basitleştirecek ve sonuca odaklanan çalışanları motive edecektir.

Maliyet Avantajı: Yukarıda sözü edilen ilk iki hedef ve bunlara dayalı yapılacak çalışmalar sonucunda, müşteriye odaklanmış olan süreçteki gereksiz adımlar ortadan kaldırılacak ve bu sayede kaynakların doğru kullanımına gidilecektir.

Aynı şekilde, elimine edilen gereksiz adımlar ile süreç çevrim zamanının kısaltılması sağlanabilecektir. Süreç yönetiminde sözü edilen tüm hedefler aslında tek bir amaca, yani hizmet veya ürünün müşterinin istediği şekilde müşteriye sunmaya hizmet eder. Bu da ancak, o hizmet veya ürünün oluşum aşamasındaki süreçlerin bu gözle yeniden değerlendirilmesi ve yeniden yapılandırılması ile mümkündür.¹⁵

6. SÜREÇ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

6.1. Geleneksel Organizasyonlar

Endüstriyel organizasyonların başlangıcı işgücünün bölümlendirilmesiyle olmuştur. İşin uzmanlaştırılmasının ilk kanıtı Mısır'daki duvar resimleridir. Bu resimlerde, bir işçi bir taş yontarken diğeri köşegenini ölçmekteydi. Eski Yunan'da taş işçileri için özel aletler bulunmaktaydı. Bu aletler diğeri işçiler tarafından bilenirdi. Bileyici işçiler bu konuda uzmanlaşmışlardı ve sadece bileyleme yaparlardı. Endüstri tarihinde daha sonraları cam şişirmeciliği, ağaç oymacılığı gibi başka ustalaşma alanları da görülmüştür.¹⁶ 18. yy'daki buluşlar ile endüstri devrimine girilmesi Avrupa'da iş hayatına ve toplumsal yapıya büyük değişiklikler getirmiştir.

Günümüzde pek çok şirket hangi iş kolunda olursa olsun, ürün veya hizmetleri teknolojik açıdan ne kadar gelişmiş olursa olsun, çalışma tarzının ve organizasyonun kökenleri Adam Smith'in 1776'da yayınlanan *Ulusların Zenginliği* adlı eserinde tanımladığı ve bir prototip oluşturan toplu iğne fabrikasına dayandırılabilir.¹⁷ Smith, toplu iğne üretiminde uzmanlaşma sonucunda üretimin artacağını ileri sürmüştür. Bir toplu iğnenin imalatında her biri tek bir adımı gerçekleştiren uzmanlaşmış işçilerin bir günde, her biri tam bir toplu iğneyi imal eden aynı sayıda işçiye göre daha fazla iğne

¹⁵ Zeynep Karabıçak, "Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998). s.21-23.

¹⁶ Eugene H. Melan, *Process Management: Methods for Improving Products and Service*, (McGraw-Hill, 1993).s.5.

¹⁷ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi* (Eskişehir: Birlik Ofset, 2001).s.44.

imal edebileceğini ileri sürmüştür. On kişi bir günde kırk sekiz bin iğne üretebilmekteydi. Smith, her biri iğne imalatı için gerekli on sekiz işten bir ya da ikisini yapan on kişi olduğunu belirtmekteydi.¹⁸ 18. yy'da Adam Smith uzmanlaşmanın yararlarını ortaya koymuş ve Endüstri Devrimi'nin ekonomik alt yapısını kurmuştur. Bugünün şirketlerinin çoğu, (işbölümü ve işte uzmanlaşma gibi) Adam Smith'in ana fikirleri etrafında organize olmuşlardır. Sonuç olarak işin küçük parçalara ayrılması üzerinde durulmuştur. Organizasyon ne kadar büyükse işçinin uzmanlığı ve işin bölündüğü adımların sayısı da o kadar fazladır. Bu kural yalnızca imalat işleriyle sınırlı değildir. Örneğin, bu şekilde çalışan sigorta şirketlerinde, standart formların her bir satırının işlenmesi için ayrı memurlar görevlendirilir. Bu memurlar bir sonraki satır için formu diğer memura geçirirler. Hiçbir zaman bir işi tamamlamaz, yalnızca işin bir bölümünü oluşturan görevlerini yerine getirirler. Adam Smith'in, işi basit görevlere bölme ve bu görevlerin her birisini uzmanlara verme düşüncesinin etkisiyle modern şirketler ve onların yöneticileri, süreç içinde sadece bazı görevlerle uğraşır bu nedenle asıl önemli amacı gözden kaçırırlardı. Örneğin. sipariş formunun ya da malların depodan alınması gibi görevler üzerinde yoğunlaşır ve asıl amacı, yani malların siparişi veren müşteriye teslim edilmesini gözden kaçırırlardı. Bu sürecin içindeki görevlerin hepsi önemlidir fakat sürecin tümünün sonuçsuz kalması halinde yani, sürecin malların teslimini sağlayamaması halinde bu görevlerin hiçbirisi müşterinin umurunda bile olmayacaktır.¹⁹

Amerikan şirketleri zamanla, Smith'in organizasyon ilkelerini, çalışan iş organizasyonlarına dönüştürmede dünyanın en iyileri haline geldiler. Amerikalılar 1820'li yıllarda demiryolları inşa etmeye başladılar. Demiryolları ekonomik büyümeyi yayıp hızlandırmanın yanısıra iş yönetimi teknolojisini de geliştirecekti. Modern iş bürokrasisini yaratanlar demiryolu şirketleri idi. Demiryolu şirketleri, tek yönlü yerlerde tren çarpışmalarını önlemek için işletme prosedürleri yazmaya başladılar ve organizasyonel yapılarını da bu prosedürlerin uygulanabileceği şekilde kurdular. Akla gelebilecek her durum için bir kural yarattılar. Bürokrasinin özünü günümüzde bile,

¹⁸ Burak Gürcan, "Süreçlerle Yönetim", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997), s.2.

¹⁹ Yeniden Yapılandırma, <http://www.home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm>. Erişim tarihi:08.10.2003.

insanları belirli prosedürlere göre hareket edebilecek şekilde programlamak oluşturmaktadır. Bugün pek çok şirkette kullanılmakta olan emir-komuta sistemi, yüz elli yıl önce demiryollarının yarattığı ilkelerin aynısına dayanmaktadır.²⁰ Günümüzün işletme organizasyonunu yaratan bir başka önemli yenilikçi adım 20. yüzyılın başlarında, otomobil dünyasının iki öncüsü olan Henry Ford ve Alfred Sloan tarafından atıldı.

Ford, Adam Smith'in işin küçük ve tekrarlanabilir parçalara bölünmesi kavramını geliştirerek, hareket eden montaj hatlarıyla işi işçiye getirmeyi başardı. Böylece araba montajını bir seri basit göreve dönüştürdü. Bu sistem, görevlerin kendilerini küçük, basit parçalara bölerken, bu görevleri yerine getiren çalışanların koordinasyonunu zorlaştırdı. Bütün bu görevlerin sonuçlarını tek bir otomobil haline birleştirmek daha karmaşık hale geldi. Daha sonra General Motors'un başına gelen Sloan, her araba modeli için merkezi olmayan, küçük bölümler yarattı. Yöneticiler bu bölümleri, küçük bir şirket merkezinden üretimi ve mali rakamları gözleyerek yönetebiliyorlardı. Ford, Adam Smith'in işin bölünmesi ile ilgili ilkeleri üretimde uygulamıştı; Sloan ise aynı ilkeleri yönetime uyguluyordu. Sloan'ın bu uygulaması ile General Motors, rakiplerinin çözemediği problemleri çözmeyi başardı.²¹

İkinci Dünya Savaşı ile 1960'lı yıllar arasında ABD'de yaşanan ekonomik büyüme dönemi bizi bugünkü yapıda şirketlere getiren son gelişmedir. Üst yöneticiler, hangi işleri yapmak istedikleri, bu işlerin her birine ne kadar sermaye ayırmaları gerektiği ve bu işlerin şirkete ne kazandıracığı üzerine derin planlamalar yapmaya başladılar. Planlamacılar, kontrolcüler ve denetçilerden oluşan çok geniş bir çalışan grubu üst yönetimlerin eli ayağı haline geldi. ABD'de geliştirilen organizasyon modeli İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızla Avrupa'ya ve ardından Japonya'ya yayıldı. Talebin hızla arttığı ve böylece büyümenin hızlandığı bir dönem için tasarlanmış olan bu şirket organizasyon formu, savaş sonrası dönemin şartlarına çok uygundu. O dönemin

²⁰ Michael Hammer ve James Champy, *Reengineering The Corporation* (London: Nicholas Brealey Publishing, 1993).s.10.

²¹ Gülcan Pamir, "Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997), s.2.

ekonomik ortamını, hem yurt içinde hem de yurt dışında sürekli artan mal ve hizmet talebi şekillendirmekteydi. Savaş dönemleri nedeniyle ürün sıkıntısı çekmiş olan müşteriler, şirketin kendilerine sunduğu her şeyi büyük bir mutlulukla alıyorlardı. Kalite ve hizmet talepleri yok denecek kadar azdı. Herhangi bir ev, herhangi bir araba, herhangi buzdolabı hiç olmamasından daha iyiydi.

Bu nedenle, 1950 ve 1960'larda, şirketlerin tek düşüncesi kapasiteydi, çünkü sürekli artan talebi karşılayamamak pazar kaybına yol açmaktaydı. Bunun için şirketler, çok daha karmaşık bütçeleme, planlama ve kontrol sistemleri geliştirdiler. Sürekli büyüyen böyle bir ortama, geleneksel piramit organizasyon yapısı çok uygundu. Böyle bir yapıda her departman yöneticisi sadece ilgili faaliyetlerden sorumlu olacak, sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakacaktır. Dolayısıyla böyle bir yapıda en önemli yük organizasyonun tepe yöneticisine düşmektedir. Faaliyetleri koordine etmek sorumluluğu ona aittir. Çünkü, ancak kendisi faaliyetlerin tamamını görme (bilgi ve veri sahibi olmak) imkanına sahiptir.²²

Bu dönemde büyümek isteyen bir şirket, yapının en altında daha fazla işçi çalıştırmaya başlıyor ve üst yönetim kademelerini de hemen dolduruyordu. Böyle bir yapı, kontrol ve planlama yapmaya çok uygundu. İşlerin küçük parçalara bölünmesi ile yöneticiler işçilerden, üst yönetim de yöneticilerden sürekli ve tam performans alabilmekteydi. Her departman için ayrı ayrı bütçe yapılması ve izlenmesi oldukça kolaydı. Üretimdeki görevler oldukça basite indirildiği için çalışanlara fazla eğitim vermek de gerekmiyordu. Hatta 1960'larda ofis teknolojisinin kullanılmaya başlanması ile beyaz yakalı çalışanların işleri çok daha küçük, mekanize ve tekrar edilebilir hale getirildi. Ancak, bir ürün veya hizmeti meydana getirecek görev sayısı arttıkça, işin bütünüün koordinasyonu ve yönetimi zorlaştı. İşlerin küçük parçalarına bölünmesinin maliyeti, orta kademe² yönetici sayısının artması ve üst yönetim ile en uçtaki kullanıcı arasında uçurumun derinleşmesi olarak ödendi. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri, kademelerden yukarı çıkarken kaybolur hale geldi.²³

²² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001). s.149.

²³ Gülcan Pamir, , "Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması." (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997). s.3.

Günümüz dünyasında çağdaş organizasyonlar olarak varlıklarını devam ettirmek isteyen firmalar, 18. yüzyılda Adam Smith ile başlayıp bugüne kadar süregelen fonksiyonel departmanlaşmaya dayalı, eskinin bütün kavram ve tekniklerini tekrar gözden geçirmek durumundadırlar. Çünkü, değişim rüzgarlarının yarattığı etki bildiğimiz operasyonel ve organizasyonel prensipleri temelinden değiştirmeye yönelik yepyeni yaklaşımları benimsemeyi gerektirmektedir.²⁴

6.2. Yeni Yönetim Anlayışı ve Süreç Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Süreç sözcüğü köklerini Batı Endüstri toplumundan almakta ve tarihsel süreç içerisinde endüstriyel devrime kadar gitmektedir. 1800'lü yıllarda İngiltere'deki Soho Engineering Foundry üretimde iş sırası kavramını uygulamaktaydı. Yapılan işe ve başlangıcından sonuna kadar işin akışına ilişkin ayrıntılı açıklamalar kullanılmaktaydı.

1832 tarihli bir yazısında Charles Babbage bu ilk kavramların üzerine eklemeler önermiştir. Babbage bu yazısında ürün maliyetlerinin kontrol edilebilmesi açısından üretim süreçlerinin analizinin önemine işaret etmiştir. Babbage'in işlerin birleştirilmesi ve merkezileştirilmesine ilişkin anlayışı o günlerde bile iş akışının önündeki engellerin biliniyor olduğunu ortaya koyması açısından oldukça önemlidir.

70 sene sonra, bilimsel yönetimin babası olarak bilinen F.W.Taylor da süreç kavramına ait oluşmuş olan birikime katkıda bulunmuştur. Daha çok yaptığı iş ve hareket etütleriyle tanınmış olsa da, sırasal iş görevlerinin analizine ilişkin ısrarı süreç kavramının köklerini daha iyi anlamamız açısından önem taşımaktadır. İş akışı, sırasal kavramları ve bunların kontrolü Taylor'un eserlerinin yayınlanmasından sonraki 50 sene boyunca daha da ileri götürülerek, geliştirilmiştir. Bu çalışmaların çoğu direkt olarak imalat faaliyetlerine yöneltildiğinden, bu yaklaşımın hizmet faaliyetlerine

²⁴Cengiz Kahraman, "Değişim Mühendisliğinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998). s.5.

uygulanabilirliğini göstermek üretim ortamı dışında çalışan kişilere düşmüştür.²⁵

Üretilen her malın satıldığı bir çağda ihtiyaç duyulan organizasyon şekilleri Adam Smith'in işbölümü uzmanlaşma prensibinin Taylor ve Ford tarafından üretim sürecine; ardından Alfred Sloan tarafından yönetim sürecine uygulanması ile geliştirilerek otokratik yönetim anlayışını yarattı. II. Dünya Savaşı'nın ardından firmaların hızlı bir şekilde gelişmesi otokratik yönetim şeklinin fonksiyonel departmanlaşmayla birlikte, bürokratik yönetim tarzına dönüştü. Bunu takip eden 1960-1970'li yıllarda ise; pazarlama olgusu önem kazandı. Zira dünyadaki arz-talep dengesinin oluşumu pazarlarda birçok üreticiyi rekabete itti. Ancak geliştirilen stratejiler yine ,üretim felsefesi veya operasyonel verim artışı ile ilgili olurken, yönetim yapısı bürokratik kaldı. Batıda bu olaylar süregelirken II. Dünya Savaşı'ndan yeni çıkan Japonya ise; Amerikalıların Marshall Planı gereği Deming, Juran, Crosby vb. bilim adamları vasıtasıyla kalite geliştirme ve maliyet azaltma çalışmaları ile petrol krizi ile birlikte süreç odaklı üretim kavramı tam anlamıyla benimsenerek ulusal düzeyde uygulanmaya başlandı. Böylece sistem yaklaşımı kavramı ortaya kondu.

1980 ve 1990'lı yıllarda iş dünyasında kabul gören pek çok düşünce ve teori süreç iyileştirmelerini odak almıştı. Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, zaman odaklı yönetim, takım bazlı organizasyon ve iş başarısını hedef alan pek çok strateji bir "süreç hareketiydi. Süreç neden önemliydi ve işletmeler neden hızla iş süreçleri yoluyla yönetim şeklini benimsiyorlardı. Bunun nedeni büyük oranda fonksiyonel ve hiyerarşik yapıya bürünmüş işletmelerde yöneticilerin, izole olmuş departmanlardan, sınırlı iletişimden, işleri yaptırmakta karşılaştıkları sıkıntıdan başka bir şey değildi. Bir işletmenin daha az ya da daha çok verimli olmasını sağlayan en önemli bilgi işlerin nasıl yapıldıklarının bilinmesidir. Kişi, hedeflerin nasıl saptandığını, bu hedeflere ulaşmak için araçların ve bireyler arasında iletişim şekillerinin nasıl kullanıldığını, toplantıların ve grupların nasıl idare edildiği, üst ve astların birbirine ne şekilde bağlı olduklarını ve son olarak liderlerin ne şekilde liderlik ettiklerini, başka bir deyişle süreçleri anlamalıdır. Süreçleri anlamak ve süreç yoluyla düşünmek üst seviyede bir

²⁵ Eugene H. Melan, **Process Management: Methods for Improving Products and Service**, (McGraw-Hill, 1993).s.13.

analiz sağlayacaktır. İşletmelerle ilgili çalışmaların pek çoğu ağaçlara (tek tek aktivitelere) ya da ormana (bir bütün olarak organizasyonlara) odaklanmıştır. Bu iki yaklaşım birleştirilmemiştir. Süreç perspektifi gerekli olan entegrasyonu sağlayacak ve işlerin yapılış şeklinin şirketin toplam işleyişinde doğrudan etkili olduğu gerçeğini gösterecektir.²⁶

Bugünün organizasyonlarının kökenleri, geleneksel organizasyon yapısına sahip şirketleri yıllarca başarılı kılan bu yöntemlere dayanmaktadır. Modern şirketler işi anlamsız parçalara bölüyorlarsa bunun nedeni, bir zamanlar bu yöntemle başarılı olunmasıdır. Şirketler yetki ve sorumluluğu bürokrasi içinde yayıyorlarsa bunun nedeni, işletmelerin bu yöntemle yönetmeyi öğrenmiş olmalarıdır. Çalışma yöntemlerini değiştirmemeye çalışıyorlarsa bunun nedeni, kendi yarattıkları bu organizasyon ilke ve yapılarının yıllarca iyi sonuç vermiş olmasıdır. Ancak bu organizasyonlar, eski iş yöntemlerinin yani, Adam Smith'in ilkelerini ilk kez dile getirmesinden bu yana şirketlerin organizasyonlarını dayandırdıkları işbölümü kavramının artık işe yaramadığı gerçeğini kabul etmek durumundadırlar.²⁷ Bugünün gerçeği, eski iş yapış biçimlerinin artık işlememesidir. Bugün, pazar büyümesi, müşteri beklentileri, ürün yaşam eğrileri, teknolojinin değişme hızı, rekabet vb. hiçbir unsur sabit değildir ve bunları tahmin etmek oldukça güçtür. Şirketler, organizasyonun hedef ve stratejilerini yerleştirme, yeniden yapılanma vb. pek çok yönden süreç yönetimi modeline ihtiyaç duymaktadırlar. Bugünün iş dünyasında başarı ve kalıcılığı belirleyen üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; **“müşteriler, rekabet ve değişim”**dir.²⁸

Müşteriler:

1980'lerin başından bu yana satıcı-müşteri ilişkisindeki baskınlık taraf değiştirerek

²⁶ David A. Garvin, “The Processes of Organization and Management”, *Sloan Management Review*, (Summer 1998), s.36.

²⁷ Michael Hammer, Steven A. Stanton, **Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı**, Çeviren: Sinem Gül, (Sabah Yayınları, İstanbul: 1995), s.17.

²⁸Değişim Mühendisliği, <http://www.sanayitesisleri.com/degisim%20muhendisligi.asp>. Erişim Tarihi: 10.10.2003.

pazardaki dengenin gücü, üreticiden tüketiciye kaymıştır. Artık üstün olan satıcı değil müşteridir. Eskinin neyin daha iyi olduğunu bilmeyen müşterilerinin yerini neyi, ne zaman, nasıl istediklerini ve ne ödeyeceklerini söyleyen müşteriler almıştır. Kitle tüketimi, tek bir müşteriye kadar parçalarına ayrılmıştır. Çünkü, her bir müşteri kendi spesifik ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını talep etmeye başlamıştır.²⁹

Her bir müşteri, ister tüketici olsun ister bir sanayi şirketi, kendine özgü muamele görmeyi talep etmektedir. Müşteriler kendi gereksinimlerine uygun ürünler, kendi imalat planlarına ya da çalışma saatlerine uygun teslim programları ve kendilerine uygun ödeme şartları istemektedirler. Kısacası bir dizi faktör hem ayrı ayrı hem de birlikte çalışarak, pazar gücünün üreticiden müşteriye kaymasına katkıda bulunmaktadır. Günümüzde müşteriler daha fazlasını istemektedirler, çünkü bunu elde edebileceklerini bilmektedirler. Teknoloji ve kolayca ulaşılabilen veri tabanları müşterilerle ilgili temel bilgileri sağlamakta kalmamakta, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini de yönlendirmektedir.

Tüketim malları sıkıntısı artık söz konusu değildir. Çünkü, tüm dünya çapında çok daha fazla üretici çalışmaktadır. Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerde nüfus artış oranı azaldığı için talep daralması söz konusudur. Aynı zamanda birçok ürün de artık pazarda doygunluk noktasına ulaşmıştır. Hemen hemen herkesin evinde buzdolabı, televizyon, bilgisayar bulunmaktadır. Dolayısıyla bu tip pazarlardaki müşteriler çok seçici davranmaktadır.

Kısacası, 1950'lerin, 1960'ların, 1970'lerin genişleyen kitle pazarlarının yerini ne istediklerini, ne kadar ödemek istediklerini ve istedikleri şartlarda nasıl alacaklarını bilen müşteriler aldı. Bu müşteriler, müşteri-alıcı ilişkisindeki şaşkıncı değişikliği kavramayan ya da anlayamayan şirketlerle uğraşmak zorunda değiller.³⁰ Çünkü, önlerinde bir çok seçenek bulunmaktadır.

²⁹ Sumru Tümer, "Toplam Kalite Yönetiminde Organizasyon Yapısı," *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 2.Basım (1996), s.41.

³⁰ Michael Hammer, Steven A. Stanton, *Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı*, Çeviren: Sinem Gül, (Sabah Yayınları, İstanbul: 1995), s.19.

Rekabet:

Günümüzle karşılaştırıldığında eskiden rekabet çok daha basitti. Kabul edilebilir bir ürün veya hizmetle ve en iyi fiyatla pazara çıkan şirketler satış yapardı. Ama günümüzde, hem rekabet hem de rekabet çeşitleri arttı. Benzer ürünler farklı pazarlarda, tamamen değişik rekabet unsurları ile satılmaktadır. Bazı pazarlarda fiyat önemlidir, bazılarında kalite, bazılarında da satış sonrası hizmetler. Ayrıca ticari duvarların kalkması ile rekabet global hale gelmiştir. Dünyadaki en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi servis bir süre sonra o pazarın standardı haline gelmektedir.

Pazara yeni giren firmalar, geçmişlerinden gelen herhangi bir organizasyonel kısıtları bulunmadığından daha esnek hareket edebilmekte ve dolayısıyla piyasaya daha hızlı ürün veya hizmet sunabilmektedirler. Teknoloji, rekabetin doğasını umulmadık biçimde değiştirmektedir. Bazı şirketler teknoloji ile imkansızlığın sınırlarını zorlamakta ve o pazardaki tüm şirketler için müşteri beklentilerini yükseltmektedirler.³¹ Günümüzde artık *internet çağı* ile de tüm alışverişleri istediğimiz anda, istediğimiz şekilde yapma imkanına sahibiz. Bu da rekabetin bir başka boyutunu gözler önüne sermektedir. Artık müşteri öyle bir konumdadır ki rekabetin yönünü o belirlemeye başlamıştır.

Zamana dayalı rekabet eden- yeni ürünlerini piyasaya süren, tam zamanında üretim yapan ya da müşteri şikayetlerine hemen yanıt verebilen- şirketlerin diğer alanlarda da hizmet veriyor olması ihtimali yüksektir. Sözgelimi, ürün kalitesinde süreklilik, gelişen müşteri ihtiyaçlarını ayrıntılı kavrayabilme yeteneği, gelişmekte olan pazarlardan yararlanma, yeni iş alanlarına girme veya yeni fikirler üretip bunları yeniliklerin bir parçası haline getirme gibi becerilere de sahip olabilirler. Ama bütün bu nitelikler, daha temel bir özelliğin, “yeteneklere dayalı rekabet” adını verdiğimiz yeni bir şirket stratejisi anlayışının birer yansımasından ibarettir.³²

³¹ Sumru Tümer, “Toplam Kalite Yönetiminde Organizasyon Yapısı,” **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2.Basım (1996), s.42.

³² Şirket Stratejisi, MESS Yayın No:327, BZD Yayıncılık, Haziran 2000, İstanbul. s172.

Değişim:

İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda dünyada en çok konuşulan konuların başında “değişim” gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Organizasyonları değişime zorlayan faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür.³³

- Globalleşme
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması; üretim sürecinde robotlarda yararlanılması; telekomünikasyon alanındaki hızlı gelişmeler
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler. Örneğin, plastik sanayide teknolojik yenilikler malzeme hafifliği ve ucuzluğunu getirmiş, dolayısıyla birim başına üretim maliyetini düşürmüştür.
- Yeni teknolojik buluşlar
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması
- Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, güvenli olması vb.) değişmesi
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri

Değişen insana ve globalleşen dünyada acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çalışan şirketlere hatta değişen dünya koşullarında yeni yerini almaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler devamlı değişim halindedir.³⁴ Müşterilerin ve rekabetin değişmesinin yanı sıra, değişimin kendi doğası da değişmiştir. Ekonominin küreselleşmesi ile şirketler, her biri pazara yeni ürün ve hizmetler sunabilecek kapasitede daha fazla rakiple karşı karşıya kalmıştır. Teknolojik değişimin hızı yenilikçiliği arttırmıştır. Ürün yaşam süreleri yıllardan aylara düşmüştür. Bir şirketi

³³ Coşkun Can Aktan, “Değişim ve Yeni Global Yönetim”, (MESS, İstanbul, Ekim 1997). s.28-29.

³⁴ Tanju Argun, “Değişim ve Gelecek”, <http://www.bilgiyonetimi.org>. Erişim tarihi: 08.12.2003.

yok edebilecek değişimler, o şirketin mevcut beklentilerinin dışında olanlardır, tahmin edemedikleridir. Bugünün iş ortamındaki değişimlerin çoğu da beklentilerin dışında kalan türdedir.

Herhangi bir organizasyonda değişim gerekliliği, mevcut durumla hedefler arasındaki açığı azaltmak veya kapatmak içindir. Örneğin, kişi başına düşen maliyetleri azaltmak, rekabet gücünü arttırmak vb.³⁵

Müşteri, rekabet ve değişimin gerektirdiği esneklik ve hızlı tepki verebilme yetenekleri olmayan işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri günümüz koşullarında çok zordur. Bazı şirket yöneticilerinin yaptığı gibi sorunların tüm kaynağını yönetim kontrolü dışında araması hatadır. Eğer sorun herkesin bahane edebileceği gibi dış pazarda kullanılan teknolojinin üstünlüğü, yabancı sermayenin ucuzluğu, hükümetten kaynaklanan yasal aksaklıklar vb. olsaydı tüm şirketlerin inişte olmaları gerekirdi.

Yukarıda kısaca değinilen bu üç unsur, yeni bir dünya yaratmıştır. Bir ortamda iş yapmak için tasarlanmış şirketlerin, diğer bir ortamda iyi iş yapacak şekilde düzenlenmesinin zorlukları, günümüzde yükselen şirketler ve eski güçlerinden uzaklaşanlar incelendiğinde açıkça görölmektedir. Kitle üretimi, istikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde yaratılmış şirketlerde birkaç tamir yapılarak, müşterilerin, rekabet ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz. Bunun sağlanabilmesi için radikal değişim şarttır. Şirketlere uzun dönemli başarıyı getiren ürünleri değil, ürünlerini meydana getiren süreçleridir. Günümüzde kazanan ve kaybeden şirketler arasındaki fark, kazanan şirketlerin işlerini nasıl daha iyi yapacaklarını bilmeleridir. Klasik organizasyonlar, müşteriye hizmet için değil, dahili düzenin sağlanması için inşa edilmişlerdir. Müşteri için dahili düzen veya yapı bir anlam ifade etmediği gibi engel oluşturabilir. Organizasyon şemaları dikeydir, müşteriye hizmet ise yataydır.³⁶

³⁵ Dorothy Tudor, Ian Tudor, **Business Systems**, NCC Education Services Ltd, Fourth Edition, (Machester, UK: 1997). s.46.

³⁶ Michael Hammer ve James Champy, **Reengineering The Corporation** (London: Nicholas Brealey Publishing, 1993). s.7-29.

Organizasyonların çoğu geleneksel olarak fonksiyonel bazda örgütlenmiştir. Dolayısıyla yapılan işlere bakış açısı, örgütlenme tarzı veya yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Tüm bu çabalar bağlı olunan fonksiyon içinde başlatılmakta, geliştirilmekte, desteklenmekte ve odaklanmaktadır. Genellikle yöneticiler kendi fonksiyonlarının performansı ve yönetimi ile ilgilenmekte, hiç kimse sürecin tümünü sahiplenmemekte ve sorumluluğunu yüklenmemektedir. Gelişme söz konusu olduğunda ise, bu çoğunlukla fonksiyon dahilinde kalmaktadır. Süreçler ise, dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar dahilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşmış fonksiyonlar arası akmaktadır.

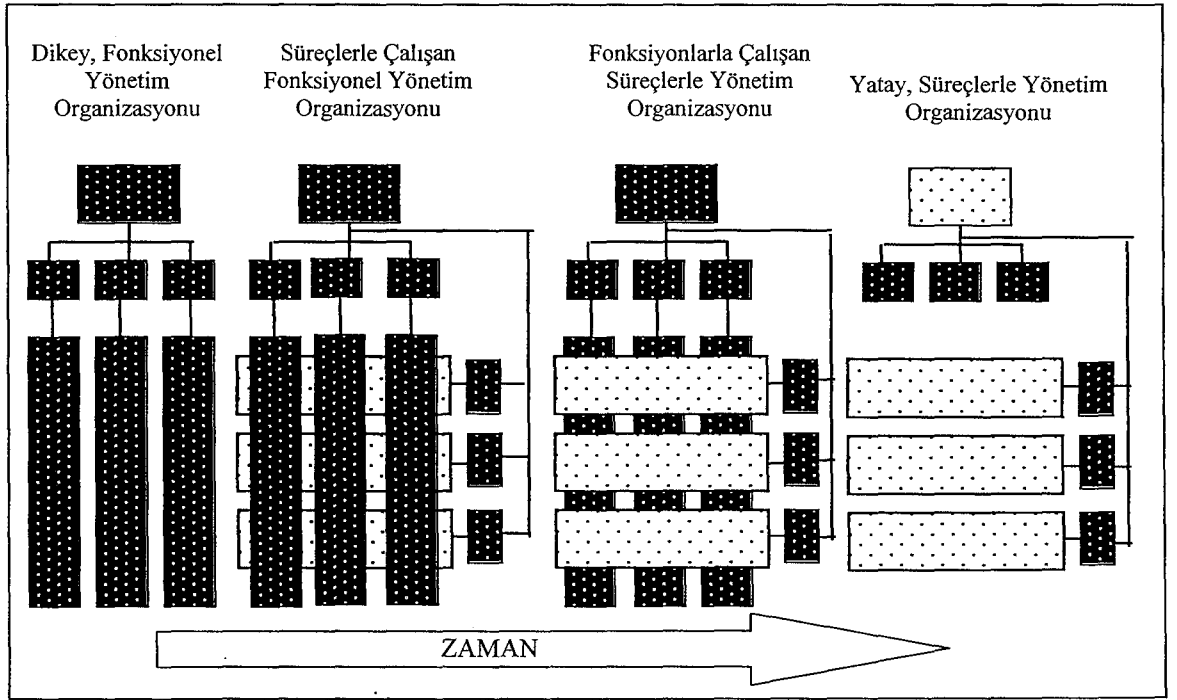
Fonksiyonel temelde örgütlenen organizasyonlarda dış müşteri ve ihtiyaçlarının tatmini ortak hedef olmaktan çıkmakta, özellikle fonksiyonlar arası sürtüşmelerden dolayı, müşteriyi mağdur edebilecek sonuçlara yol açabilmektedir. Yönetim biliminin oluşumundan bu yana bir çok işletmenin başarılı olmasında büyük payı olduğu göz ardı edilemeyecek geleneksel / profesyonel yönetim anlayışı artık yapısı gereği günümüz dünyasındaki sürekli değişimle başetmekte zorlanmakta ve gerekli esnekliği gösterememektedir. Dolayısıyla bu esnekliği sağlayacak yapılanmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Dış ve iç kaynaklı sorun belirtileri, fonksiyonel yapılanmanın getirdiği kısıtlamaların ortadan kaldırılarak, müşteri ve süreç odaklı, süreçler arası etkileşim ve bağlılıkların yakından gözetildiği bir yönetim tarzının benimsenmesi gerektiğini ortaya koyar.³⁷

Süreç yönetimi kavramı, önceleri performans değerlendirme çalışması yapan firmalarda, sonra da ISO ile gündeme gelmiştir. Geleneksel Yönetim anlayışından Süreçlerle Yönetim anlayışına geçişin amacı organizasyonların değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilmesine olanak sağlayacak bir yapıya kavuşturulmasıdır (Şekil 1.2).

Fonksiyonel Yönetimin Darboğazlarını şu şekilde ifade edebiliriz:

³⁷ O. Alkan, A. Filiz, H. Adanalı, C.Bayrakdar, A.Hayal ve M. Özdemir, **İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi** (İstanbul, 1996).

- ◇ Müşteriye yönelik iş akışları, fonksiyonel ve organizasyonel hiyerarşiyi kapsadığından, kesişim noktalarında hata ve sürtüşme ihtimali fazladır.
- ◇ Fonksiyonel yapılanma sonucu bölümlerarası iletişim zayıftır.
- ◇ Fonksiyon sorumluları, iş akışının tamamının nasıl işlediğinden habersiz olarak kendi fonksiyonlarını iyileştirirken, nihai müşteri memnuniyetini hedef alamaya bilirlir.
- ◇ Çalışanlar genellikle tüm iş akışı içindeki rol ve etkinliklerinin bilincinde değildirler.
- ◇ İş akışının etkinliği genellikle, fonksiyonların etkinliği ile ölçüldüğünden, bütünü yansıtmayacak şekilde ölçülür.³⁸



Şekil 1.2 Fonksiyonel Yönetim Organizasyonlarından Süreçlerle Yönetim Organizasyonlarına

Kaynak: Kalder Eğitim Notları, Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi (Kalder: 2001).s.2.

XXI. yüzyıl organizasyonlarının yüz yüze geldiği kavramlar artık sadece geniş talepler, uygun Pazar fiyatı ve maliyete dayalı rekabet stratejileri değildir. Çağımızın yeni değer

³⁸ Kalder Eğitim Notları, Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi (Kalder: 2001).s.2.

anlayışı kalite, maliyet, hizmet ve hız unsurlarının tümünü eş zamanlı olarak ortaya koyabilmeyi gerektirmektedir.

7. FARKLI YAKLAŞIMLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi kavramı, kalite anlayışının doğuşu ile yavaş yavaş oluşmaya başlamıştır. Süreç yönetimi temelde toplam kalite yönetimi felsefesinin içinde yer almaktadır. Bu kavram, günümüzde farklı yaklaşımlarda karşımıza çıkmaktadır. İlerleyen bölümlerde, Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli ve ISO 9001:2000 yaklaşımlarındaki süreç ve süreç yönetimi kavramının içeriğine değinilecektir.

7.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Süreç Yönetimi

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi gelmektedir. Toplam Kalite Yönetimindeki süreç yönetimi kavramından söz etmeden önce toplam kalite anlayışının doğuşu, kalitenin geçirdiği evrim ve bu evrim içerisinde süreç yönetimi kavramının nasıl yerleştiğini açıklamak yararlı olacaktır.

7.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite Yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir. Tanımda da belirtildiği gibi TKY, gerçekte bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve daha ileri giderek bir yaşam biçimidir.³⁹ Bu tanım içerisinde *kalite*, müşteri

³⁹ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi* (Birlik Ofset, Eskişehir: 2001). s. 481.

beklentilerinin karşılanması ve aşılması, *kalitesizlik* ise topluma verilen toplam zararı ifade eder. *Müşteri*, işletmedeki süreçlerin ürettiği ürün ya da servisi kullanan kimsedir. Bunlardan organizasyon içinde yer alanlara *iç müşteri*, bu ürün ya da servisleri para ile satın alanlara *dış müşteri* denir.

Toplam Kalite Yönetimi üç temel kavramdan oluşmaktadır;

Toplam: Herkesin ilgilendiği konu.

Kalite: Müşterilerin ihtiyaçlarını en düşük maliyetle ve sürekli karşılamak.

Yönetim: Üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen bir konu.⁴⁰

Sadece kalite kavramını ele alacak olursak kalite ile ilgili karşımıza birçok kıstas çıkmaktadır. Örneğin;⁴¹

Kalite müşteri tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın getirdiği mutluluktur.

Kalite verimliliklidir; işlerini yapabilmek için eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelle elde edilir.

Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.

Kalite bitimsiz bir süreçtir; süregelen bir gelişimi kapsar ve son bulduğu bir nokta yoktur.

Kalitenin kaliteli olarak yaratılmasını hedefleyen TKY yönetici zihniyetinden ve örgüt kültüründen ileri derecede etkilenmektedir. Sistem yaklaşımı içinde insan unsuruna

⁴⁰ Nurcan Özer, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Unsurunun Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1998), s.15.

⁴¹ **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, (Ocak 1994), Sayı 6, s.10.

ağırlık veren, sosyal ve davranışsal bilimlerden yoğun destek alan TKY, katılımcı ve paylaşımcı lider yöneticiler gerektiren uygulamalı felsefedir. TKY, organizasyon kültüründe topluca bir değişikliği gerektirir, tüm çalışanların süreçlerin, bütün üretim araçlarının ve ürünlerinin bütünleşik halde ele alınarak “Sürekli Gelişme- Kaizen” anlayışının kuruluşa yerleşmesi ile rekabet gücünün sağlıklı bir şekilde artırılmasını gerekli kılar.⁴²

TKY, tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışdır.⁴³ Netaş TKY felsefesini baş harfleri kullanarak şöyle açıklamaktadır:

TKY'nin T'si, toplamı: tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar.

K'si, kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisler sunmayı içerir.

Y'si ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkanının olması ve şirket içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır.⁴⁴

Toplam kalite yönetiminde başarılı olabilmenin yolu her şeyden önce bir işletmede olası hataları görerek tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi amaçlayan bir anlayışı ortaya koymaktır.⁴⁵

⁴² Hüseyin Özgen, Halil Savaş, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, **Standart Dergisi**, Yıl:36, Sayı:422. (Şubat 1997). s.85.

⁴³ İsmail Türkmen, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler,” **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 2.Basım (1996), s.146.

⁴⁴ “Toplam Kalite Yönetimi”, <http://www.insankaynaklari.com>, Erişim tarihi: 05.02.2003.

⁴⁵ Atik Kulaklı, “Toplam Kalite Yönetimi”, **4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler**, (İstanbul: 1996). s.739.

Toplam kalite yönetimi klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin bir yönetim felsefesidir.⁴⁶

Klasik yönetim anlayışında amaç hedeflenen karı elde etmektir. İnsan unsuru ikinci planda kalır. Oysa, toplam kalite yönetiminde klasik yönetimin aksine hataları önlemeye dönük bir yaklaşıma sahiptir ve insan unsuru ön plandadır.

Sonuç olarak toplam kalite yönetimi ile klasik yönetim modeli karşılaştırıldığında toplam kalite yönetiminde kalite, maliyet ve hız üstünlüğü işletmelere daha fazla rekabet imkanı sağlamaktadır.⁴⁷

7.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

Nüfus artışı ve toplumların gelişmesi insanların gereksinimlerini artırmış ve çeşitlendirmiştir. Kalite gelişimi için yıllardır birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Kalite geliştirme programlarının geçirdiği aşamalar kronolojik olarak tablodaki gibi özetlenebilir.⁴⁸

Anılan İsim	Kalite Geliştirme Hamlesi
Taylor	Kalite Kontrol
Deming	Proses Kontrol Kalitesi
Juran	Kalitenin Yönetimi
Feigenbaum	Toplam Kalite Kontrolü
Ishikawa	Önleyici (hata yapmadan) Kalite
Taguchi	Tasarım Kalitesi
Crosby	Kalite Maliyesi
Mazda	Yaratılan " Hayran Edici " Kalite

⁴⁶ Perihan Lokmanoğlu, Nimet Yener, "Sanayide Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları", 4.Ulusal Kalite Kongresi ve Tebliğler, (İstanbul 1996), s876.

⁴⁷ Rıdvan Bozkurt, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", MPM Verimlilik Dergisi, Sayı:3, (1995), s.32.

⁴⁸ Oğuz N. Babüroğlu, "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi", <http://www.arama.com>, Erişim tarihi: 05.02.2003

Taylor tarafından ortaya atılan “kalite kontrol edilir” kavramı ile yönetim ve organizasyon dünyasına getirdiği diğer değişiklikler 20. yüzyıla dönüşüm aşamasında kalite geliştirme hamlelerini başlatmıştır.⁴⁹ 20. yüzyıl, önemli teknolojik gelişmelerin yaşandığı ve bunun yarattığı zenginlik ve refahın geniş toplum kesimlerine yayıldığı bir dönemi de başlatmıştır. Bu yüzyılın başında, endüstriyel sistemlere önemli yenilikler getirmiş olan Henry Ford 1905 yılında Ford Motor şirketinde ilk kez montaj hattı uygulamasını başlatmış ve imalat ortamındaki karmaşık süreçleri niteliksiz işgücü tarafından yapılabilecek basit montaj operasyonlarına ayırmıştır. Ford’un modelinde kalite sağlama görevi montaj hattı sonunda mamullerin iyiler ve kötüler şeklinde ayırımını yapan muayene elemanlarına devredilmiştir.

Bu dönemde üretim yöneticilerinin önceliği ürün kalitesi değil, imal edilen ürün sayısındaydı. Bu uygulama, miktarı ve termin tarihlerini ön plana çıkarması ve kaliteyi göz ardı etmesi nedeniyle kalite kayıplarına neden oluyordu. Ortaya çıkan kalite kayıplarının önlenmesi amacı ile ürün kalitesinden üretim denetçilerinin sorumlu olması uygulamasına geçildi. I. Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken endüstriyel denetim gereğini gündeme getirdi. İngiltere’de 1919 yılında, günümüzde Kalite Güvence Enstitüsü olarak tanınacak, Teknik Muayene Kurumu kuruldu. Amerika’da telefon ağının otomatikleşmesi de bu alanda bir kalite kontrol gereği doğurdu. Böylece Atlantik’in her iki yanındaki ülkeler arasında İstatistiksel Kalite Kontrol konusunda bir bilgi ağı geliştirilmeye başlandı. Amerika’da Shewhart 1924 yılında üretim ortamlarında kalitenin ekonomik biçimde kontrolünü sağlamak amacı ile İstatistiksel Süreç Kontrolü uygulamaları üzerinde çalışmalara başladı.⁵⁰ Shewhart “kalite” yi sübjektif bir olgu olmaktan çıkardı, matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirdi. Her türlü hatanın “kalitesizliğin” değişkenlikten kaynaklandığını kanıtladı. Önleme yöntemi (proses kontrol) ile kaliteyi yükseltmenin aynı zamanda maliyetleri de düşüreceğini savundu. Böylelikle istatistiksel teknikler kullanılarak süreçler üzerinde kontrol kurulmaya, bir başka deyişle üretim sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar

⁴⁹ Eugene H. Melan, *Process Management: Methods for Improving Products and Service*, (McGraw-Hill, 1993).s.13.

⁵⁰ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite: Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite*, (Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul: 1993). s.26.

istatistiksel yöntemler aracılığı ile belirlenmeye ve son kontrolde ayıklanarak piyasaya sürülemeyecek ürünler üretilmemeye çalışılıyordu. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biriydi.

Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izledi. Bu iki bilim adamı Japonya'ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming'i toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran'ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır.⁵¹

II. Dünya Savaşı yıllarında Deming'in çabalarıyla “Kalite Kontrol- Process Kontrol Kalitesi” kavramı geliştirilmiştir. Deming, proses kontrol ve proses sapmalarını azaltarak kalitenin iyileştirebileceğinin yanı sıra Taylor yaklaşımına da bazı revizyonlar getirmiş ve şu üç ana madde üzerinde durmuştur:

- 1- Amaçlarda süreklilik ve tutarlılık
- 2- Sürekli gelişme
- 3- İşlevler arası işbirliği

Juran ise, Japonlara kalitenin bir “sistem” meselesi olduğunu, önce sistemin iyileştirilmesi gerektiğini söyleyerek, kalitenin yönetimi üzerinde durmuştur. Kalitenin de mutlaka diğer şirket hedefleri gibi planlanmasını önermiştir.⁵²

Toplam Kalite Yönetimi ifadesini Japonlar ilk defa Feigenbaum'dan öğrendiler. Feigenbaum “Toplam Kalite Kontrol” kavramını tanımlayarak, kalite kontrolünü tüm bölümler arasında karşılıklı bağımlılığın yönetilmesiyle başarılabilirliğini iddia etmiştir.

⁵¹ Coşkun Can Aktan, “Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite”, <http://www.canaktan.org>. Erişim Tarihi: 10.11.2003.

⁵² İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, (Birlik Ofset, Eskişehir: 2001). s.497.

Kaliteyi, üretim bittikten sonra yapılanları kontrol etmek değil, fakat daha hammadde alınırken başlayan sürekli bir iş olarak görmüştür.⁵³

Günümüzde de uluslararası rekabet ve mükemmelliğe ulaşma çabasında başarılı olabilmek için Toplam Kalite Felsefesinin kazandırılması giderek daha da önem kazanıyor.⁵⁴ Kalitenin bu denli önem kazanması, kaliteye ilişkin yeni yaklaşımları ve uygulamaları örgütlerin gündemine yerleştirmiştir. Bu çerçevede kalitenin sağlanması, bir grubun ya da departmanın sorumluluğundan çıkmış, işletme içi tüm insanların sorumluluğuna geçmiştir. Kalitenin temininde “kontrol” felsefesi yıkılmış, “kalitenin yönetimi” düşüncesi gelişmeye başlamıştır. Böylece sadece, üründe değil, ürünü üreten sistemlerde, çalışanlarda, girdilerde kısaca “her şeyde” veya “toplamda” kalite aranır olmuş, “katılımcı kalite kontrolü”nün gelişmesiyle de, toplam kalite yaklaşımına ulaşılmıştır.⁵⁵

Özetle,

- * 1960’lı yıllar az sayıda üreticinin olduğu, müşterinin seçim hakkının bulunmadığı, daha çok üretenin rekabette avantaj sağladığı yıllar,
- * 1970’ler maliyetin rekabet avantajını belirlediği yıllar,
- * 1980’lere gelindiğinde kalite olgusunun rekabeti belirleyen unsur haline geldiği yıllar,
- * 1990’lar hızın değişime çabuk cevap verebilmenin rekabet avantajını elinde bulundurduğu yıllar olarak karşımıza çıkarken,
- * 2000’li yıllarda bilginin ön plana çıktığı, rekabete yön verdiği görülmektedir.

⁵³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (Beta Basım Yayım Dağıtım, 8.baskı, İstanbul: 2001). s.307.

⁵⁴ Şener Muter, “Ege’de Küresel Değişim ve Rekabetçi Kalite Konuşulacak”, *Önce Kalite Dergisi*. Yıl:11, Sayı no: 66 (Nisan 2003). s.8.

⁵⁵ Mahmut Demirkan, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme,” *3. Verimlilik Kongresi: Bildiriler*, (Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara:14-16 Mayıs 1997). s.270.

Teknolojideki hızlı değişimler ve bu değişimlere bağlı olarak kısalan ürün ömürleri, artan dış ticaret, globalleşme ve arzın talebi aşması dünyadaki rekabeti körüklemiş, kuruluşları yeni yaklaşımlara yönelmeye zorlamıştır. Artan rekabet, kuruluşları fonksiyonlarla yönetilen organizasyon yapılarından, müşteri odaklı süreçlerle yönetilen organizasyon yapılarına doğru değişimi zorunlu kılmıştır. Tüm bu değişimler dünyadaki kalite politikalarını da etkilemiş, kalite kontrolden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışına geçilmiştir.

7.1.3. Toplam Kalite Yönetiminde Süreç Kavramının Önemi

İş Süreçlerinin Yönetimi ve İyileştirilmesi, 21.yüzyılın rekabetçi, stratejik yönetim biçimi olarak kabul edilen Toplam Kalite Yönetimi'nin bir parçası olarak veya ondan bağımsız olarak ele alınabilir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da başlayan "KAİZEN" (sürekli iyileştirme) kavramıyla başlayan ve giderek dünyada ve Türkiye'de yaygınlaşmaya başlayan "kalite" çalışmalarının özünde bugün süreç mantığı vardır.

Süreci, içinde en az bir işlem bulunan bir sistem olarak düşünebiliriz. Burada işlem denince; nesnenin şeklini, konumunu ve bileşimini değiştirmek gibi eylemler anlaşılır. Yalnızca üretim değil, iş süreçleri de aynı kapsam içine girerler. Günümüz kalite anlayışında, belirsizlikleri en aza indirmek, hatta tamamen yok etmek hedef alınmaktadır. Bir sistemin veya bir sürecin çıktısının mükemmel ya da istenildiği gibi olması için, onu üretecek olan süreç veya süreçler dizisinin çok iyi planlanmış ve tasarımının her türlü olasılık düşünülerek yapılmış olması gerekir. Öyle ki, en küçük bir ayrıntı, her hangi bir faktör göz ardı edilmemiş olsun ve süreç de tasarlandığı gibi çalışsın. İstikrarlı çalışmayan, çıktılarında ve performansında değişkenlikler gösteren süreçlerin arzulanan süreçler olmadığı açıktır. Bu tür süreçler; güvenilirliği düşük süreçler olarak nitelendirilir. Belirli bir kalite düzeyine sahip bir süreç bile, daha yüksek vasıflı ürün üreten fakat bunu her zaman için başaramayan bir sürece tercih edilir.

Hataların araştırılıp bulunması ve düzeltilmesi yerine onu kaynağında yok etmek, yani hataları daha oluşmadan önlemek esastır. Bunun için gerek ürün tasarımında gerekse sürecin tasarımında titiz davranmak, planlamaya yeteri kadar zaman ayırmak gerekir.

Burada yeterince harcanmayan zaman, ileride müşteri şikayetleri, kusurlu ürün, fire, iadeler, rötuşlar ve tabii bir çok maddi ve manevi kayıp olarak firmaya geri dönecektir.

Yönetim kalitesini geliştirmenin en önemli araçlarından biri de **süreçlerle ve verilerle yönetimdir**. Müşteri için değer yaratan süreçlerin belirlenmesi, organizasyonun bu süreçler bazında yapılandırılması ve her süreç ile ilgili performans kriterlerinin belirlenerek düzenli olarak ölçülmesi, performansı artırmak için önemli bir motivasyon kaynağı olur. Unutulmamalıdır ki, **ölçülmeyen performans iyileştirilemez**.⁵⁶ TKY felsefesinin en önemli unsurlarından biri de süreç ve süreç yönetimidir.

Toplam kalite yönetimi felsefesine bağlı olarak örgüt yapıları da değişmiştir. Esnek, yalın ve sınırsız örgütler oluşmaktadır. Fonksiyonel yönetimin yerini işlemsel yönetim (sürecin yönetimi) almıştır.⁵⁷ TKY felsefesinde bir yaklaşım olan süreç kavramı şu sözlerle daha iyi ifade edilmektedir:

❖ **Bir zincir, en zayıf halkası kadar sağlamdır:**

Üretim süreci bir zincire benzer. Bu zinciri oluşturan halkaların herhangi birinde bir bozukluk, bir eksiklik varsa, zincir sağlamlığını yitirir ve zayıf halkanın bulunduğu yerden kopar. İşte bu nedenle zincirin sağlamlığı zayıf halkanın sağlamlığı ile ölçülmektedir. O halde ürünün kaliteli olması da bu sözünü ettiğimiz halkaların (süreçlerin) kaliteli olmasına bağlıdır.



Şekil 1.3 Süreçler

Çağdaş kalite anlayışında bu görüşü hayata geçirebilmek bakımından her süreç, bir önceki sürecin müşterisi olarak kabul edilir ve her süreç, kendisinden önceki sürecin

⁵⁶ Yılmaz Argüden, "Kalite Nedir?", http://www.arge.com/tr/mkl_KaliteNedir.html. Erişim Tarihi: 09.01.2004.

⁵⁷ Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, (1. Basım, Alfa Yayınları, Haziran, 1997), s.50.

kalitesini bir anlamda denetler. Bu kontrol mekanizması sayesinde süreçlerdeki aksaklıklar birlikte düzeltilir.

❖ **Bir sonraki süreç müşteridir:**

“Bir sonraki süreç müşteridir” sözü karşımıza iç müşteri kavramını çıkartır. Bu kavrama göre, sistemdeki her süreç, kendinden sonraki süreci müşterisi olarak görmektedir. Böylece üretkenlik, verimlilik ve kalite artarken maliyetler de azalır. Maliyetlerin azalmasının bir nedeni de, her sürecin kendinden öne gelen sürecin çıktısını kontrol etmesidir. Böylece hatalar çok kısa zamanda ve kaynağından fazla uzaklaşmadan fark edilmiş olur.

Bu söz, Toplam Kalite anlayışında önemli bir yer tutar. Toplam Kalite Yönetimi’nde ana hedef, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu bakımdan üretimin her aşamasındaki kaliteyi sağlamak, uygulamak ve denetlemek gerekir⁵⁸. Bunun yolu da ürüne müşterinin tarafından bakmaktan, başka bir deyişle kendini müşterinin yerine koymaktan geçer.

Her süreç, bir önceki sürecin çıktılarını girdi olarak kabul eder. Sistemde süreklilik esastır. Bir önceki süreç ne kadar etkin ve kaliteli ise sonraki süreç de o kadar kaliteli olur. Bir önceki süreçte olumsuzluklar, hatalar varsa, bu durum bir sonraki süreçte de artarak devam edecektir.

İşletmede her bir birey ya da grup, bir öncekinin müşterisi gibi davranacak, kusurlardan ayıklanarak bir sonraki operasyona aktarılan ürün, nihai olarak kusursuz olacaktır. Tüm aşamalarda değişkenliklerin azalması yani standartlaşma ile hataların tespiti ve kaynağında çözülmesi ile sıfır hataya ulaşılacaktır, dolayısıyla kaynak kayıpları ortadan kalkacaktır.⁵⁹

⁵⁸ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım** (1. Basım, Rota Yayınları, Mart 1997), s.53.

⁵⁹ Mete Bağdat, “Türkiye’de Kalite Algılaması ve Müşteri Odaklılık”, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon>, Erişim tarihi: 10.05.2003.

Bu hizmet sektöründen bir örnekle şu şekilde ifade edilebilir:

“Bir sayfiye yerinde tatilimi geçiriyordum. Tatilin bayrama rastlaması nedeniyle her yer kalabalıktı. Bir kafede iki neskafe siparişi verdim. Biraz sonra garson neskafelemizi getirdi. Eşim hemen fincanı işaret ederek, üzerinin biraz dalgalı olduğunu söyledi. Garson fincanın dalgalı olmasının iyi yıkanmamasından ötürü olamayıp, porselenin cinsinden olduğunu söyledi. Bu arada benim dikkatim kendi fincanıma yöneldi. Fincanın uç kısmında çepeçevre kırmızılık olduğunu hayretle gördüm. Garson telaşla silmek üzereydi ki onu durdurup inceledim. Bunlar ruj izleriydi. Büyük olasılıkla kısa bir süre önce bir bayan müşteri tarafından kullanılmış, fakat iyi yıkanmadan servise verilmişti. Siparişi iptal ettik ve kafeyi terk ettik.

Bu olayda suçlu kimdi? Garson muydu? Hayır. Burada suç kimsenin değildi, sistemindi. Kuşkusuz garsonun da bu olayda payı vardı fakat esas sorun sistemin iyi kurulmamış olmasıydı. Her şeyden önce sonraki süreç, kendini bir önceki sürecin müşterisi olarak görmüyordu. Fincanı yıkayan veya yıkama işleminden sorumlu kişi işini iyi yapmamıştı. Buna karşın bir sonraki süreç, -ki bu olasılıkla kahve siparişini yerine getiren kişiydi- kahveyi doldururken fincana dikkat etmemişti. Aynı şekilde, bir sonraki süreci temsil eden garson da müşteriye götürdüğü kahveye bir nebze olsun müşteri gözüyle bakmamıştı.”⁶⁰

❖ Sistemlerin zayıf noktası:

Her sistemin bir veya birden çok zayıf noktası bulunur. Bu zayıflıklar genelde göze çarpmazlar, kolay kolay açığa çıkmazlar. Ama çıktıklarında sistemi kısmen veya tamamen felce uğratırlar, hatta çökmesine neden olabilirler. Sistemlerin tam anlamıyla mükemmel olması, hatasız çalışması, bu zaafların en aza indirilmesi ile yakından ilgilidir.

⁶⁰ Emin Akgül, “Süreç Analizi.” (İşletme Yönetimi Dersi Ödev Notu, Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, 1999), s.24.

Toplam kalite modelinde, ürünün kalitesi, sistemde yer alan tüm unsurların (çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler) kaliteli olmasına bağlıdır. Bu ilke, aslında “bütünün kalitesinin parçaların kalitesine bağlı olduğu” şeklindeki sistem yaklaşımının ana ilkesiyle bağdaşır. Bu unsurlardan herhangi birinde meydana gelecek bir zayıflık, sistemi etkiler. Dolayısıyla her şey yerine getirilmiş olsa da sonuç yine kalitesizlik olacaktır.

❖ Kalite süreçte üretilir:

“Kaliteyi süreçte oluşturun” sözü daha önce kalite kontrolü, “ürünü muayene ederek hatalı olanları ayırmak” olarak algılanan anlayışı değiştirmek üzere Deming tarafından söylenmiştir. Kaliteyi süreçte oluşturmakla, üretim sisteminde birbirini izleyen her işlemi bir öncekinin müşterisi şeklinde düşünerek, kalitenin her adımda mutlaka sağlanması kastedilmektedir. Böylece hatalar süreç içinde fark edilip düzeltilecek, bir sonraki işleme hatalı ürün/malzeme/parça geçmeyecektir. Bu şekilde zincirleme tepkiler ile son ürünlerin kaliteli olması sağlanmış olacaktır.

Yalnızca son ürünün kontrolü yapıp hatalı olanların ayıklanmasıyla kalite sağlanamaz. İşletme bu şekilde belki yine müşteriye daha iyi ürün sunabilir, ancak fireler nedeniyle ürünü daha pahalıya üretmiş olacaktır. Aynı ürünü daha pahalıya üretirse kaliteli ürün üretmiş sayılmayacaktır. Rekabet nedeniyle böyle bir ürünü satma şansı da olmayacaktır.

Süreç sonuçlandıktan sonra, çıktıyı kontrol etme yöntemiyle de kalite sağlanamaz. Çözüm, süreçlerin her birinin kaliteli olması ve kalitenin süreçte oluşturulmasıdır. Üretim süreçlerinin kalitesi, ürünün kalitesini belirler. Kalite ürüne sonradan eklenemez. Başka bir anlatımla, üretimde kullanılan kaynaklar ne denli kaliteliyse üretilen ürün de o oranda kalitelidir. Arzulanan kalite düzeyini yakalayabilmek için, bir sürecin arzulanan kalitede olması gerekir.⁶¹

⁶¹ Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim* (İstanbul: 1998),s.139-147.

Eğer herhangi bir kuruluş daha etkili olmaya karar vermiş ise Toplam Kalite Yönetimi'nin süreçler unsuru burada yaşamsal bir önem kazanır. Uygulamada, problem çözme ve kalite geliştirme tekniklerinin yoğun olarak kullanıldığı süreç geliştirme, Toplam Kalite Yönetimi'nin en çok uygulanan alanlarındanıdır.⁶²

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile kalite ödülleri gündeme gelmiştir. Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası platformda kalite uygulamalarını başarılı kılmak ve bunları yaygınlaştırmak için Kalite Ödülü programları düzenlemeye başlamıştır. Bu konudaki ilk örnek, Japonya'da 1951 yılından beri uygulanan Deming Ödülü'dür. A.B.D. tam 37 yıl sonra Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü başlatmıştır. Avrupa'da 1988 yılında kurulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Avrupa Kalite Ödülü yarışmasını ilk kez 1992 yılında uygulanmıştır. Ülkemizde ise tam 1 yıl sonra, 1993 yılında, ilk Ulusal Kalite Ödülü sahibini bulmuştur.⁶³

Tüm bu ödüllerin ortak yanı çağdaş yönetim teknikleri uygulanarak kuruluşların rekabet gücünün artırılması ve Toplam Kaliteyi bir felsefi düşünce olmaktan kurtarıp kıyaslamaya esas alınabilecek somut yaklaşımların ve ölçülebilir bir modelin oluşturulmasıdır.

7.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Süreç Yönetimi

7.2.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve

⁶² İbrahim Yalçın, Famil Şamiloğlu, Yavuz Demirel, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği", *Standard Dergisi*, Yıl:39, Sayı:460 (Nisan 2000), s.50.

⁶³ Ali Rıza Orçunus, "Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli," *Verimlilik Dergisi Özel Sayısı*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2.Basım (1996), s.68.

“Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.⁶⁴

EFQM, sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.⁶⁵ EFQM, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin geliştirilmesi ve güncellemesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır.

7.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Süreç Yönetimi

Mükemmellik yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde “**sınıfında en iyi**” olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm paydaşlarla ilgili olarak kuruluşun gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergeler müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını da içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar da olmalıdır.

⁶⁴ European Foundation for Quality Management, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000** (Brussels:EFQM: 2000).s.2.

⁶⁵ Yılmaz Argüden ve Engin Sağdıç, “Balanced Scorecard”, **ARGE Danışmanlık Yayınları**, No:01, (Rota Yayın, 2000)..s.11.

EFQM kuruluşlara performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bu günlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadır. Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır.⁶⁶

Mükemmellik Modelinin dayandırıldığı felsefe şu kavramları içermektedir:

1. Müşteri odaklılık
2. Liderlik ve tutarlı -paylaşılan- bir hedefe odaklanma
3. Süreçlerle ve verilerle yönetim
4. İnsan odaklılık ve katılımcı yönetim
5. Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yaratıcılık
6. İşbirlikleriyle gelişme
7. Toplumsal sorumluluk
8. Sonuç odaklılık

Modelin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir.⁶⁷

Modeli oluşturan 9 ana kriterin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep-sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 5’i “Girdi” kriterlerini, 4’ü ise “Sonuç” kriterlerini oluşturur. Bir kuruluşun yaptığı faaliyetler “Girdi”, bunlardan kaynaklanan “Sonuçlar” ise kuruluşun gerçekleştirdikleri olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açık bir yapıya sahip Mükemmellik Modeli’ne göre performans, müşterilere, çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir.

⁶⁶ European Foundation for Quality Management, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000** (Brussels:EFQM,2000).s.13.

⁶⁷ Aynı.s.14.

Modelin özünde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. RADAR 4 boyuttan oluşur: (i) Sonuçlar, (ii) yaklaşım, (iii) yayılım ve (iv) değerlendirme ve gözden geçirme. Bu yaklaşıma göre kuruluşlar:

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymalıdır. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algulamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamalı ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.
- Yaklaşımların tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmelidir.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır.⁶⁸

Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır.

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması, yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun ölçüde diğer

⁶⁸ Yılmaz Argüden ve Engin Sağdıç, "Balanced Scorecard", ARGE Danışmanlık Yayınları, No:01, Rota Yayın, 2000.s.12.

yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir.

Yayılm, bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

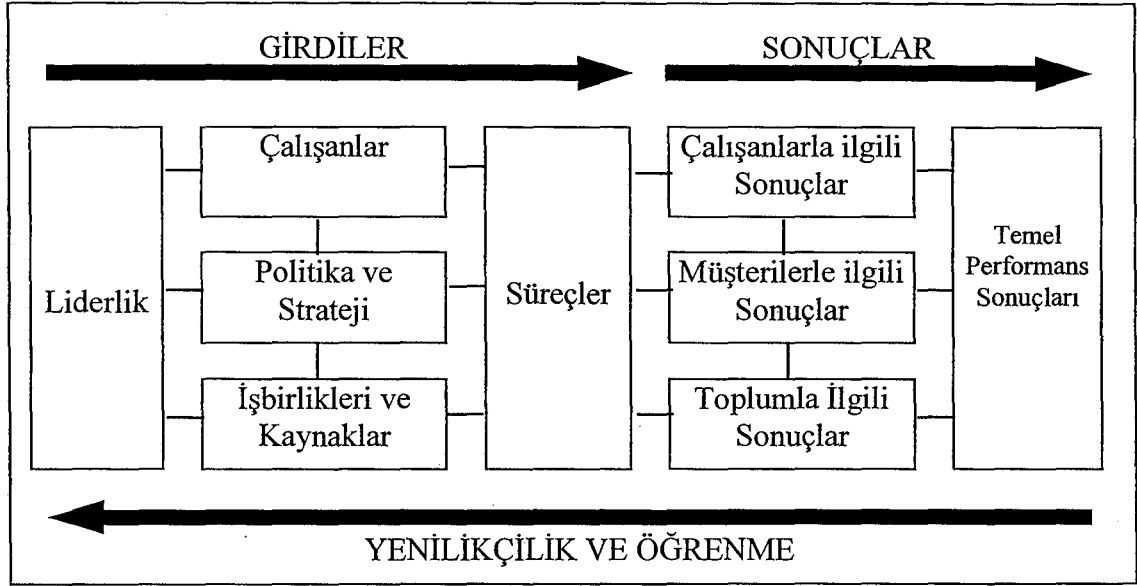
Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yayılımın düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konuda önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması beklenir.

Bu modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü bulunmaktadır. Bir başka deyişle; çalışanlar ve süreçler iş yaşamında sonuçları üreten girdiler olarak nitelendirilmektedir.⁶⁹

Mükemmellik Modeli'nde amaç; kuruluşun süreçlerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetini sağlaması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır.⁷⁰ Bu ilişki Şekil 1.4'de gösterilmektedir.

⁶⁹ European Foundation for Quality Management, "EFQM Excellence Model Introduction", <http://www.efqm.org/imodel/modelintro.htm>, Erişim Tarihi: 10.02.2003.

⁷⁰ Selim Yazıcı, "Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme", **Önce Kalite**, Kaldır Yayıncılık, Yıl:7, Sayı:39 (Eylül-Ekim 2000), s.33.



Şekil 1.4 EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: TÜSİAD-KALDER, Öz değerlendirme El Kitabı (KalDer Yayınları, İstanbul:1999).

Model özet olarak şöyle açıklanabilir:

Müşteriler, Çalışanlar ve Toplumla İlgili Sonuçlar konusunda başarı, Politika ve Stratejilerin, Çalışanların, İşbirlikleri ve Kaynakların ve Süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylece Temel Performans Sonuçları'nda mükemmelliğe ulaşılabilir.

Modelin ağırlıklı olarak en önemli kriterlerinden birisi “süreçler” kriteridir. Kriterde süreç: “Bir organizasyon içinde tüm değer yaratan faaliyetlerin yönetilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca şu sorulara cevap aranmaktadır; “Süreçler nasıl belirlenmekte, tanımlanmakta, nasıl gözden geçirilmekte, değerlendirilmekte ve sürekli iyileştirmenin sağlanması amacıyla, gerektiğinde nasıl yenilenmekte, değiştirilmektedir.” Bu ana kriter altında yer alan alt kriterler şunlardır:⁷¹

- ◆ Kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçler nasıl tanımlanmaktadır?

⁷¹European Foundation for Quality Management, EFQM Mükemmellik Modeli 2000 (Brussels:EFQM,2000).s.26.

- ◆ Kuruluş, süreçlerini sistematik olarak nasıl yönetmektedir?
- ◆ Süreçlerin gözden geçirilmesinde ve iyileştirilme hedeflerinin saptanmasında süreç performans ölçütleri ve ilgili diğer bilgiler nasıl kullanılmaktadır?
- ◆ Kuruluş, süreçlerin geliştirilmesinde yeni düşünceleri ve yaratıcılığı nasıl uyarlamakta ve özendirmektedir?
- ◆ Kuruluş, süreçteki değişiklikleri nasıl uygulamakta ve beklenen faydaların elde edilmesini nasıl sağlamaktadır?

EFQM modelindeki kriter ve alt kriterlerin incelenmesinden anlaşılacağı üzere, süreç yönetimi, süreçlerin tasarımı, sürekliliğinin sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli analiz ve geliştirmeleri kapsayan çevrim olarak adlandırılmaktadır.

Öz değerlendirme çalışması içerisinde olan, mükemmelliğin neresinde olduğunu görmek isteyen kuruluşlar için EFQM mükemmellik modeli iyi bir yol gösterici olacaktır. Aynı şekilde “Süreç Yönetimi” kavramının geniş yer aldığı bu model ile kuruluşlar organizasyon yapılarını süreç odaklı duruma getirmekte iyi bir kılavuzdan yararlanmış olacaklardır.

Daha önce de belirtildiği gibi kuruluşların Süreç Yönetimine geçmesi için TKY, ISO gibi çalışmaların içerisinde olması gerekmez. Fakat, bu çalışmalar süreç odaklı organizasyona geçiş için iyi bir yol gösterici olma konusunda yardımcı olacaktır. TKY ve EFQM modelinde süreç yönetiminin önemini inceledikten sonra izleyen bölümde ISO 9000 kapsamında, ISO'nun süreç kavramını nasıl ele aldığı ve süreç kavramının önemi üzerinde durulacaktır.

7.3. ISO 9000 Kapsamında Sürecin Tanımı ve Önemi

ISO 9000 ailesi Uluslararası Standartlar, tüm işlemlerin süreçler eliyle yerine getirildiği temel düşüncesine dayanır. Kalite sağlamanın başlıca dayanakları, süreç yeterliliği ve doğal değişkenlerin kontrol altında tutulabilme derecesidir.

ISO 9000 tanımları uyarınca, “Süreç, ürüne değer katan bir dönüşümdür.” Bu anlayışla, üretim çabaları içindeki her dönüştürme çabası kalitesizliğin maliyetidir. Kalite yönetimi süreçlerin yönetimidir. ISO 9000 uyarınca, bir süreç yönetimi iki anlamlıdır:

1. Ürünün ve bilginin aktığı sürecin yapısı ve işletilmesi,
2. Yapı içinde akan bilgi veya ürünün kalitesi.

Yukarıdaki tanımların ışığında, “kalite sisteminden, göreneksel olarak, süreçler eliyle yerine getirilmesi gereken bir işlev veya birbiriyle bağıntılı işlevler grubuna ilişkin bir bölüm elemanından oluşur” biçiminde söz edilir. Kalite sisteminin etkili olabilmesi için söz konusu süreçlerin ve bunların gerektirdiği sorumluluk, etki, uygulama yöntemleri ve kaynaklarından tutarlı biçimde tanımlanmış ve sistem yapısı içindeki kritik noktalara yerleştirilmiş olmaları zorunludur. Görüldüğü gibi, süreçler ürünün türü ve öngörülen kalite düzeyi ile tutarlı olmalıdır.

ISO 9001-ISO 9002-ISO 9003’ün temel unsurlarından biri de Proses (süreç) Kontrolüdür. Proses kontrolü, iş sürecinin kontrollü bir şekilde sürdürülmesini gerektirir. Sürecin nasıl gerçekleştirildiğinin belgelenmesini, bunu gerçekleştirenler için uygun yazılı yönergelerin sağlanmasını ve süreç sırasında neler olduğunu gözlenmesini kapsar. Prosesi kontrol etmekten amaç, kaliteye doğrudan etki yapan tüm üretim faaliyetlerinin kontrol altına alınmış koşullar altında yürütülmesini sağlamaktır.⁷² Standartla süreç kavramı sadece kontrol olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreç-ürün ilişkisi açısından, ISO 9004-10 içindeki tanımlar şu şekilde verilmiştir:

⁷² İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, (Eskişehir: Birlik Ofset, 2001).s.448.

Süreçlerin planlanmasında, bunların belirlenen biçimde ve sırayla ilerlemesinin kontrol altında olması sağlanmalıdır (10.1.1).

Süreçlerin işlenmesi, gerektiği ölçüde, yazılı iş talimatlarına dayandırılmalıdır. Yapılan işin kabul edilir düzeyde olması durumu ve iyi işçilik ve şartnamelere uyum ölçütleri tanımlanmalıdır (10.1.1). (Bunun bir diğer anlatım biçimi, kusurlu veya uyumsuz ürünün tanımının herkes tarafından iyi anlaşılmasını sağlayacak ortak tanımların ve ölçütlerin olmasıdır.)

Süreçlerin izlenmesi ve kontrolü, hangisi geçerli ise, doğrudan bitmiş ürün şartnamelerine veya bir iç gereğe ilişkin şartnamelerle bitmiş ürün şartnameleri arasındaki bağıntı ortaya konmalı, belgelenmeli ve ilgili personele iletilmelidir (10.1.3).

Kaliteyi iyileştirmek konusunda büyük atılımlar yapmış olan kuruluşların başarılarının temelinde, ürün veya hizmetlerinin dayanağı olan süreçleri geliştirmek yatar. Artık, süreçlerin etkili ve verimli olmaları yeterli sayılmamaktadır. Bunların yanı sıra; süreçler esnek, kolay işletilir ve kusurlara açık olmamalıdır. Bu özelliklere sahip olan süreçler “güçlü” olarak anılmakta olup, kalite güvencesinin temelini oluştururlar.⁷³

7.3.1. ISO 9001:2000’de Süreç Kavramı ve Önemi

TS-EN-ISO 9001:2000 standardına göre *süreç*: “Girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı”dır. Genel olarak bir sürecin girdileri, diğer sürecin çıktılarıdır. Genel olarak bir organizasyon içindeki süreçler, katma değer yaratmak için kontrollü şartlar altında planlanır ve gerçekleştirilir. Son ürünün uygunluğunun hemen veya ekonomik olarak doğrulanamadığı bir süreç sıklıkla “özel süreç” olarak belirtilir.⁷⁴

⁷³ TMMOB’93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı (Ankara: 1993).s.124.

⁷⁴ Türk Standartları Enstitüsü, TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler , (Ankara:2001). s.3.

Müşteri beklentilerini karşılayacak hatta ötesine geçecek, ürün ve hizmet kalitesini güvence altına alacak bir yönetim sistemi olan ISO 9000 158 dünya ülkesinde 430,000 kuruluş tarafından kullanılmaktadır.⁷⁵

2000 yılında uğradığı değişiklikten sonra, yeni adıyla “Kalite Yönetim Sistemi” ISO 9001:2000 serisi standartları, sadece günü yaşamak ve belgelenmek anlayışının ötesinde, kuruluşları mükemmelliğe yönlendiren bir yapı kazanmıştır. Özellikle kuruluşlar, Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla mükemmellik yolculuğunda, oldukça önemli aşamalara ulaşabileceklerdir. Bu seviyelerdeki kuruluşların, öz değerlendirmesini başarıyla yapan, ulusal veya uluslararası kalite ödüllerine başvuran, hatta saha ziyaretlerine kalmaya hak kazanan isimler arasında yer almaları sürpriz olmayacaktır.⁷⁶

ISO 9000 standardı EFQM Toplam Kalite Yönetimi Modeli'nin de prensiplerini içerecek ve Süreç Yönetimi anlayışını ön plana çıkaracak yönde geliştirilmiştir. ISO 9000 standartlarını revize etmekle görevli teknik komite anlayışına göre, endüstriyel uygulamalar *süreç* ve *sistem* kavramlarının standartlar içinde daha fazla vurgulanmasını gerektirmektedir. Standartta temel olarak yer alan prensipler şunlardır:⁷⁷

- Müşteri Odaklılık
- Liderlik
- Çalışan Katılımı
- Süreç Yaklaşımı ve Yönetimi
- Sistem Yaklaşımı
- Sürekli Gelişim ve İyileştirme
- Gerçeklere Dayalı Karar Verme
- Tedarikçilerle İşbirliği

⁷⁵ ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, <http://www.sistema.com.tr/qm/iso9000.asp>, Erişim Tarihi: 20.05.2003.

⁷⁶ Yasemin Özçer, “ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Belge Ötesi Kaliteyi Yaşamak”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:8, Sayı:62. (Aralık:2002).S. 17.

⁷⁷ <http://www.eylem.com/iso/wiso2000pln.htm>, Erişim Tarihi:10.02.2004.

Bu ayrıcalığı yaşamayı, yaratılacak katma değer ve sağlanabilecek kazanımlara ulaşmayı hedefleyen kuruluşların, ISO 9000:2000'in 8 temel kalite yönetim prensibini tam olarak özümseyip, uygulamaları gerekmektedir. Bu sekiz kalite prensibinden biri olan süreç yaklaşımı, "ilgili kaynaklar ve faaliyetler bir süreç gibi düşünüldüğünde daha etkin sonuçlara ulaşılabilecektir" şeklinde ifade edilmiştir. Süreç yaklaşımından kastedilen sadece bir dizi faaliyet ile sonuca ulaşmak değil, faaliyetlerle kaynakları birleştirmek, iç müşteri zihniyetini oluşturmak ve süreçlerin birbirleri ile etkileşimlerini görmektir.

ISO 9001:2000 standardında sistem düşüncesi ön plana çıkmakta ve bu doğrudan başlığa yansımış bulunmaktadır; "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi- Şartlar".

Bu yeni düzenlemeyle, 1994 revizyonuna esas olan "Kalite Güvence için Bir Model" olma kısıtlılığından kurtulmuş ve ondan daha öte bir "yönetim sistemi" olmak hedeflenmiştir.

ISO 9000:2000 revizyonu ile gelen temel değişiklikler şunlardır:

- Süreç Odaklı Bir Kalite Yönetim Sistemi Modeli
- Müşteri Odaklılık Anlayışının Daha Ön Plana Çıkarılması
- Müşteri Memnuniyeti Bilgisini Elde Etme Metotlarının (Ölçüm) Zorunlu Hale Getirilmesi
- İç İletişim Sürecinin Etkinliğinin Gereksinim Haline Getirilmesi
- Kaynak Yönetiminin Ön Plana Çıkarılması (Kaynakların Belirlenmiş Olması, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Altyapı Yönetimi)
- Sürekli İyileştirme Anlayışının Daha Ön Plana Çıkarılması
- Üst Yönetimin Rolünün Öneminin Altının Çizilmesi

Yeni revizyonla, "amaç"ta da ciddi bir farklılaşmaya gidilmektedir. Artık "kalite" tanımı sadece ürünün kalitesinin sürdürülmesi amacını değil, müşteri memnuniyeti kavramını, müşterinin mutlak tatmini, hatta müşteri beklentilerinin de ötesine geçilerek ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu da yeni revizyonda, "sürekli iyileştirme", "müşteri odaklılık", ve "proses (süreç) odaklılık" prensiplerini içeren maddelerle ele alınmaktadır.

94 versiyonu bize kalite kontrol yerine “kalite güvenceyi sağlamak” ve “ilk seferde doğru yapmak” amacını sunmuştur. Bu kriterler çok yararlı olmasına rağmen yeterli değildi. Çünkü, ilk seferde doğru yapmak için öncelikle;

- Yapılan işin doğru iş olup olmadığından emin olmak ve sonrasında,
- O işin doğru yapılıp yapılmadığından emin olmak gerekir.

Yeni versiyon “etkili” (effective) ve “etkin” (efficient) kavramlarını içererek bu durumu açıklığa kavuşturmuştur.

Peter Drucker bu kelimeleri en basit ve açıklayıcı şekilde şöyle tanımlamaktadır;

“etkili” olmaktan anlatılan “doğru işin yapılması” ve

“etkin” olmaktan anlatılan ise “işin doğru yapılması”

ve bunların hiyerarşisi son derece önemlidir. Yani doğru işi yaptığınızdan emin olmadan o seçilen işi, o iş herneyse, doğru yapmaya kalkmanızın bir anlamı yoktur. Örneğin, “etkili olmak” doğru yolda araba kullanmak ise “etkin olmak” en az sarfiyatla ve seri olarak hedefe varmak demektir.⁷⁸ Bu açıdan bakıldığında eski standarttaki “yazdığını yap, yaptığını yaz” sloganının yapılanın doğru olduğu varsayımından hareket ettiğini, fakat gerçekte “doğru mu yapılıyor?” sorusunun cevapsız kaldığı görülür.

ISO 9001:2000 standardındaki diğer bir farklı yaklaşım ise süreç odaklılık kavramıdır. 94 versiyonu tümüyle “faaliyet odaklı” ve kapalı olmaya yatkın bir sistem önermiştir. Yeni revizyonda ise asıl olan “süreç odaklılık” tır. Faaliyet odaklılık, firma içindeki işlerin bireysel fonksiyonlar olarak ve sanki kapalı bir sistem içindeymiş gibi yapılmasıdır. Yani işlerin, sadece o bölümünün iç faaliyetleri olarak tanımlanması, prosedürize edilmesi ve prosedür gereklerinin yerine getirilmesidir. Örneğin satış faaliyetinde fonksiyon sahipleri için esas olan satıştır ve onlar için üretimin görevi, ne olursa olsun üreterek satışı kapatmak olmalıdır.

⁷⁸ Arif Adnan Almeman, *ISO 9001/2:1994 Kalite Güvence Modeli’nden ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi’ne Etkili Geçiş İçin Rehber* (Ankara:Unicon Yayınları, 2001), s.18

Burada, hiyerarşik, dikey ilişkilerin hakim olduğu işlemler yapılırken o faaliyete girdileri sağlayan tedarikçilerle, çıktısını alan müşteri ilişkilerinin öneminin ikinci plana atıldığı bir yapı görülmektedir. Yeni standartta ise bu yaklaşım yerini, “süreç odaklı” açık bir sisteme bırakarak iç rekabetten çıkan tehditleri önlemeyi amaçlar.

Buradaki süreç odaklı açık sistem; girdilerin çıktılara dönüşümünde geri beslemeler ve diğer kontrollerle sürekli iyiye değişimin öne çıktığı bir devinim görünümündedir. Esas belirleyici olan her süreçte bir katma değer yaratılmasıdır. Aksi durumda o sürecin gerekliliği ortadan kalkar ve bunun sonucunda da süreç sahiplerinin mevcut varlığı da tartışılır.

Üretimde süreç yaklaşımının uygulanmasının anlamı yönetimin müşteri ve diğer paydaşların gereksinimlerini tatmin eden ürünleri üretmek için gerekli olan süreçleri;

- Tanımlaması,
- Girdi ve çıktıları belirlemesi,
- Ürünlerin ve süreçlerin doğrulanması ve onaylanması,
- Süreçlerin analizi,
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve azaltılması,
- Düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- Süreç iyileştirme fırsatları,
- Süreç ve ürün değişikliklerinin kontrolü

gibi hususları sistematik bir şekilde ele alıp, sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda, iş yapma biçimi ile bütünleşik getirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda ayrıca üretime destek olacak süreçlerde de benzer bir yaklaşım sergilenmelidir.⁷⁹ ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin benimsediği süreç yaklaşımı ve sürekli iyileştirme kavramları kuruluş performansını artırmada en önemli yol göstericilerden biridir.⁸⁰

⁷⁹ Mehmet Cemal Yıldırım, *Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000*, (İstanbul: Rota Yayın, Aralık 2000). s.106.

⁸⁰ Forum Köşesi, “ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Kuruluş Performansı'na Katkısı”, *Önce Kalite Dergisi*, Yıl:11, Sayı:65. (Mart 2003). s.7.

7.4. ISO 9001:2000 ve EFQM Mükemmellik Modeli Karşılaştırması

ISO 9001:2000'de yer alan ve bir önceki bölümde anlatılan temel sekiz kriter aslında tesadüfi değildir. Bu şekilde TKY ile benzerlikler kurulmuş ve bazı kavramlar ilave edilmiştir. TKY kavramlarını disiplinler bir kriterler dizini içine alan bazı ödül modellerinin olduğu bilinmektedir. Bunlardan bize en yakını Kalder Türkiye Kalite Ödülünün model olarak seçtiği EFQM modelidir. (European Foundation for Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı).

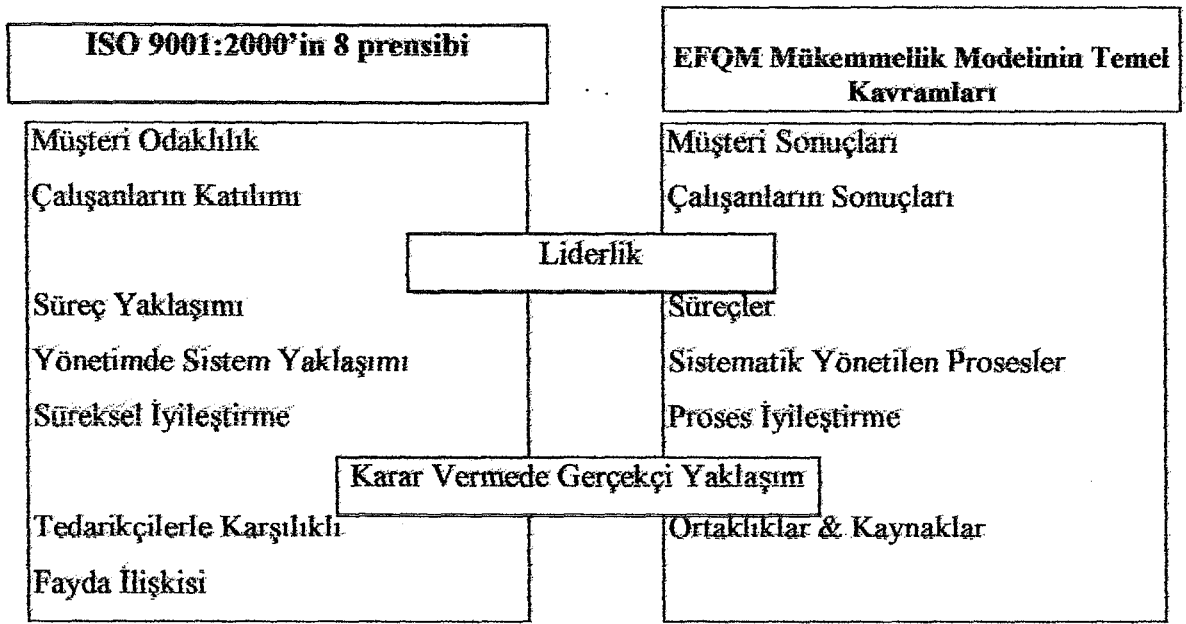
EFQM ile karşılaştırıldığında standardın bu model ile yakından ilişkilendirildiği gözlenmektedir. Örneğin, proses geliştirme, tedarikçi ortaklığı, liderlik, gerçekçi yaklaşım gibi birebir ortak kriterler mevcuttur. Bununla birlikte, ISO 9001:2000 hala bir "uygunluk" modelidir ve dolayısıyla belgelendirilmesi yapılabilir. EFQM ise bir "öz değerlendirme" modeli olup belgelendirilmesi yapılamaz, yalnızca "ödüllendirme" şeklinde bir sonuç alınır.⁸¹ Sonuçta bir kupayı kazanan ve kaybedenler olacaktır. ISO için ise "belgelenmek" herkes için kazanmak anlamına gelir. Yarış diğerleri ile değil kendinizle olmaktadır. ISO 9001 standardını bir firma kendi yapısına uyarlayabilirken, EFQM kriterleri uyarlanamaz ve birebir uygulanması gerekmektedir.

ISO 9001'de müşteri gereklerine uygun şekilde hizmet vermek amaçlanır ve sistem buna göre kurgulanır, EFQM'de ise iş performanslarına bakılır ve neticede kar etmek, verimli olmak ve tüm paydaşlara fayda esastır (ISO 9001 sadece müşteri odaklılığı üzerine devam etmekte iken, ISO 9004 sosyal paydaşlar kavramını içermektedir.)

Sadece ISO 9001:2000 ve EFQM modeli karşılaştırıldığında yukarıda verilen bu farklılıklar görülür ancak ISO 9000 ailesinin tüm standartları (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 gibi) bir bütün olarak ele alınıp karşılaştırıldığında EFQM kriterleri ile farklılıkların azaldığı görülür.

⁸¹ Steve Russell, "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?" *Total Quality Management*, Vol.11, (2000), s.658.

Şekil 1.5'de ISO 9000:2000 ile EFQM Mükemmellik Modeli'nin karşılaştırılması verilmiştir.



Şekil 1.5 Prensiplerin Karşılaştırılması

Kaynak: Arif Adnan Almeman, *ISO 9001/2:1994 Kalite Güvence Modeli'nden ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi'ne Etkili Geçiş İçin Rehber* (Ankara: Unicon Yayınları, 2001), s.41.

EFQM Mükemmellik modeli, verimsizliği tamamen ortadan kaldırır. Model, tüm bölümleri ilgilendirir. ISO 9001:2000 ise model içinde çok küçük bir kısımdır. ISO ticari bir olaydır EFQM ise bir felsefedir.

Diğer ortak durumlar aşağıdaki gibidir:

- * Her ikisi de bir kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerini tanımlamak için bir süreç önerir. Bu süreçler içinde SWOT (kuvvetli ve zayıf alanlar ile fırsat ve tehditlerin tespiti) analizi önerilebilecek araçlardan önemli bir tanesidir ve kuruluşun güçlü ve zayıf yanları ile önündeki tehditler ve fırsatları tespit etmesine yarar. Çoğunlukla tehditlerin fırsat alanlarına çevrilmesi odaklıdır.
- * İyileştirme için bir temel sağlarlar.
- * Dış takdir için bir temel sağlarlar.

Özetle, ISO 9001 ve ISO 9004'ün uygulanması EFQM modeli ya da benzer olarak

kurgulanan Ulusal Kalite Ödülü modelini uygulamak için ilk adımlar olarak görülebilir.

ISO 9001:2000 standardında yer alan süreç kavramı ile EFQM modelinde yer alan süreç kavramı arasındaki bağlantıyı şu şekilde açıklayabiliriz. EFQM modelindeki süreç kriterinin ISO 9001:2000 üzerinde oldukça güçlü bir etkisi vardır. Bu nedenle modelin 1999 versiyonunun revize edilmiş yapısında etkili olmuştur. Modelin tüm alt kriterleri için bağlantılar bulunabilir. Kriter 5c ve 5d'de yer alan ürün ve hizmetler ve onların tasarlanması, üretimi, dağıtımı ve servisi, ISO 9001:2000 gereksinimlerinin merkezindedir.⁸² ISO 9001:2000'in en önemli odak noktası ürün gerçekleştirme sürecidir. Mükemmellik modeli için özellikle 5a kriterinde belirtildiği gibi, organizasyonun politika ve stratejilerini yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Genel olarak bir kuruluş etkili fonksiyon göstermek için birbirleri ile ilişkili süreçlerini tanımlamalı ve yönetmelidir. Bu sistematik tanımlama ve kullanılan süreçlerin yönetimi ile süreçler arasındaki karşılıklı etkileşimler "süreç yaklaşımı" olarak tanımlanırlar. Bir sistem yalnızca ana ürünlerin üretimi, dağıtımı için ana süreci değil aynı zamanda destek süreçlerini de kapsar.

8. SÜREÇ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Girdilere uygulanan belli dönüşümler sonucunda çıktılar elde edilir. Bu dönüşüm işlemleri, çıktının belli özelliklerini geliştirmek amacıyla değiştirilebilir. Bu işlem değişikliklerinin neler olacağını belirlerken Süreç Yönetiminin kendi iç dinamiklerinin yanı sıra, Süreç Yönetimi ile değişim ve gelişime hizmet eden diğer unsurlar arasındaki ilişkilerden yararlanılır. Aksu bir çalışmasında bu ilişkileri dört başlık altında incelenmektedir.⁸³

⁸² Steve Russell, "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", *Total Quality Management*, Vol. 11, (2000), S. 657-665.

⁸³ A. Mert Aksu, "Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri", <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>. Erişim Tarihi:08.12.2003

8.1. Stratejilerle Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetimi

Organizasyonların değişimle baş edebilmeleri için belli beceriler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu becerilerden en önemlisini strateji oluşturmaktır. Strateji kavramı yeni yönetim terminolojisinde yönü tanımlamaktadır. Strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır. Hangi yönde, hangi oyun planı ile ilerleyeceğiz sorusunun yanıtı stratejidir. Stratejilerle Yönetim ise yönün belirlenmesi ve sürekli gözden geçirilerek yeniden şekillenmesi çevrimidir.⁸⁴

Süreç yönetimi şirketin kendilerine şu soruları sormasını istemektedir:

- Bu işi ne için yapıyoruz?
- Nasıl bir kültür yaratmak istiyoruz?
- İşlerimizi nasıl yapıyoruz?
- Ne tip insanlarla çalışmak istiyoruz?

İlk iki soru şirketlere süreç yönetimi ile stratejik yönetim arasında nasıl bir bağ kurulabileceğinin ipuçlarını vermektedir. Sürekli değişen iş dünyasında yöneticiler kendilerine öncelikli bir işi neden yaptıklarını, bu işin bu kadar kaynak ayırmaya değip değmeyeceğini, bunun yerine ne yapabileceklerini sorgulamak zorundadırlar. Örneğin Değişim Mühendisliği çalışmalarına büyük kaynak ayıran bir şirket belki de yanlış bir iş kolunda bu çalışmaları yapıyor olabilir.⁸⁵

İşletmelerde süreç yönetimi ve stratejik yönetim arasındaki köprünün sağlam bir şekilde inşa edilebilmesi için süreç çalışmalarından önce şu aşamaların tamamlanması gerekmektedir.⁸⁶

⁸⁴ Coşkun Can Aktan, "Stratejik Yönetim", <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler>. Erişim Tarihi: 14.01.2004.

⁸⁵ James Champy, **Reengineering Management: The Mandate for New Leadership**, Harper Business, (New York: 1996). s34.

⁸⁶ David K. Carr, **Henry J. Johanson, Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in The Reengineering Process**, (New York: McGraw-Hill Int., 1995). s.103.

- İşletmenin stratejik yönünün belirlenmesi
- Şu anki süreçlerin değerlendirilmesi
- Rekabet için gerekli temelin kurulması
- Müşterinin sesinin bulunması
- Değişim mühendisliği kapsamına alınacak süreçlerin belirlenmesi
- Süreç vizyonunun yaratılması

Bugün süreç çalışmaları, pek çok şirket tarafından, sadece günü kurtarmak için yapılan, şirketin vizyon ve misyonu ile ilgisi olmayan faaliyetler olarak görülmektedir. Şirketlerin uzun vadeli planlarına –stratejik plan- ve hedeflerine entegre olmadığı için de başarısızlığa uğramaktadır. Ayrıca pek çok şirket, bu faaliyetleri sanki her bedene uyacak hazır bir elbiseymiş gibi ele almakta ve kendi şirketlerine hiç bir değişiklik yapmadan giydirmek istemektedir. Özet olarak, süreç yönetimi felsefesinin başarılı olabilmesi için iki temel şart vardır:

- Üst yönetimin desteği
- Süreç iyileştirme çalışmalarının stratejik planlama sürecine bütünleşmesidir.

Sonuçta stratejiler örgütlerin amaçları yönünde ilerlerken değişimle baş etmek için ne yönde hareket edeceklerini belirler. Stratejilerle Yönetim Sistemi de, daha önce belirtildiği gibi bu yönün belirlenmesi ve sürekli gözden geçirilerek yeniden şekillenmesi çevrimidir. Stratejilerle Yönetim Sisteminin Süreç Yönetimi ile ilişkisi belirlenen bu yön doğrultusunda nasıl ilerleneceği, stratejinin hayata nasıl geçirileceği sorularının cevaplanması ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır. Bu soruların her ikisinin de cevabı süreçlerdir. Süreç Yönetimi amaçlar doğrultusunda ilerlemeyi sağlayacak stratejileri hayata geçirecek mekanizmaların, yani süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması ve sürekli gözden geçirilerek yapılandırılması çevrimidir. Sonuç olarak Süreç Yönetiminin Stratejilerle Yönetimle sıkı ilişkili olarak çalışması gerekmektedir.

8.2. Katılımcı Geliştirme Sistemi (Göstergelerle Yönetim) ve Süreç Yönetimi

Stratejilerle Yönetim Sistemi çerçevesinde belirlenen stratejiler, örgütün amaçları yönünde ilerlerken değişimle baş etmek için ne yönde hareket edeceğini göstermektedir. İşletmenin başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için bu stratejilerin hayata geçmesi çok önemlidir. Dolayısıyla bu stratejilerin hayata geçip geçmediğini, bu stratejiler doğrultusunda ilerlenip ilerlenmediğini gösterecek araçlara ihtiyaç vardır. Bu araçlar göstergelerdir.

Göstergelerle Yönetim ile Süreç Yönetimi arasındaki ilişki, stratejilerle göstergeler arasındaki ilişkiyle bağlantılı olarak tanımlanır. Göstergeler stratejiler yönünde ilerleyip ilerlemediğimizi gösterirler. Bir başka açıdan bakarsak stratejilerin hayata geçmesini, stratejiler doğrultusunda ilerlememizi sağlayan süreçlerin, ne derece etkin belirlendiği, tanımlandığı veya kullanıldığı, göstergeler aracılığıyla belirlenebilir. Dolayısıyla stratejilerin hayata geçirilmesini sağlamak için Süreç Yönetimi Sistemi içinde süreçlerin yeniden belirlenmesi, tanımlanması ve yapılandırılması gerekebilir ve buna paralel olarak göstergelerin hedeflerinin belirlenmesi ve sürekli gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi faaliyetleri gerçekleştirilir.⁸⁷

8.3. İç Müşteri Sistemi ve Süreç Yönetimi

Sürecin bir sistem içindeki akış olduğu ve bu sistem içindeki ögeler arasında amaca yönelik ilişkiler ve etkileşimler olduğundan bahsetmiştik. Bu ilişkilerin ve etkileşimlerin kalitesi ve ögeler arasındaki olumlu iletişim ortamı, elde edilen çıktıyı doğrudan etkileyecektir. İç Müşteri Sistematiği bu ilişkilerin kalitesinin yükselmesi açısından önemli bir rol oynayan unsurdur. İç Müşteri Kavramı Toplam Kalite Yönetimi kültürünün oluşturduğu bir deyimdir. Bu ifadenin gerisindeki düşünce zinciri

⁸⁷ A. Mert Aksu, "Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri", <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>. Erişim Tarihi:08.12.2003

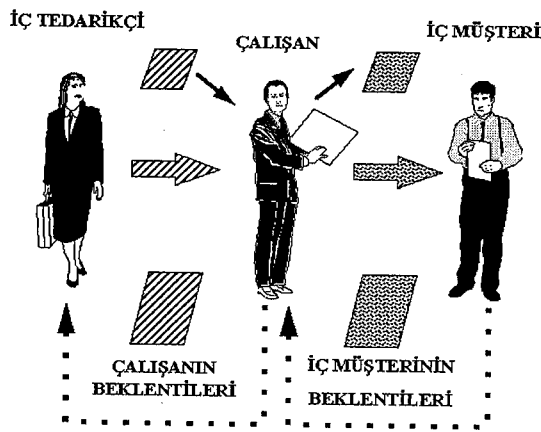
şöyle açıklanabilir.

Bir işi en iyi o işi yapan bilir.

Çalışan yaptığı işin kalitesini üretme sorumluluğu taşır.

Bir çalışanın işinde kaliteyi üretebilmesi için, kendisine sağlanan destek, kaynak ve bilginin kaliteli olması gerekir.

Bir çalışanın ürettiği kalite, ürettiğinin aktarıldığı noktadaki kişinin beklentileri tarafından tanımlanır. Bu açıklamaları şu şekilde gösterebiliriz.

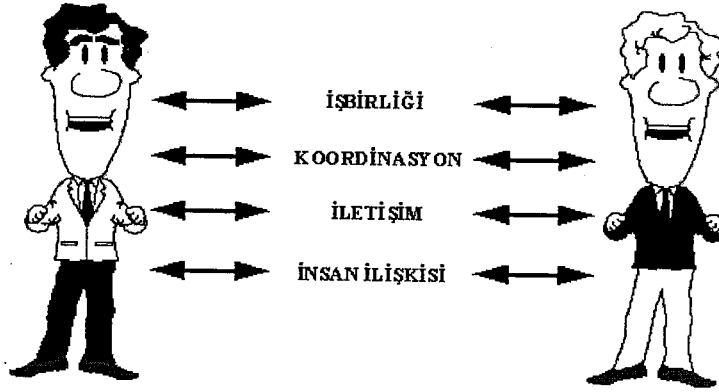


Şekil 1.6 İç Müşteri Sistemi

Şekil 1.6'da müşteri, çalışanın iç müşterisidir. Çalışan ise tedarikçinin iç müşterisidir. Çalışana hizmet (destek/kaynak/bilgi) sağlayan Tedarikçi ise Çalışan iç tedarikçisi olarak tanımlanır. Benzer şekilde Çalışan da Müşteri'nin iç tedarikçisidir. Bu yalın anlayışa göre, bir örgütte her çalışanın doğrudan ilişkide bulunduğu müşterileri ve tedarikçileri vardır. İşte bu ilişkiler ağının bütünü İç Müşteri İlişkileri olarak adlandırılır.

İç Müşteri Sistemi, yeni yönetim anlayışının bir tekniği olmasına karşın, ardındaki düşünce eskilere dayanır. Şöyle ki; Her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (İş Organizasyonu), tanımlanmış işleri yapar (İş Bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (İşbirliği) ve uyum içinde çalışır (Koordinasyon). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri

gereklidir (İletişim). Yani iç müşteri ilişkileri temelde, organizasyon, işbirliği, koordinasyon, iletişim vb. yönetim teorilerinin birleştirildiği bir düzeni açıklamaktadır (Şekil 1.7).



Şekil 1.7 İç Müşteri Kavramı ve İlişkileri

İç müşterinin tatmini, bir çalışanın ya da grubun, kendi işini yapabilmesi için diğerlerinden bekledikleri ile sonuçta buldukları arasındaki aralığın tanımıdır.

İç Müşteri kavramı sadece süreç içi değil, süreçler arası ilişkilerde de söz konusu olacaktır. Çünkü organizasyonlar içindeki süreçler başka süreçlerin çıktılarını girdi olarak kullanarak, başka süreçler için çıktı üretecektir. Burada alınan/verilen girdi/çıkıtı kalitesi ön plana çıkmaktadır. İç Müşteri yaklaşımı ile süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi kolaylaşmaktadır.

8.4. Projelerle Yönetim ve Süreç Yönetimi

Projelerle Yönetim, Süreç Yönetimi ile ilişkili bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilişkiyi tanımlamadan önce proje kavramının netleştirilmesi yerinde olacaktır. Proje bir konu çerçevesinde düşüncenin yoğunlaşması, bir çözüm veya çıkış yolu aranması sürecidir. Projelerin bu tanımdan da anlaşılabilceği gibi belli bazı özellikleri vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz

Geçicilik : Her projenin bir başlangıcı ve bitişi vardır.

Teklik : Her proje kendine özgüdür. Bir daha aynı biçimde ve aynı koşullarda tekrarlanamaz.

Amaç Yönlülük : Projelerin iyi tanımlanmış amaç ve hedefleri vardır.

Projeler, stratejileri hedeflere taşırken ne yapmamız gerekir sorusunun cevabını verirler. Projelerle Yönetim Sistemi, projelerin planlanması, izlenmesi, gözden geçirilmesi çevrimidir. Projelerin nasıl uygulanacağı sorusunun cevabı süreçlerdir. Her proje uygulama esnasında tanımlanmış süreçleri değişik aşamalarda, değişik şekillerde, değişik ihtiyaçlara yönelik olarak, değişik durumlarda kullanırlar. Proje özellikleri gereği herhangi bir süreç bir daha aynı şekilde kullanılmamış olur. Süreçler, organizasyonlara katma değer yaratan mekanizmalardır. Bu mekanizmalar nelerin nasıl yapılacağını tanımlarlar. Bu tasarımlar çoğu zaman, iyi tanımlanmış, kalıplanmış, bürokratik sistemler olarak biçimlenirler. Projelendirmenin amacı bu sistemlere esneklik ve geçicilik kazandırmaktır. Bu amaçla süreçler yetkin bir biçimde tasarlandıktan sonra projelendirilir, yani proje haline dönüştürülür, bir başka deyişle süreçler projeler üretir. Bir işin proje haline dönüştürülmesi, özet olarak o işe geçicilik ve tek olma özelliği kazandırılması demektir. Böylelikle geliştirilebilir olmalarına karşın standart ve kalıcı özellik taşıyan süreçlere esnek ve geçici bir özellik kazandırılır.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ AŞAMALARI

1. SÜREÇ YÖNETİMİNİ UYGULAMA AŞAMALARI

Süreç yönetimi belli bir yönetim anlayışını ve tarzını açıklamaktadır. Bu yönetim anlayışının temelinde süreçler vardır. Geleneksel/profesyonel yönetim anlayışının kilit kavramları işbölümü ve hiyerarşidir. Organizasyonel düzen, yapının dikey ve yatay olarak dilimlenmesi ile elde edilen iş birimlerini esas alır. Halbuki gerçekte iş bir bütündür. Uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn edilmemiştir. İş belli gereksinimlerin karşılanması amacıyla bir araya gelen, birbirini izleyen faaliyetler bütünüdür. İş, gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemelidir. Hiyerarşi ve işbölümü bu doğal akışı yavaşlatır, engeller. Bu durumda yapılması gereken, süreçleri, hiyerarşinin ve işbölümünün engellerinden kurtarmaktır. Süreç yönetiminin temel anlayışı bu noktada odaklanır.

Süreç yönetimine geçme konusunda ilk adım üst yönetimin kararlılığıdır. Üst yönetim kararlılığı varsa şu adımlar izlenmelidir⁸⁸:

1. Genel Müdürün ve üst yönetimin, “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi” konusunda yarım gün bilgilendirme semineri alması.
2. Tercihen bu yarım günlük seminerin devamında – aynı gün - üst yönetimin,

⁸⁸ Filiz Eyüboğlu, “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi”, <http://www.insankaynaklari.com>. Erişim Tarihi: 05.12.2003.

kuruluşun temel süreçlerini, bu süreçlerin sahiplerini ve öncelikle ele alınacak süreçleri belirlemesi ve daha sonraki günlerde, ele alınacak süreçler için Süreç İyileştirme Ekiplerini oluşturması (Aynı anda en fazla iki sürecin ele alınması uygun olur).

3.Genel Müdürün tüm firmaya uygun iletişim yollarıyla “süreç-odaklı” çalışmaya başladığını, sürecin ne olduğunu, firmanın süreçlerini, süreç sahiplerini, öncelikle iyileştirilecek süreçler için oluşturulmuş iyileştirme ekiplerini duyurması; süreç-odaklılığın güncel bir yönetim biçimi olduğunu ve süreç iyileştirmenin şirket verimliliğini artırmaya yönelik olduğunu ve her bir çalışanın katkısının beklendiğini vurgulaması.

4.Firma içinden bu projeyi yönetecek bir Proje Lideri'nin görevlendirilmesi.

5.Proje Lideri ve İyileştirme ekiplerinin Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi eğitimi almaları.

6.Ekiplerin çalışmaları boyunca danışabilecekleri, çalışmanın çıktılarını denetleyecek bir danışmanla anlaşılması – firmada bu görevi yürütecek birikime sahip bir kişi yoksa.

7.Proje Lideri ve Danışmanın proje planını oluşturması ve ekiplerin çalışmaya başlaması.

Daha önce de belirtildiği gibi her yenilikte olduğu gibi süreç yönetimine geçiş aşamasında da en önemli adım üst yönetimin kararlılığı ve diğer birimlere bunu benimsetmesidir. Gerekli eğitimlerin alınması ve proje liderinin belirlenmesinin ardından, proje liderinin önderliğinde yapılacak çalışmalar aşağıda aşama aşama verilmiştir.

1. Vizyon, misyon, ilke ve değerlerin belirlenmesi
2. İşletmenin Hedef ve Stratejilerinin Belirlenmesi
3. Süreç Yürütme Kurulunun Oluşturulması
4. Danışman/Rehber Seçimi

5. Eğitim/Bilgilendirme
6. Süreçlerin Belirlenmesi
 - Süreçlerin sınıflandırılması
 - Süreç hiyerarşisi
7. Süreç Yapısının Oluşturulması
 - Süreçlerin tanımlanması
 - Süreçlerin sahiplendirilmesi
 - Süreç için gerekli kaynakların ve ekibin belirlenmesi
 - Sürecin dokümente edilmesi
 - Süreç haritasının çizilmesi
8. Süreç Performans Ölçümü
9. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi
10. Süreçlerin İyileştirilmesi

Tüm bu aşamaların gerçekleştirilmesinde sözü geçen temel kavram ve tanımlara ilerleyen bölümlerde sırasıyla değinilmiştir.

1.1. Vizyon

Vizyon, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi arzu ettiği veya ulaşmak istediği sonuçları ifade eder.⁸⁹ Diğer bir deyişle vizyon, işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir.⁹⁰

Şirket vizyonu, bir şirketin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Şirketin bugün bulunduğu yeri

⁸⁹ Ömer Dinçer, *Starejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1997). s.98.

⁹⁰ Mina Özveren, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramalar ve Uygulamalar*, (Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1997). s.57.

net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır.⁹¹

Yöneticiler yapıları gereği pragmatik olurlar; nihai anlamda sonuçlara önem verirler ve sadece niçin değil, nasıl üzerinde yoğunlaşmaları gerekir. Bunun tehlikesi kısa vadeli hedeflerin bazen daha büyük amaçları gölgede bırakabilmesidir. Burada da gene dil önem taşır. Ne de olsa vizyon- yaratmaya çalıştığımız geleceğin görüntüsü- amaçlanan sonuçlarla eşanlıdır. Bu bakımdan vizyon soyut bir kavram değil, pratik bir araçtır. Vizyonlar uzun vadelidir. İnsanların yaratmaya çalıştığı şeyin tamamlayıcı yönlerini kavrayabilir ve farklı zaman çerçevelerini kapsayabilir. Vizyondan yoksun liderler nihai olarak değerlendirilebilecek bir çerçevede gerçekleştirme umudunu taşıdıkları şeyi tanımlamada güçlük çekerler. Her ne kadar esasa ilişkin olsa da, sadece misyona bakarak nasıl yürüttüğümüzü değerlendirmek zordur. Bunu başarmak için kafamızı şöyle bir kaldırıp “yaratmaya çalıştığımız geleceğin bir görüntüsü” nü dile getirmemiz gerekir.⁹²

Bir vizyon;

- ✦ Kısa ve kolay hatırlanabilir özellikte,
- ✦ Özendirici ve çekici,
- ✦ İdeal bir durumu tanımlayıcı,
- ✦ Kuruluşun tüm üyeleri için çekici,
- ✦ Gelecekteki işletmeyi tanımlayıcı olmalıdır.⁹³

1.2. Misyon

Misyon, kelime anlamıyla, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir.

⁹¹ Joseph V. Quigley, **Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, (Epsilon Yayıncılık, İstanbul: Mayıs 1998). s.29.

⁹² Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, **Liderden Lidere**, BZD Yayıncılık, MESS Yayın No:318, İstanbul, (Aralık 1998), s.65-66.

⁹³ Rıdvan Bozkurt, **Reengineering Semineri Notları**, MPM, (Ankara: 1996).

İşletme yönetimi açısından bu kavram, “örgüt üyelerine bir yön vermesi ve bir anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç” şeklinde tanımlanabilir.⁹⁴

Misyon bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerinin dünya görüşüdür.⁹⁵

1.3. İlkeler ve Değerler

Değerler bir organizasyonun belirli sınırlar çerçevesinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için, üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir. İşletmede neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen, iş görenlerin çoğu tarafından benimsenen inançlardır.⁹⁶

- ✦ İlkeler vizyon ve misyonun ardındaki inançlar için temeldir.
- ✦ Değerli bir vizyon eşdeğerdeki ilkelerle yönlendirilmelidir.
- ✦ İlkeler kararlarda, seçimlerde ve strateji ile taktiklerin seçilmesinde kılavuzluk yapar.
- ✦ İlkeler hedefe giden yolda liderler ve iş görenlerin tutarlı kararlar almalarına yardımcı olur.⁹⁷

⁹⁴ Ömer Dinçer, *Starejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1997). s.96.

⁹⁵ Mina Özveren, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramalar ve Uygulamalar*, (Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1997). s.59.

⁹⁶ Aynı. s.58.

⁹⁷ Rıdvan Bozkurt, *Reengineering Semineri Notları*, MPM, (Ankara: 1996).

1.4.Stratejik Hedeflerin ve Süreç Performans Parametrelerinin Belirlenmesi

Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.⁹⁸

1.4.1. SWOT Analizi

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla (Opportunity) ya da bir tehditle (Threat) karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşılık, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlı olarak güçlü (Strength) ve zayıf (Weakness) yönleri bulunmaktadır.

Bu analiz ile organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönleri ile birlikte, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler belirlenir. Kuvvetli yönler ile fırsatların üzerine gidilirken, zayıf yönler ile tehditlerden uzak olmaya çalışılır. Organizasyonlar SWOT analizini sadece kendileri için yapmazlar. Rakip kuruluşlar için de yapabilirler. Çünkü başkası için tehdit olan bir şey, bizim için fırsat olabilir. Örneğin rakip bir otomobil şirketinin piyasaya yeni bir model sürememesi, bir diğer otomobil şirketi için fırsat olarak değerlendirilebilir. Kuvvetli ve zayıf yönler, organizasyonun kendini değerlendirmesi ile ortaya çıkar. Yapılan dış çevre analizinden fırsat ve tehditler, iç çevre analizinden de kuvvetli ve zayıf yönler ortaya çıkmaktadır.⁹⁹

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada

⁹⁸ Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim, <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp>, Erişim tarihi: 10.03.2004.

⁹⁹ Serra Şemaki, "Bir Stratejik Yönetim Modeli Önerisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

odaklaşır; çevre şartları ve örgütün yetenek ve kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve yetenekleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır.

1.4.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Önceki adımlarda, organizasyonun amacını ve ileride nerede olmak istediğini belirlemiş sonra da, çevre analizi yaparak, organizasyonun iç ve dış çevresini incelemiş, bu incelemenin ardından SWOT analizi yapılarak kuvvetli/zayıf yönler, fırsatlar/tehditler belirlenmişti. Bütün bu bilgilerin ışığı altında mevcut durum belirlendikten sonra, sıra hedeflerin belirlenmesine gelir. Hedefler,

- Spesifik ve entegre olmalı,
- Ölçülebilir olmalı,
- Başarılabilir ve gerçekçi olmalı,
- Sonuç bazlı olduğu kadar aktivite bazlı da olmalı, sonuca ulaşmak için atılacak adımları da içermeli,
- Zaman bazlı olmalı,
- Zorlayıcı olmalı, gelişmeye ve büyümeye yol açmalı,
- Yazılı olmalı.¹⁰⁰

1.4.3. Stratejik Plan Geliştirilmesi

Stratejik planlar, işletmenin zaman içerisinde büyüme ve gelişimini etkileyen sorunlarla ilgili olan planlardır.¹⁰¹

Belirli bir duruma uygun özel bir strateji seçme tekniği bulunmamakla birlikte, hem

Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999). s.15.

¹⁰⁰ M. Armstrong, **Performance Management** (New York: Mc Graw-Hill 1992), s.54-64.

¹⁰¹ Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş**, (Derya Kitabevi, Trabzon: 1994). s.302.

şirket hem işletme ve hem de işlemsel stratejilerin analizinde genel anlamda kullanılabilir birçok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin büyük bir bölümü, işletmenin her bir mamulünü Pazar payı ve büyüme hızı kriterleriyle ölçerek karar vermeye yönelik portföylerin hazırlanmasına dayanmaktadır. Stratejik yönetim, işletmenin içine olduğu kadar dış çevreye de yöneldiği için, bu tekniklerin ortaya çıkışında, dış çevre şartlarındaki değişiklikler etkili olmuştur.¹⁰²

Şirket stratejisi ile şirket kültürü ne kadar uyum içindeyse, stratejik yönetim kabiliyeti o derece yüksektir. Şirketler en üst düzeyde yaratıcılık atmosferini ancak hiyerarşik unsurları en aza indirerek ortaya çıkarabilirler. Ayakta kalan şirketler, genellikle görüşleri, şirket felsefesi ve stratejileri özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir şirket kültürü ortaya çıkarabilen mükemmel girişimci ve yöneticilerin ürünüdür.¹⁰³

Özellikle stratejik yönetim modeli uygulanmadığı takdirde, süreç iyileştirme çalışmaları bir kereye özgü yapılmakta ve bırakılmaktadır. Bu noktada temel olarak yapılması gereken şey; şirketin hedef, vizyon ve misyonunun ortaya konmasıdır. Acaba nerede olmak istiyoruz? Amacımız nedir? Müşteri bizden ne bekliyor? Çünkü buradan yola çıkarak kritik başarı faktörleri belirlenecek ve buna bağlı olarak da hangi süreçlerin öncelikli iyileştirilmesi gerektiği ortaya çıkacaktır.

1.5. Kuruluş Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Süreçlerin planlandığı şekilde yürütülebilmesini sağlamak ve izlemek, süreç performansını görmek ve dolayısıyla iyileştirilmesi gereken noktaları belirlemek, sürece yönelik doğru bilgileri alabilmek amacıyla kontrol kriterleri ve uygulanacak metotlar belirlenmelidir

¹⁰² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1997). s.124.

¹⁰³ Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, (İz Yayıncılık, İstanbul 1994). s.14.

Kritik Başarı Faktörleri (KBF), kuruluşu müşteri gözünde rakiplerden farklı kılacak, rakibe üstünlük sağlamasına olanak sağlayacak, güçlendirilmesi ve odaklanması gereken yönler olarak tanımlanabilir.¹⁰⁴ Belirli bir dönem içinde söz konusu alanlarda şirketin çabaları yetersiz kaldığında, bu doğrudan iş sonuçlarına yansiyacaktır. KBF, içinde bulunulan sektöre, iş alanına, pazarın yapısına, rakiplerin durumuna, teknolojik gelişmenin boyutuna bağlı olarak değişir ve devingenlik gösterir. Güçlü dağıtım teşkilatı, güçlü yan sanayi, geniş ürün çeşitlemesi vb. kritik başarı faktörlerine örnek olarak verilebilir.

KBF, şirketlerin zayıf oldukları takdirde güçlendirilmesi, güçlü oldukları takdirde ise önde kalmak için gerekli önlemlerin alınması gereken alanlardır. KBF'leri belirlemek için, güçlü ve zayıf yönler ile, fırsat ve tehditlere yönelik analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu analizler şunlardır:

- Şirketin iç unsurlarına yönelik analizler,
- İçinde bulunulan sektör, endüstri, iş alanı, pazar ve rekabete yönelik analizler,
- Ekonomik, sosyolojik ve politik etkenlere ve çevreye yönelik analizler.

Analizler yapılırken şu bilgi kaynakları kullanılabilir:

- Müşteri gereksinim ve beklentileri,
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Finansal ve operasyonel performans bilgileri,
- Rekabet bilgileri,
- Kıyaslama bilgileri,
- Yönetim ve uzmanların görüş ve tecrübeleri,
- Ekonomik/sosyolojik/politik çevre araştırmaları,
- Şirketin kalite modelinde göre öz değerlendirme sonuçları.

KBF netleştikten sonra şirket stratejilerine yansıtılır. Süreç geliştirme çalışmaları, her

¹⁰⁴ Kalder Eğitim Notları, **Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi** (Kalder: 2001).s.14.

zaman KBF ile ilişkisi kurularak ve öncelikleri saptanarak hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmayabilir. Süreç geliştirme talebi, yönetim talimatı ya da alttan gelen bir istek veya öneri şeklinde de olabilir. Bu durumda;

- Geliştirilmesi gereken sürecin, şirket kritik başarı faktörleri ve stratejileri ile bağlantısı ve etkileşimi,
- Süreçte beklenen gelişmelerin KBF ve iş sonuçları üzerine etkisi araştırılmalıdır.¹⁰⁵

KBF ve yansıtıldığı stratejiler ölçülebilir ve izlenebilir oldukları müddetçe anlam kazanırlar. Örneğin, ‘pazarlama ve satış etkinliğinin artırılması’ şeklindeki tek başına bir ifade, etkinliğin hangi seviyede olduğunu, hangi noktalara varılmak istendiğini, gelişme sağlanıp sağlanmadığını göstermez.

Şirket stratejilerinin belirlenmesinin ardından bunların hedef ve eylemlere dönüştürülmesi ile süreç performans parametreleri ortaya çıkarılmaktadır. Etkin bir stratejik yönetim gereğinin farkında olan ve EFQM modelini uygulamaya geçen ya da süreç yönetim sistemini belirleyen bir şirket için organizasyonda belirlenen stratejilerin tüm şirket tarafından doğru biçimde uygulanmaya alınmasını sağlayacak, sebep sonuç ilişkisine dayalı bir metodoloji sunan Balanced Scorecard’ı (BSC) kullanmak çok yararlı olacaktır. Dolayısıyla mükemmellik modeli, kurumun mükemmellik arayışında uygun bir sorgulama sistemi, BSC ise kuruma özgün önceliklerin iletişim ve takip sistemi olarak görülmelidir.¹⁰⁶

1.5.1. Balanced Scorecard

İş hayatında stratejileri oluşturmak oldukça zorlu bir süreçtir. Bu süre zarfında yöneticiler ve strateji hazırlayan profesyoneller çeşitli zorluklarla karşı karşıya gelirler. Bu zorluklardan en büyüğü strateji kavramının soyut olmasıdır. Strateji, soyut bir

¹⁰⁵ D. K. Carr, H.J. Johansson, **Best Practices in Reengineering** (New York: Mc GrawHill 1995).s.101

¹⁰⁶ Yılmaz Argüden ve Engin Sağdıç, **Mükemmellik Modeli & Balanced Scorecard**, (1.Basım, ARGE Danışmanlık Yayınları, No:01, Kasım 2000), s.5.

kavram olduğundan, strateji uygulayıcıları, kendilerine önerilen stratejileri kendi hedef ve amaçları doğrultusunda güdümlayebilmektedirler.

Bu soyut kavramın anlaşılabilmesi amacıyla çeşitli yönetim kavramları ve yöntemleri ileri sürülmüş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Zaman zaman, mavi yakalıların şirket muhasebe defterlerini görmelerine izin verilmiş, böylelikle çalışanların ne için çalıştıkları, hedeflerinin ne olması gerektiği gibi konular çalışanlara anlatılmaya çalışılmıştır. "Balanced Scorecard" kavramı, firmanın uzun ve orta dönem stratejilerini çalışanlar tarafından uygulanmasını kontrol eden ve bu süreç zarfında ilerlemeleri gözlemleyen bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmıştır.¹⁰⁷

Balanced Scorecard, Kalite Güvence, Toplam Kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, aktivite bazlı maliyet, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışıdır.¹⁰⁸

BSC, yöneticilere bugünkü faaliyetlerini yarınki hedefleriyle ilişkilendirme imkanı verir. Yöneticiler kararlarını genellikle ölçülmesi nispeten kolay olan ve ölçme sistemleri kurulu göstergeleri takip ederek almaktadırlar. Kurum performansını önemli ölçüde etkileyen, ancak ölçülmesi güç performans göstergeleri ise sistematik olarak takip edilememektedir. Bu durumda şirketlerde geçmiş kararların bugünkü yansıması olan finansal göstergelere aşırı ağırlık verilirken, geleceği hazırlamak için ihtiyaç duyulan göstergelere gerekli önem verilmemektedir.

Balanced Scorecard, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak

¹⁰⁷ M.,Gendron, "Using the Balanced Scorecard," **Harvard Business Review**, (September-October, 1994).

¹⁰⁸ Memet Özkan, "Balanced Scorecard'a Giriş", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81. Erşim Tarihi: 14/10/2003.

uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.¹⁰⁹

Organizasyonların başarısının arkasında yatan gerçek, stratejileri belirlemekten ziyade stratejileri hayata geçirebilme becerilerinde yatmaktadır.¹¹⁰ Fortune Dergisi'nin bir araştırmasına göre "Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçmemektedir." Stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel olduğu ifade edilmektedir:

- i. Vizyon Engeli: Kurum hedefinin ve stratejisinin, onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması,
- ii. Operasyonel Engel: Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması,
- iii. Yönetim Engeli: Üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi,
- iv. İnsan Engeli: İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

Bu engellerin aşılması için şirket performans metriklerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunlar;¹¹¹

- (1) Finansal boyut,
- (2) Müşteri boyutu,

¹⁰⁹ Ali Şahin Örnek, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>. Erişim Tarihi: 20.11.2003.

¹¹⁰ **Balanced Scorecard-Kurumsal Performans Yönetimi**. (<http://www.coretech.com.tr/projectsandsolutions>. Erişim Tarihi: 20.01.2004).

¹¹¹ Yılmaz Argüden ve Engin Sağdıç, **Mükemmellik Modeli & Balanced Scorecard**, (1.Basım, ARGE Danışmanlık Yayınları, No:01, Kasım 2000). s.14-15

- (3) Operasyonel boyut (Süreç),
- (4) Öğrenme ve gelişme boyutu.

Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılması önerilmektedir. Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliği hedeflemeliyiz? Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? BSC, bir model olmaktan çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir üründür. BSC, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına hızla ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır.

Bir şirket eğer bünyesinde Balanced Scorecard çalışması yapacak ise üst yönetim öncelikle şirket değerlerini ve amaçlarını gözden geçirmelidir. Çünkü Balanced Scorecard'ın kaynağı şirket değerleridir. Şirket değerlerinden yola çıkacak olan Scorecard en alt seviyedeki çalışana, işinin nasıl bir değer oluşturduğunu ve şirkete nasıl bir fayda sağladığını gösterecek ve yine bu belirleme ile beraber odaklanılması gereken noktaların gözlemlenmesini sürdürecektir.¹¹²

1.5.2. Mükemmellik Modeli ve BSC

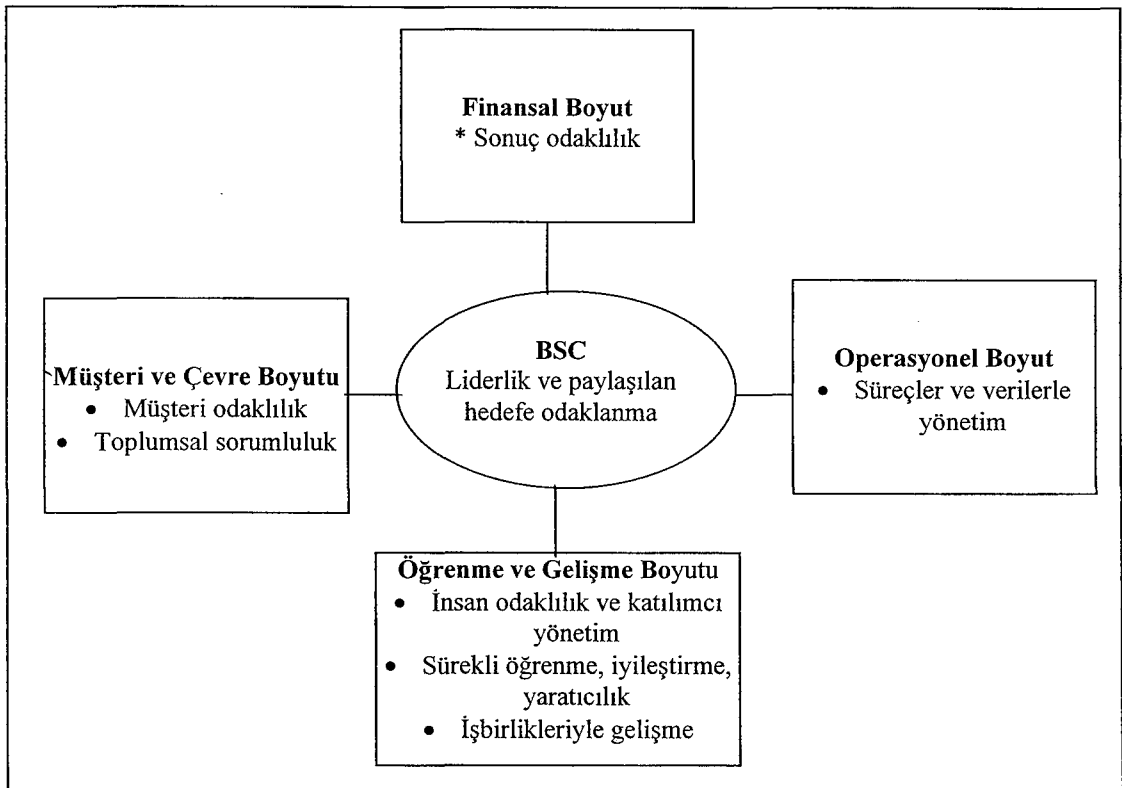
Toplam Kalite Yönetimini (TKY) bir yaşam felsefesi olarak ele alan Mükemmellik Modeli, bu felsefenin rekabet gücünü arttırdığı iddiasındadır. Her iki model de (Balanced Scorecard ve Mükemmellik Modeli) kurumların performanslarını arttırmak için kullanılmaktadır. Kurum performansını arttırmak için gerekli olan ilkeler her iki modelde de dikkate alınmaktadır. Bu ilkeler şunlardır:

- Stratejinin kurum içerisinde yaygın iletişimi ve hedef birliğinin sağlanması,

¹¹² R., Kaplan & S., Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," **Harvard Business Review**, (September-October 2000).

- Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi,
- Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi ve yetkilendirilmesi,
- Yetkinliklerin geliştirilmesi, öğrenme kültürünün geliştirilmesi,
- Süreçlerle yönetim,
- Şeffaf performans ölçütleri ve geri besleme sistemlerinin kurulması,
- İyi performansın ödüllendirilmesi.

Ayrıca Mükemmellik Modeli'nin (MM) temel kavramları da BSC'nin dört bakış açısıyla örtüşmektedir (Şekil 2.1). Dolayısıyla MM ile BSC'nin kurum performansını ileriye taşıyacak yönetim anlayışı açısından tutarlı oldukları söylenebilir.



Şekil 2.1 BSC ve MM Temel Kavramları

BSC, Mükemmellik Modeli'nin "politika ve stratejiler" ile "süreçler" kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. BSC, gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve bütünsel bir yaklaşımla kurumsal performans

parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde MM'yi tamamlamaktadır.¹¹³ MM her sene yapılması faydalı bütünsel bir check up aracı olarak, BSC ise istenilen konuma gelebilmek için izlenebilecek sağlıklı yaşam rehberi olarak algılanabilir. MM ile kuvvetli ve iyileştirmeye açık (zayıf) alanlar tespit edilebilir. Kurumsal performans başkalarıyla karşılaştırılabilir (kıyaslama).

MM, ağırlıklı olarak işlerin hangi yöntemlerle yapıldığını sorgulayan bir araçtır. BSC ise hangi davranışların hangi sonuçlara yol açtığı ile ilgili tezlerin sınanmasına, kuruma özgü önceliklerin belirlenmesine, paylaşımına ve izlenmesine yardımcı olur. BSC'nin faydası şirkete özgün strateji ile bir modelin geliştirilmesi aşamasında başlar. Stratejilerin netleşmesi, stratejik önceliklerin belirlenmesini ve detaylandırılmasını sağlar. BSC geliştirildikten sonra stratejik önceliklerin kurum içinde iletişim ve yayılımının sağlanmasında, yıl içerisinde performansın takip edilmesinde, takımların ve kişilerin performans yönetiminde ve strateji ile ilgili tezlerin test edilerek stratejik önceliklerin sürekli olarak değerlendirilmesinde kullanılmalıdır.

Özetle, performanslarını mükemmelleştirmek isteyen kurumlar için MM etkin bir değerlendirme aracı olmakla kalmayıp, BSC ile birlikte kullanıldığında kuruma özgün farklılık yaratma stratejilerinin de uygulama etkinliğini arttırmaktadır.

1.6. Süreç Yürütme Kurulunun Oluşturulması

Süreç yönetiminde süreçlerin belirlenmesi, sınırlarının tanımlanması, sahiplendirilmesi ilk basamaktır. Önemli olan belirlenen bu sürelerin yani oluşturulan süreç yapısını yönetecek, takibini, değerlendirmesini yapacak bir sistemin oluşturulmasıdır. Süreç yönetim sistemi ile kastedilen; üst yönetimin başkanlığında kurulan bir ekiple yönetilmesidir. Süreçler, stratejik planlama çalışmalarında kuruluş hedefleri tespit edildikten sonra oluşturulur. Süreçler yoluyla kuruluş hedeflerinin bölüm ve birey

¹¹³ Yılmaz Argüden ve Engin Sağdıç, **Mükemmellik Modeli & Balanced Scorecard**, (1.Basım, ARGE Danışmanlık Yayınları, No:01, Kasım 2000), s.16.

hedeflerine yayılması sağlanır. Süreç yönetimi için geliştirilen bu sistemde izlenebilirlik amacıyla süreçler dokümanite edilir.

Süreç Yürütme Kurulu ise Süreç Yönetim Sistemi'nin başarılı bir şekilde yerleştirilmesi amacıyla üst süreç sahipleri ve kritik süreç sahiplerinden oluşan bir komitedir. Komite yılda bir kez süreçlerin genel değerlendirmesi için toplanır. Kilit ve kritik süreçler, kritik başarı faktörleri, gerçekleştirilen iyileştirmeler gözden geçirilir.



1.7. Danışman/Rehber Seçimi

Kullanılacak olan metodolojinin uygulanmasında, şirkete uyarlanmasında, uygulama kritikliklerinin ve gerekliliklerinin belirlenmesinde yönetim ile birlikte çalışacak bir danışman firma seçilmelidir. Süreç yönetimi uygulamalarında profesyonelliği sağlama ve karşılaşılabilecek problemleri kolayca aşabilmek için konu hakkında tecrübeli ve bilgili kişilerden yararlanılması çok önemlidir.

Üzerinde anlaşılan yöntem konusunda eğitim vermek ve destek olmak amacıyla Süreç Yönetimi organizasyonunda değişime istekli olan çalışanlardan oluşan Rehberler Grubu bulunur. Bu rehberlerden her biri, organizasyondaki asli görevlerinin yanı sıra kullanılacak olan metodoloji ve teknikler konusunda tüm çalışanlara destek olurlar. Rehberler aynı zamanda, tekniklerin yaygınlaştırılmasını planlayarak, tekniklerle ilgili eğitim, uygulama ve izleme etkinliklerini sürdürürler. Uygulamada çıkan aksaklıkları gidermek ve bu amaçla gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmek de rehberin görevidir.¹¹⁴

1.8. Eğitim/Bilgilendirme

Eğitim ve bilgilendirme projenin bir aşaması olmaktan çok, projenin her aşamasında farklı nitelik kazanan, kesintisiz bir süreç olarak algılanmalıdır. Verilen eğitim

¹¹⁴ Zeynep Karabıçak, *Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998) s.77.

1- Üretim ve iş süreçleri olarak sınıflandırma:

- ❖ Üretim süreci “dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreç”,
- ❖ İş süreci “kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle ilgili (mantıksal olarak sıraya dizilmiş) işlemler grubu”dur.

2- Temel ve destek süreçler olarak sınıflandırma:

3- Temel, destek ve yönetim süreçleri olarak sınıflandırma:

- ❖ Temel süreçler: Dış müşteriye memnun etmeye odaklanan süreçler
- ❖ Destek süreçler: İş müşteriye memnun etmeye yönelik süreçler
- ❖ Yönetim süreçleri: Temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planlarını yapmaya yönelik süreçler şeklinde bir sınıflandırmaya gitmiştir.

4- Amerikan Verimlilik ve Kalite Kuruluşu (APQC)'nin süreç sınıflandırması:

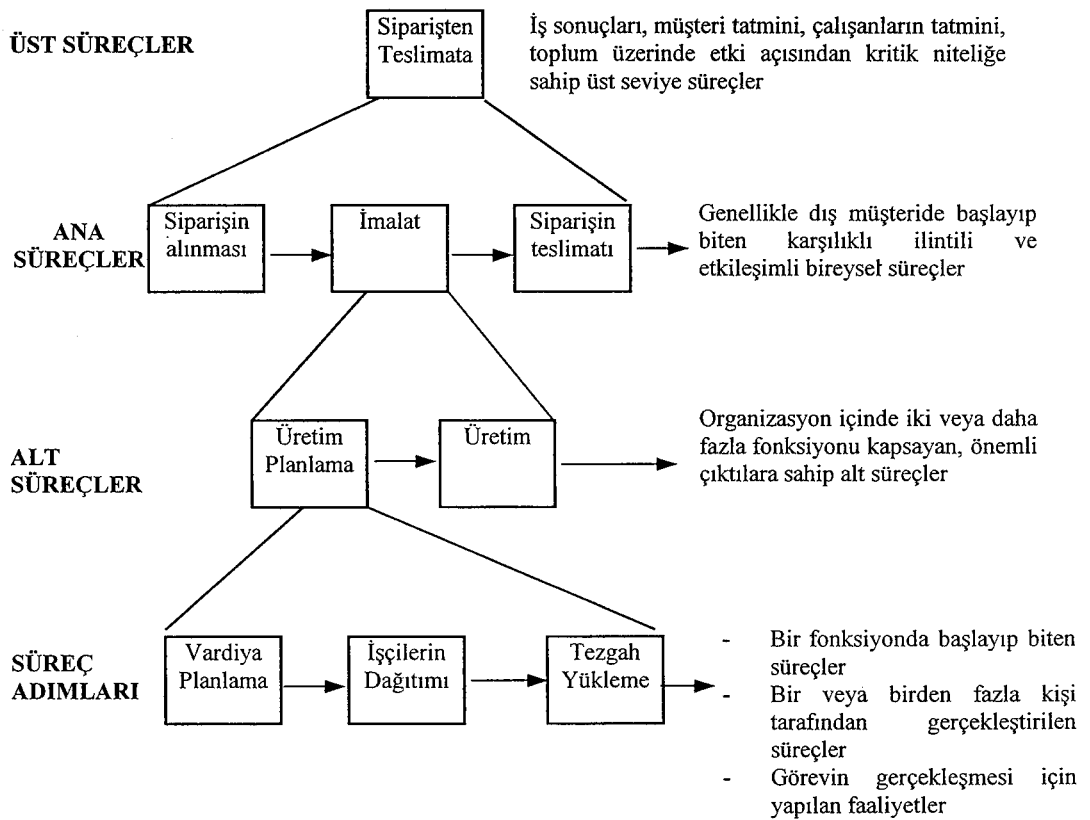
- ❖ Operasyonel süreçler: Kuruluşların kuruluş amaçlarını, varolma nedenlerini gerçekleştirmek üzere yaptıkları faaliyetleri (politika strateji oluşturma, araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama-satış vb.) kapsar.
- ❖ Yönetimsel/destek süreçler: Hemen hemen tüm kuruluşlar için ortak sayılabilecek, operasyonel süreçleri yerine getirebilmek için yapılması gereken yönetimsel/destek (insan kaynakları yönetimi, finansal kaynakların yönetimi, kalite güvence.) faaliyetlerini kapsar.¹¹⁷

Yukarıda farklı tanımları yapılan süreç sınıflandırmalarından APQC'nin yaptığı sınıflandırma araştırma kapsamında kullanılmıştır. Süreçleri operasyonel ve yönetimsel olarak sınıflandırmanın yanı sıra, süreçlere yönetim kolaylığı getirmek, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak, şirket strateji ve hedeflerini süreç performanslarıyla ilişkilendirilmiş olarak kişisel hedefleri tanımlayabilmek açısından operasyonel ve yönetimsel süreçleri hiyerarşik bir yapıda oluşturmak faydalı olacaktır.

¹¹⁷ Kaldér Eğitim Notları, **Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi** (Kalder: 2001).s.3.

1.9.2. Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılır.¹¹⁸ Farklı hiyerarşi seviyeleri kuruluşun yapısına ve yapılan işe bağlı olarak seçilebilmekle birlikte en yaygın olarak kullanılan 3 seviyeli hiyerarşi üzerinde durulmuştur.



Şekil 2.2 Süreç Hiyerarşisi

¹¹⁸ Işıl Okay, "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", TÜSİAD-Kalder 7.

- Üst Süreçler: Şirketin elde ettiği “iş sonuçları”, “müşteri tatmini”, “çalışanların tatmini” ve “toplum üzerinde etki”yi doğrudan etkileyebilen ve stratejik öneme sahip üst seviye süreçlerdir. (Örn; pazara sunma üst süreci vb.)
- Ana Süreçler: Üst süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir. (Örn; pazarlama süreci)
- Alt Süreçler: Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. (Örn; satış süreci vb.).

Süreç Adımları: Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. (Örn; siparişlerin alınması alt süreci; müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve siparişlerin sisteme girilmesi süreç adımlarını içerir). Sınıflandırılması yapılmış süreçlerin tanımlanması gerekmektedir

1.10. Süreç Yapısının Oluşturulması

1.10.1. Süreçlerin Tanımlanması

Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için kuruluş içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekir. Bunun anlamı; sürecin sahibi/sorumlusunun, akış diyagramının, sınırlarının (başlangıç noktası ve bitiş noktası), tedarikçilerinin, müşterilerinin, girdi ve çıktılarının, performans göstergeleri ve hedeflerinin ilgili herkes tarafından açıkça anlaşılacak tutarlı ve sürekli olarak yinelenebilecek şekilde tanımlanmış, belirlenmiş olmasıdır.

1.10.2. Süreçlerin Sahiplendirilmesi

Her sürecin, şimdiki durumundan ve iyileştirilmesinden sorumlu bir sahibi vardır. Süreç sahiplerinin sorumlulukları kendi bölümlerinin dışına uzanıyorsa, süreç uygulamak için gerekli olan kaynakları kullanabilecek yetkilere de sahip olmalıdır.

Süreç sahibi, sürecin organizasyondaki “sesi”dir. Süreç sahipleri, kendi süreçlerinin performansını periyodik olarak belirlemekten, standartları oluşturmaktan ve sürecin performansını periyodik olarak gözden geçirmekten ve bunların sonucunda da gerekli düzeltici/iyileştirici faaliyetleri başlatmaktan sorumludurlar. Bu amaçla iyileştirme takımlarını oluşturur, hedeflerini saptar ve çalışmalarını sürekli izleyerek gerekli destekleyici faaliyetlerde bulunurlar. Bu çalışmalar sonucunda oluşan süreç değişikliği önerilerini değerlendirir ve süreç değişikliklerini yönetirler.¹¹⁹

Süreç sahipleri;

- * Süreç standartlarının oluşturulması,
- * Sürecin etkinliğinin gözden geçirilmesi,
- * İyileştirme fırsatlarının belirlenmesi,
- * İyileştirilmelerin hayata geçirilmesi,

amacıyla

- * Süreci tanıyan,
- * İyileştirme çalışmalarına yatkın,
- * İyileştirmeye açık konuları tespit edebilen,
- * Fonksiyonel önyargılara sahip olmayan kişiler arasından belirlenmelidir.¹²⁰

Süreç Sorumlusu, sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı olarak çalışan kişilerdir. Süreç ekibi ise, ana/alt süreç bazında süreç sorumlusu liderliğinde iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.

1.10.3. Süreç İçin Gerekli Kaynakların ve Ekibin Belirlenmesi

Süreçlerin sürekliliğinin sağlanması, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi, şartları sağlayabilmesi ve iyileştirmenin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların sağlanması ve iyileştirme faaliyetlerini yürütecek ekibin oluşturulması gerekmektedir.

¹¹⁹ Eugene H. Melan, *Process Management: Methods for Improving Products and Service*, (McGraw-Hill, 1993), s.28.

¹²⁰ Kalder Eğitim Notları, *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi* (Kalder: 2001).s.8.

1.10.4. Sürecin Dokümanite Edilmesi

Süreçlerin aynı şekilde sürekliliğinin sağlanması, planlanan şekilde yürütülebilmesi, şartları eksiksiz sağlayabilmesi, hedeflerin oluşturulması, izlenmesi ve bunlara ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan dokümantasyon (Hedefler, kalite planları, iş akışları, prosedürler, talimatlar vb.) oluşturulmalıdır.¹²¹

1.10.5. Süreç Haritası



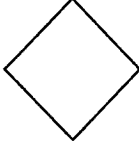
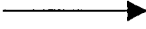
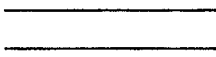
Süreç haritası, bir süreçte yapılan işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlayan ve süreci görsel hale getiren diyagramdır. Süreç haritası, süreçte tanımlanan aktiviteleri ve karar noktalarını gösterir. Bu sayede belirlenen organizasyonel hedeflere göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli ve hangi adımları ortadan kaldırılmalı şeklinde kararlar alınabilir.

Çoğu süreç haritası ve akış diyagramı için, dikdörtgen kutucuklarla süreç adımlarını göstermek uygundur. Ancak standart sembol serileri kullanılarak detay ve karmaşıklık düzeyi artırılabilir. Tablo 2.1'de gösterilen temel semboller kullanılarak hazırlanır.¹²² Bu semboller kullanılarak süreç iyileştirme çalışmalarında daha iyi iletişim sağlanması için süreç dokümantasyonu standardize edilebilir.

¹²¹Süreç Yönetimi, www.pcis.com.tr/documents/urec_yonetimi . Erişim Tarihi:12.11.2003.

¹²² G. A. Silver, J. B. Silver, **Introduction to Systems Analysis** (Prentice Hall Regrets, 1976), S. 142.

Tablo 2.1. İş Akış Sembolleri

SEMBOL	AÇIKLAMASI
	Temel girdi/çıkış sembolü: Bir paralel kenar girdi/çıkış ortamını, işlemlerini ya da süreçlerini temsil eden genel bir şekil.
	Temel süreç işlem sembolü: Süreçteki bir işlemi gösteren genel bir sembol, dikdörtgen
	Karar sembolü: Süreçteki karar işlem basamaklarını gösteren bir sembol. Uygun/uygun değil, geçer/geçmez, kabul/ret, evet/hayır gibi kararların verildiği yerlerde kullanılır.
	Akış yönü sembolü: Bir süreçteki işlem basamaklarının yönünü gösteren doğrudur. Akış yönü oku sistemin unsurlarını birbirine bağlar.
	Başlama/bitiş sembolü İncelenen sürecin başlama ve bitiş yerlerini gösteren bir semboldür.

Süreç akışları ve süreç haritaları, süreçlerin tanımlanması için gereklidir, ancak bunların yalnızca araç olduğu unutulmamalıdır. Süreç akışlarını oluşturmak tüm süreçler için mümkün değildir, şirketler bunu süreç çalışmalarında ilerledikçe anlarlar. Genel olarak, süreç yönetimi kısa vadeli ve taktik konuları içermekten çok bir uzun dönemli yaşayan araç olmalıdır. Süreç sahiplerinin, süreçlerinin gelecekteki gerekliliklerine odaklanmalarını sağlayacak uzun dönem planları gereklidir. Bununla birlikte daha bütünsel bir yaklaşım için, akış şemaları yerine, süreç yönetim metotları geliştirmek gerekmektedir. Bu, süreç yönetimini de bir süreç olarak görmemiz gerektiğini gösterir.

1.11. Süreç Performans Ölçümü

Performans göstergeleri şirketin amaçları ve ulaşmak istediği nokta ile süreçleri ve aktiviteleri arasındaki ilişkiyi kurmak için tanımlanır. Belli dönemlerde şirket için önem kazanan hedefler ön plana çıkar. Süreçler istenen sonuçları elde edecek şekilde çalışarak

bu hedeflere ulaşmayı sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri yönetimden şirkete ve şirketten yönetime olmak üzere iki yönlü bilgi akışını sağlar. Ayrıca performans göstergeleri çalışanların iyileştirilmiş veya yeniden tasarlanmış süreçlere uyum sağlayacak potansiyele sahip oldukları varsayımıyla yapılmalıdır. Cezalandırıcı olmaktan çok, teşvik edici olmalıdırlar.¹²³

Performans ölçümü ve performans yönetimi süreç yönetiminin hayati bir parçasıdır. Organizasyonun süreç yönetimine ihtiyacının belirlenmesine, hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığının belirlenmesine veya süreç geliştirme çalışmalarına gidilmesine karar verilmesini sağlar. Başarılı organizasyonlar müşteriler ve paydaşların ürün ve hizmet ihtiyaçlarından yola çıkan performans ölçüm sistemleri geliştirirler. Bu şekilde bir yöntem süreç yönetimi performans hedeflerinin misyon, vizyon ve stratejilerle aynı doğrultuda olmasını sağlar.¹²⁴

1.11.1. Süreç Performansı Ölçümü: Süreç Verimliliği, Etkinliği ve Uyumluluğu

Süreç yönetimi kapsamında süreç ölçümü ve bu amaçla kullanılacak göstergeler son derece önem taşır. Çünkü, ölçülemeyen parametreler kontrol edilemez ve hatta yönetilemezler de. Tüm gelişmelerin başında ölçüm yatar, çünkü bu, şu anda nerede olduğunun ve amaçların ortaya konulması anlamı taşır.

Süreçlerle ilgili göstergelerin ve bu göstergelere ait hedeflerin belirlenmesi sırasında pek çok ölçüt ile karşılaşılabilir. Tüm bu göstergeler başlıca üç ana grupta toplanabilirler:

¹²³ James Champy, **Reengineering Management: The Mandate for New Leadership**, Harper Collins Publishers, London, 1995, s.143.

¹²⁴ Sharon Caudle, "Reengineering for Results: Keys to Success from Government Experience", The Electronic College of Process Innovation, <http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/3002s5.htm>. Erişim Tarihi:10.01.2003.

Etkinlik: Süreç çıktılarının müşteri (iç ve dış) ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesidir.

Verimlilik: Girdilerin çıktıya dönüşmesinde kaynakların hangi oranda kullanıldığının ölçüsüdür. Temelde bu iki kavram birbirleri ile oldukça ilişkilidir. Verimlilik etkinliği takip eder. Süreci geliştirerek daha etkin yapmak, aynı zamanda onu daha verimli yapar. Örneğin, bir sürecin çevrim zamanını azaltmak için bu çevrim zamanı içinde yer alan tekrarlı işler elimine edilir yani etkinliği artırılır. Fakat aynı zamanda atılan tekrarlı işlerin yapılmasında kullanılan kaynaklar da elimine edileceğinden verimlilik de artmış olur.¹²⁵

Uyumluluk: sürecin, değişen müşteri taleplerine uyum konusundaki esnekliğidir. Sürecin bugüne ait spesifik müşteri talepleri ve yarınki talepleri karşılayabilmesi ile ilgili göstergelerdir. Genellikle, ihmal edilen ancak müşteriler için kritik olan bir alandır.

1.11.1.1. Etkinlik Göstergeleri

Sürecin etkinliğinin sağlanması için öncelikle, müşteri talep ve beklentileri tanımlanmalı daha sonra bunlar karşılanmalıdır. Müşteri talep ve beklentileri belirlendikten sonra, bu talepler ölçülebilir kriterlere dönüştürülür.

Müşteri talepleri genellikle ürün ve/veya servisin aşağıdaki özellikleri ile ilgilidir:

- Görünüş
- Zamanındalık
- Doğruluk
- Performans
- Güvenilirlik

¹²⁵ Saadet Kılavuz, “Organizasyonlarda Süreç Yönetimi ve Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998), s.83.

- Hizmet verme yeteneği
- Kullanım süresi
- Maliyeti
- Cevap verebilirlik
- Uyumluluk

Süreç iyileştirme çalışmaları içerisinde süreç takımları öncelikli müşterilerle düzenli görüşmeler yapmalı ve müşterinin süreçten beklentisini belirlemelidirler. Müşteriler genellikle taleplerini bilirler (müşterinin sesi) ancak, çoğu zaman ölçülebilir kriterler şeklinde dile getiremezler. Örneğin, “servis hızlı olmalı”, “raporlarda hatalar olmamalı”, “çıktıların kullanımı kolay olmalı” gibi talepler müşteriler tarafından sıkça dile getirilen talepler arasında yer alır. Süreç takımları, müşteriler ile yapacakları görüşmeler ile müşterinin sesini ölçebilir etkinlik göstergelerine dönüştürebilirler. Bu göstergeler için, takım ve müşterinin üzerinde hem fikir olduğu hedefler belirlenmelidir. Bütün bu çalışmalar yazılı olmalı ve hedefler her iki tarafca hazırlanmalıdır. Süreç takımları düzenli olarak göstergelerin durumunu gözden geçirmeli, hatta bu amaçla bir yöntem belirlemelidir. Göstergenin istenilen durumda olup olmadığının gözlenmesi için kullanılabilecek çeşitli yöntemler aşağıda verilmiştir:

- Müşteri tarafından doldurulup tedarikçiye gönderilecek anketler
- Müşterinin çıktılardan alacağı örneklerle ilgili vereceği geri besleme
- Müşteri gözü ile ürün veya seriyi kontrol etme
- Araştırma ve/veya anketler
- Müşteri ile yüz yüze görüşmeler
- Müşteri şikayetlerinin izlenmesi
- Pazar araştırması¹²⁶

¹²⁶ James Harrington, **Business Process Improvement**, (McGraw Hill, U.S.A., 1991).

1.11.1.2. Verimlilik Göstergeleri

Etkinliğin yanı sıra müşteri için yine önemli olan bir diğer kriter de verimliliğdir. Bütün organizasyonlar, iş süreçlerinin daha verimli hale gelmesi ve operasyonel maliyeti düşürmesi için gayret göstermek zorundadırlar. Organizasyonlar verimli çalışmak için, işletme faaliyetlerini yerine getirmede kullandığı kaynakları minimize etmeli, değer katmayan aktiviteleri elimine etmelidir. Verimlilik, kısaca maliyet, zaman ve diğer kaynaklar üzerine odaklıdır. Genellikle verimlilik göstergeleri aşağıdakilerden oluşur:

- Çevrim zamanı
- Bir birim çıktı için harcanan kaynak
- Bir birim çıktı için değer katan maliyet
- Değer katan zaman yüzdesi
- Düşük kalitenin maliyeti
- Bir birim çıktı için bekleme zamanı

Tüm verimlilik göstergeleri arasındaki en anlamlı gösterge çevrim zamanıdır. Genellikle değer katmayan aktivitelerin oranındaki yükseklikten dolayı çevrim zamanları gerektiğinden uzundur. Örneğın, işe alma süreci, işleme sürecinin birkaç saati geçmemesine rağmen pek çok organizasyonda haftalar alabilir.

Diğer ve sıkça kullanılan verimlilik göstergesi çıktının girdiye oranıdır. Buna dayalı olarak değer katan zamanın değer katmayan zamana oranı ölçülmesi gerekli bir diğer göstergedir.¹²⁷

1.11.1.3. Uyumluluk Göstergeleri

Kalite üzerindeki çalışmalar genel olarak müşteri taleplerini karşılamaya yöneliktir.

¹²⁷ Zeynep Karabıçak, “Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998). s.44.

Ancak günümüzde pek çok müşteri için, sadece bu çalışma yeterli değildir. Organizasyonlar, müşteri talep ve beklentilerinin üstünde olmalıdırlar. Bu aşağıdakiler ile mümkün olabilir:

- Çalışanların gerektiğinde özel bir faaliyette bulunmaları için yetkilendirilmesi
- Sürekli değişen müşteri beklentilerine uyum gösterip adapte olmak
- Rekabette güçlü olmak için süreçlerin sürekli gelişmesini sağlamak

Bütün bunların gerçekleşmesi, ancak katı olmayan süreçler geliştirerek mümkün olabilir. Tüm ölçütler içerisinde ölçümü en güç olan “uyumluluk” ölçütleridir. Bu amaçla kullanılabilecek yöntemler şunlardır:

- Özel müşteri taleplerinin gerçekleştirilmesi süresinin rutin bir işleme zamanına oranı
- Geri çevrilen özel talep yüzdesi
- Başarılı olan talep yüzdesi¹²⁸

Süreç performans ölçütlerine aşağıdakiler örnek olarak verilebilir:¹²⁹

Geliştirme: Üretim hataları sayısı, hatasız ürünlerin oranı, belge hatalarının sayısı, dizayn değişikliklerinin sayısı, dizayn değişiklikleri için geçen zaman, hataları düzeltmek için geçen zaman.

Üretim: Hurda oranı, yeniden işleme zamanı, imalat süresi, makinaların kullanım süresi, makinaların bozulma oranı, tamir süresi, depolama.

Yönetim/İnsan Kaynakları: Fazla mesai saatleri, kullanılmayan izin günü sayısı, kaza sayısı, eğitim süresi (yıl bazında gün olarak).

¹²⁸ James Harrington, “Business Process Improvement”, McGraw Hill, U.S.A., 1991.

Satış/Müşteri Hizmetleri: Cevap verme süresi, biriken siparişlerin sayısı, teslim süresi, bakım masrafları, iptal edilen sipariş sayısı, geç teslimat sayısı, şikayet sayısı, yanlış gönderilen yedek parça sayısı, hatasız teslim edilen siparişlerin sayısı.

İdari İşler/Finans: Hatalı kesilen fatura sayısı, hatalı ödenen maaş sayısı, bilgisayar hızı, bilgisayar kullanma oranı, yanlış adrese giden posta sayısı.

1.11.2. Süreç Performans Ölçüm Yöntemi

Süreç performansının ölçülmesinde performans matrisi kullanılır. Performans matrisi, birimleri (% , saat, gün, adet,...) ve iyileşme yönleri (% memnuniyet artması iyileşme, % hata azalması iyileşme) birbirinden farklı göstergeleri belli bir skala değeri üzerinden normalize edip birimlerden bağımsız olarak hesaplanan indeks ile trend izleme yöntemidir.¹³⁰ Süreç başarısının ölçülmesinde kullanılacak olan Şekil 2.3’de gösterilen performans matrisi aşağıda belirtilen adımlardan geçilerek oluşturulur.¹³¹

¹²⁹ Işıl Okay, “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, TÜSİAD-Kalder 7. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri (İstanbul, 11-12 Kasım 1998), s.75.

¹³⁰ Kalder Eğitim Notları, Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi (Kalder: 2001).s.11.

¹³¹ Asuman Dizdar, “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi”, Netaş Eğitim Notları, 1999.

1. Adım	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
2. Adım							Mevcut Durum
							Kıyaslar (sınıfının en iyisi)
5. Adım							10 Hedeflenen durum
							9
							8
							7
							6
							5
							4
7. Adım							3 Geçmiş yıl performansı
							2
							1
6. Adım							0
4. Adım							Puan
3. Adım							Ağırlık
9. Adım							Değer
							10. Adım
							indeks
							8. Adım

Şekil 2.3 Performans Matrisi

1.Adım: Matrisin en üst satırında yer alan kısma, süreç için belirlenen performans parametrelerinin tanımı yazılır.

2.Adım: Mevcut durum satırına, ölçümün yapıldığı andaki durum yani gerçekleşen (fiili) değer yazılır. Kıyaslar satırına sınıfının en iyisi ya da o ana kadar ulaşılan en iyi değer yazılır.

3.Adım: Ağırlık kısmında, performans parametrelerinin ağırlıklandırılması yapılır. Bu alana, her bir parametre için belirlenen ve parametrenin kuruluş için önemini ifade eden ağırlık puanlarının toplamı 100 olacak şekilde önem derecelerine göre dağıtılır. Her bir hedef için belirlenecek ağırlık minimum % 10, maksimum % 35 olmalıdır.

4.Adım: Puan satırındaki değerler, gerçekleşen değer karşılık geldiği basamak numarası baz alınarak hesaplanır. Örneğin, Şekil 2.4'deki performans matrisinde "sır

kayıpları” parametresi için fiili performans 25,40 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda matris üzerindeki skalada 25,40’ın karşılık geldiği basamak 1,6 olarak belirlenir ve bu değer ilgili puan hücresinde yazılır.

5.Adım: 10. satır hedef satırıdır. Bu değer ulaşılabilecek maksimum değer olmalıdır.

6.Adım: 0. satıra kabul edilebilir en kötü değer yazılır.

7.Adım: 3. satıra süreç performans parametrelerinin geçmiş yıl performans değerleri yerleştirilir.

8.Adım: Performans satırlarının oluşturulması: Ulaşılabilecek en iyi durum ile geçmiş yıl performansı arasındaki basamaklarda yer alacak parametre puanları ardışık olarak dizilir.

9.Adım: Değer satırı, puan satırındaki değerler ile ağırlık değerlerinin çarpımı ile elde edilir ve ilgili değer hücrelerine yazılır.

10.Adım: Ağırlıklı değerler toplanarak indeks hesaplanır.

	P1	P2	P3	P4		
	6,00	25,40	100,10	0,25		
	3,00	17,00	100,00	00,00		10
	4,00	18,00	100,10	0,03		9
	5,00	19,00	100,20	0,06		8
	6,00	20,00	100,30	0,09		7
	7,00	21,00	100,40	0,11		6
	8,00	22,00	100,50	0,14		5
	9,00	23,00	100,60	0,17		4
	10,00	24,00	100,70	0,20		3
	12,00	25,00	100,80	0,23		2
	13,00	26,00	100,90	0,26		1
	14,00	27,00	101,00	0,29		0
	7,00	1,6	9	0,96		
	30	35	20	15		
	210	56	180	29,4		

İndeks:
475,4

Mevcut Durum

Kıyaslar (sınıfın en iyisi)

P1: Fırın çıkışı sırlama hataları toplamı

P2: Sır kayıpları

P3: Üretim planına uyum

P4: Sırlı kırık

Puan

Ağırlık

Değer

Şekil 2.4 Sırlama Süreci Performans Matrisi

1.12. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

Süreç yapısının oluşturulmasından sonra yani süreçler sistematik olarak tasarlanıp, süreç hiyerarşisi belirlendikten ve süreçlerin performans ölçümlerinden sonra öncelikli iyileştirilecek süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir.

1.12.1. Kritik Süreçler

Şirketlerin başarısı, içinde bulunulan sektör veya iş alanında başarıyı sağlayan unsurlarla- kritik başarı faktörleri ile ilgilidir. Söz konusu alanlarda elde edilen sonuçlar tatminkar olduğu ölçüde, şirketin rekabetteki konumu pekiştirilecek ve başarılı sonuçlar alınacaktır. Süreç geliştirme çalışmalarının ve elde edilen sonuçların, şirket kritik başarı faktörlerini ve stratejilerini olumlu yönde etkileyecek ve destekleyecek nitelikte olması gerekmektedir.¹³²

Kritik süreçler, süreçlerin kritik başarı faktörleri üzerindeki etkisi ve süreçlerin gelişme ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenen ana süreçlerdir. Kritik süreçler, iyileştirmede önceliği olan süreçlerdir. Bu açıklamalara göre “Kritik Süreç” tanımını şu şekilde yapabiliriz: “kritik başarı faktörleri üzerinde etkisi büyük olan ve öncelikle iyileştirilmesi gerekli olan süreçler.”¹³³ Örneğin, Kordsa kritik süreçlerini organizasyonun önceliklerinde yüksek etkisi ve geliştirme ihtiyacı yüksek olan süreçler arasından seçmektedir.¹³⁴

Kritik süreçler ile ilgili olarak EFQM öz değerlendirme modelinde 5a kriteri şunu sormaktadır: “Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir.” Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler, kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçler nasıl tanımlanmaktadır?”

¹³⁵

- Kritik süreçler nasıl tanımlanmaktadır? Hangi süreçler kritik süreç niteliğindedir?
- Kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılan yöntem nedir?
- Süreçler arası ilişkiler nasıl ele alınmaktadır?

¹³² R.L. Manganelli, M.M. Klein, **The Reengineering Handbook** (New York: Amacom, 1994).

¹³³ Asuman Dizdar, “Netaş Süreç Yönetimi Eğitim Notları”, (İstanbul, 1998).s.10.

¹³⁴ Kordsa Süreç Yönetimi Sunuş Notları, www.kalder.org. Erişim tarihi: 15.03.2003.

¹³⁵ European Foundation for Quality Management, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000** (Brussels:EFQM, 2000).s.23.

- Süreçlerin iş üzerindeki etkileri nasıl değerlendirilmektedir?

EFQM mükemmellik modelinde, şirket politika ve stratejileri ile kritik süreçler arasında bağlantı kurulması istenmektedir. Ayrıca, kritik süreçlerin belirlenmesi için bir yöntem gerektiği vurgulanmakta, süreçlerin yönetilmesi ve iş sonuçları üzerindeki etkisinin ölçülebilir ve değerlendirilebilir olması koşulu aranmaktadır. Şirketin hedef ve stratejilerine ulaşmaları, diğer bir deyişle arzuladıkları sonuçları elde etmeleri, geliştirilmesi gereken süreçlerin belirlenmesinde ve önceliklerin saptanmasında ona yol gösterici olmalıdır. Böylelikle, süreç geliştirme çalışmaları ile şirket politikaları arasındaki bütünleşme sağlanacaktır.

1.12.2. Kritik Süreç Seçiminde Genel Yaklaşım

Bazı firmalar, süreç geliştirme çalışmalarının tüm organizasyon çapında yapılmasından yanadırlar, oysa bu yaklaşım, genellikle küçük ölçekli işletmeler için mümkündür. Çoğunlukla gözlenen, organizasyonda çok etkin ve verimli bir çalışmanın sağlanamaması sonucunda, bu tip programların gereksiz maliyet ve zaman kaybına sebep olmasıdır. Bu nedenle, süreç geliştirme çalışmaları özellikle aşağıda açıklanan yöntemlerin bir veya birkaçı kullanılarak tespit edilmiş olan süreçler için gerçekleştirilmelidir.¹³⁶

Gerçekten işleri, süreçler yapıyor ve süreçlerdeki iyileşmeler, performans kriterlerini etkiliyor. Ancak, belirli bir iş sürecinin iyileştirilmesi, müşteri için katma değer yaratılması anlamına gelmiyor. Mükemmel bir iş süreciniz olabilir, ama müşteri bununla hiç ilgilenmeyebilir. Kritik süreç olarak adlandırılan, şirket içinde önem derecesi belirli koşullar altında yüksek olan bu süreçlerin seçimi için aşağıda açıklanan üç farklı yaklaşım kullanılabilir.

¹³⁶ Zeynep Karabıçak, "Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998). s.85.

1.12.3. Kritik Süreç Belirleme Yöntemleri

1.12.3.1. Süreç Yönetimi Komitesi Seçim Yaklaşımı

Süreç Yönetimi Komitesi yılda bir kez gerçekleştirdiği toplantılarda tüm süreçleri gözden geçirir ve aşağıdaki adımları izleyerek öncelikli süreçler üzerinde anlaşılır:

- Ana süreç bazındaki kritik süreçleri içeren bir liste hazırlanır.
- İlk yirmi kritik süreç sıralanır.
- Problemlili olan ana süreçleri içeren bir liste hazırlanır.
- İlk yirmi problemlili süreç sıralanır.
- Her iki listede de yer alan süreçler üzerinden geçilerek, gelecek yıl için üzerinde daha büyük bir titizlikle durulacak, öncelikli süreçler belirlenir.¹³⁷

1.12.3.2. Süreç Puanlandırma Yaklaşımı

Süreç Yönetim Komitesi, tüm ana süreçleri aşağıdaki kategoriler için (1-5 puan arasında) puanlandırır:

- Müşteri üzerinde etkisi
- İş üzerinde etkisi
- Değişebilirlik/Esneklik
- Performans

“1 puan”, sürecin bu kriter üzerinde düşük etkisi olduğunu, “5 puan” ise sürecin değişiminin kolay olduğu veya bu kriter üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu ifade eder. Tüm süreçlerin söz konusu kriterler açısından değerlendirilmesi ardından, yüksek puana sahip belli bir grup içerisindeki süreçler öncelikli süreçler olarak belirlenir. Bu

¹³⁷ James Harrington, **Business Process Improvement**, (U.S.A: McGraw Hill 1991).

yaklaşım özellikle kritik konular üzerinde yoğunlaşıp mevcut kaynakları (harcanan zaman ve enerji) optimum kullanmayı amaçlar.

Tablo 2.2 Süreç Puanlandırma Örneği

Süreç Adı	Müşteri Üzerindeki Etkisi	İş Üzerindeki Etkisi	Esneklik	Performans	Toplam
İşe Alma	4	5	3	4	16
Satış Sonrası Servis	5	3	4	5	17
Tedarikçi Yönetimi	3	4	2	4	13

Örneğin yukarıdaki sıralamaya göre öncelik “Satış Sonrası Servis”e ve “İşe Alma” sürecine verilmeli daha sonra “Tedarikçi Yönetimi” süreci gelmelidir.¹³⁸

1.12.3.3. Karar Matrisi Yaklaşımı

Kritik süreçler belirlenirken, ilk basamak kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi idi. Bu faktörler stratejilere yansıtılarak, kuruluşun hedefleri oluşturulmaktadır. Kuruluş kritik süreçlerini belirlerken süreçlerin bu hedeflere olan etkisine ve gelişme ihtiyacının derecesine göre karar vermektedir.

- **Etki Matrisi:** Bu matris, KBF üzerindeki etkinin analizine olanak sağlayan tablodur. Her bir ana sürecin iş üzerindeki etkisini belirlemek için ana süreçlere karşı kritik başarı faktörlerinin konulması ile oluşturulur.¹³⁹

¹³⁸ Zeynep Karabıçak, “Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998). s.88.

¹³⁹ Memet Özkan, “Süreç Yönetimine Giriş”, <http://www.danismend.com>. Erişim tarihi:17.02.2003.

Süreçler	Kritik Başarı Faktörleri					Toplam Etki
	A	B	C	D	E	

Şekil 2.5 Etki Matrisi

1.....2.....3.....4.....5
Etkisi en az Etkisi en fazla

Kaynak: Memet Özkan, “Süreç Yönetimine Giriş”, <http://www.danismend.com>. Erişim tarihi: 17.02.2003

Hedeflerini Balanced Scorecard kullanarak tanımlamış kuruluşlar için kullanılabilen yöntemlerden biri de etki matrisinin Balanced Scorecard ile hazırlanmasıdır. Kritik başarı faktörleri belirlenip, şirket hedefleri Balanced Scorecard yöntemi kullanılarak tanımlandıktan sonra, kuruluş scorecard hedeflerine kilit süreçlerin etkisinin değerlendirilmesi için kullanılan etki matrisi Şekil 2.6’daki gibi hazırlanmaktadır:

Üst Süreç	Ana Süreç	Finansal				Müşteri			Süreçler			Öğrenme			Genel Top
		F1	F2	F3	T	C1	C2	T	P1	P2	T	L1	L2	T	

5. Direkt çok ilgili 4. Direkt az ilgili 3. İndirekt çok ilgili 2. İndirekt az ilgili 1. İlgisiz

Şekil 2.6 BSC Kullanılarak Yapılan Etki Matrisi

Kaynak: Memet Özkan, “Süreç Yönetimine Giriş”, <http://www.danismend.com>. Erişim tarihi: 17.02.2003

Gelişme İhtiyacı Matrisi: Kritik sürecin belirlenmesinde kullanılan ikinci matris gelişme ihtiyacının hesaplanması için hazırlanan tablodur. Süreç performansının mevcut seviyesi ile o yıl tanımlanmış hedef seviye arasındaki fark gelişme ihtiyacı matrisi ile belirlenir.

Süreçler	Mevcut Seviye					Hedef Seviye	Fark
	0	1	2	3	4		

Şekil 2.7 Gelişme İhtiyacı Matrisi

Kaynak: Memet Özkan, “Süreç Yönetimine Giriş”, <http://www.danismend.com>. Erişim tarihi:17.02.2003

“0” henüz oluşturulmamış veya hiçbir etkinliği olmayan, “4” örnek model olabilecek yapıdaki mükemmel süreçler için kullanılır.

- **Karar Matrisi:** Her süreç, daha önce belirlenen “Etki Matrisi”nden çıkan toplam etki ve “Gelişme İhtiyacı Matrisi”nden çıkan gelişme ihtiyacı kullanılarak değerlendirmelerine göre “Karar Matrisi”ne işlenir.

•

		Gelişme İhtiyacı			
		1	2	3	4
Toplam Etki	5.0-4.5				
	4.5-4.0				
	4.0-3.5				
	3.5-3.0				
	<3.0				

Kritik Süreçler

Şekil 2.8 Karar Matrisi

Her bir boyutta, gelişme ihtiyacı potansiyeli ve daha yüksek etkisi olan süreçler de kritik süreçler olarak belirlenir.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Erhan Arpaç, “Eczacıbaşı VİTRA Süreç Yönetim Sistemi Sunuş Notları”, <http://www.kalder.org>, Erişim Tarihi: 15.03.2003.

1.13. Süreçlerin İyileştirilmesi

Bir organizasyonun süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması, sürekli izlenmesi “Süreç Yönetimi” olarak adlandırılabilir. Fakat, süreç yönetimi içinde “iyileştirme” barındırmıyorsa, ona “süreç yönetimi” denemez. Aynı zamanda süreç iyileştirme kavramı da “süreç yönetimi”ni içermektedir; çünkü yönetilmeyen bir şey iyileştirilemez.¹⁴¹

Dolayısıyla süreç geliştirme/iyileştirme, süreç yönetiminin aşamalarından birini oluşturmaktadır. Belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme/geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Süreç iyileştirme ile birlikte süreçlerin etkin, verimli, esnek, kapasitesi yüksek ve kısa çevrim zamanlı özelliklerine sahip olmaları amaçlanır. Bu amaçla süreçler;

- Müşteri odaklı
- Değer katan
- Açıkça sahiplenilmiş
- Açıkça anlaşılmuş
- Sağlıklı ölçülebilen ve sürekli iyileştirilen yapıya sahip olmalıdır.

Yıllardır Avrupa’da ve Türkiye’de kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli özellikle süreç yönetimi kriterinde, kuruluştaki kademeli ve sıramalı iyileştirme olanaklarının nasıl belirlendiğini ve nasıl hayata geçirildiğini sorgulamaktadır. Aynı şekilde ISO 9001:2000 standardında süreç iyileştirme önemli bir yer teşkil etmektedir. Süreç iyileştirmesinde PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) döngüsü kullanılır (Şekil 2.10).¹⁴²

¹⁴¹ Filiz Eyüpoğlu, “Süreçlerle İlgili Bazı Kavram ve Yaklaşımlar hakkında Bilgi, BPM/BPI/BPR Nedir?”, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon>, Erişim tarihi: 15.03.2003.

¹⁴² EFQM, **Business Process Management**, Report of the benchmarking Group (Brussel,1999), s.36.

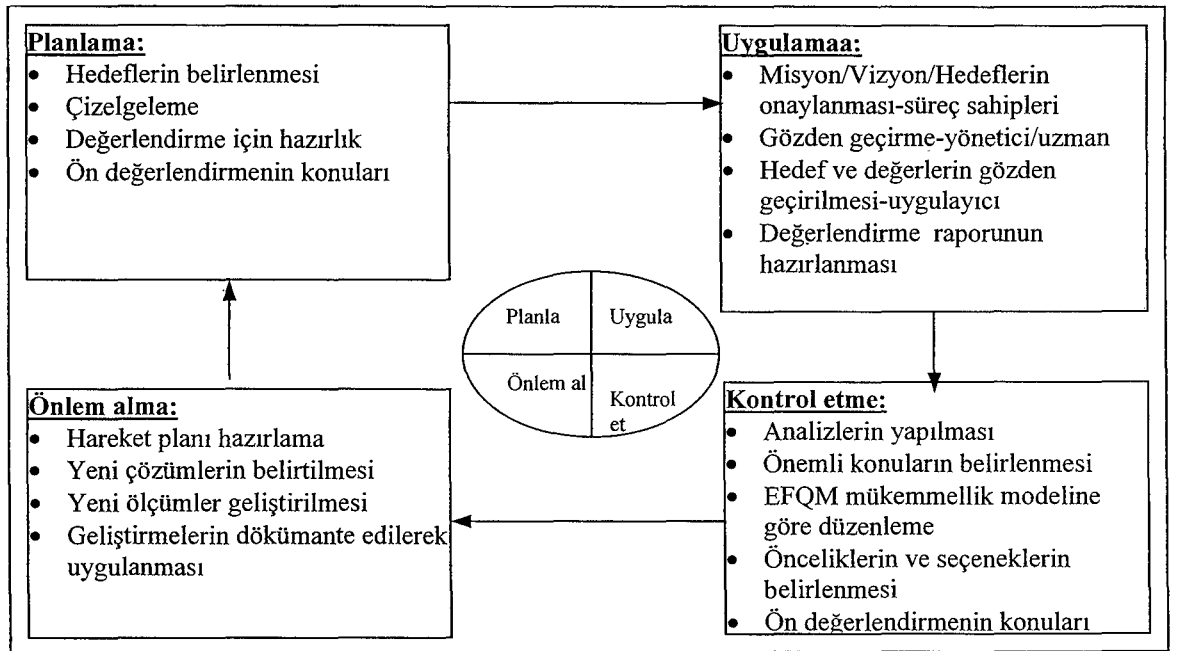
Süreçlerin önceliklerinin değerlendirilmesi ve akış şemalarının incelenmesi, ardından da gerçekleştirilecek iyileştirmenin derecesi belirlenir. Bu dereceler;

Kademeli İyileştirme:

Mevcut süreçlerde tekrarları, hataları, gecikmeleri ortadan kaldırarak süreç performansında iyileştirme sağlanır.

Sıçramalı İyileştirme:

Kuruluşun kritik başarı faktörleri üzerinde etkisi büyük olan, süreç akışının yeniden tasarımını gerektiren, kademeli iyileştirmeler ile gerçekleştirilemeyecek düzeyde katma değer artışı sağlayabilen iyileştirmelerdir.



Şekil 2.9 PUKÖ Döngüsü

Süreçte kademeli veya sıçramalı iyileştirmeler, iyileştirmenin yapılacağı sürecin durumuna, müşteri beklentisine, bilgi teknolojisi olanaklarına ve her şeyden önce strateji ve hedeflere bağlıdır.

Bir süreç, üst yönetim veya üst yönetimden kişilerin oluşturduğu süreç izleme komitesi

tarafından iyileştirilmek üzere seçilirken de sürecin durumu az çok bilinmektedir. Oluşturulan süreç iyileştirme ekibi, sürecin mevcut durumunu incelerken (haritanın çıkarılması, müşterilerle ve süreçte çalışanlarla görüşmeler yapılarak istek, beklenti, aksaklıkların öğrenilmesi, mevcut ölçümlerin kaydedilmesi, ölçüm yapılmıyorsa yapılması) durum daha netlikle anlaşılır. Küçük (kademeli) veya radikal (büyük-sıçramalı) değişiklikler yapılması ihtiyacı ortaya çıkar.

Kademeli iyileştirmede izlenecek adımlar;

- Sorunların kökeninin incelenmesi,
- İyileştirme çözüm seçeneklerinin tartışılması,
- Seçeneklerden birine karar verilmesi,
- Pilot uygulama ve pilottaki sonuçların incelenmesinden sonra uygulamanın yaygınlaştırılmasıdır.

Mevcut durum incelemesi süreçte büyük değişiklikler yapılacağını gösteriyorsa, ayrıntılı biçimde sorunların kökenini tespit etmeye gerek yoktur. Bunlar zaten açıkça görünmekte ve bilinmektedir. Bu durumda;

- yaratıcılık ve yenilikçilik kullanılarak,
- kıyaslama yoluyla en iyi uygulama araştırılarak,
- ve çoğunlukla yeni ve son bilgi teknolojisi olanakları kullanılarak süreç yeni baştan tasarlanır.¹⁴³

Süreçlerin iyileştirilmesi kavramı, iş süreçlerinin yönetilmesi ve sürekli iyileştirmeyi içerir. Sürekli iyileştirme;

- Süreç performanslarının sürekli izlenmesi ve gerektiğinde iyileştirme yapılması anlamına gelir.
- İyileştirme kademeli (küçük) veya sıçramalı (büyük) olabilir.
- Sürekli iyileştirme, süreç sürekli olarak küçük küçük iyileştirilecek anlamına gelmez.

¹⁴³ Filiz Eyüpoğlu, "Süreçlerle İlgili Bazı Kavram ve Yaklaşımlar hakkında Bilgi, BPM/BPI/BPR Nedir?", <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon>, Erişim tarihi: 15.03.2003.

- TKY kademeli ve sıçramalı değişiklikleri sorgular. TKY sadece kademeli değişiklikler anlamına gelmez.

Süreçler iyileştirilirken aşağıdaki prensipler dikkate alınır;

Sadeleştirme:

1. Yalnızca katma değer yaratan adımların ele alınması,
2. Kontrol ve karar adımlarının azaltılması,
3. Daha az sayıda ve daha nitelikli personel kullanımı,
4. Yeniden işleme adımlarını ortadan kaldırmak için önleyici ve destekleyici sistemlerin kurulması,
5. Tekrar eden faaliyetlerin yok edilmesi.

Basitleştirme:

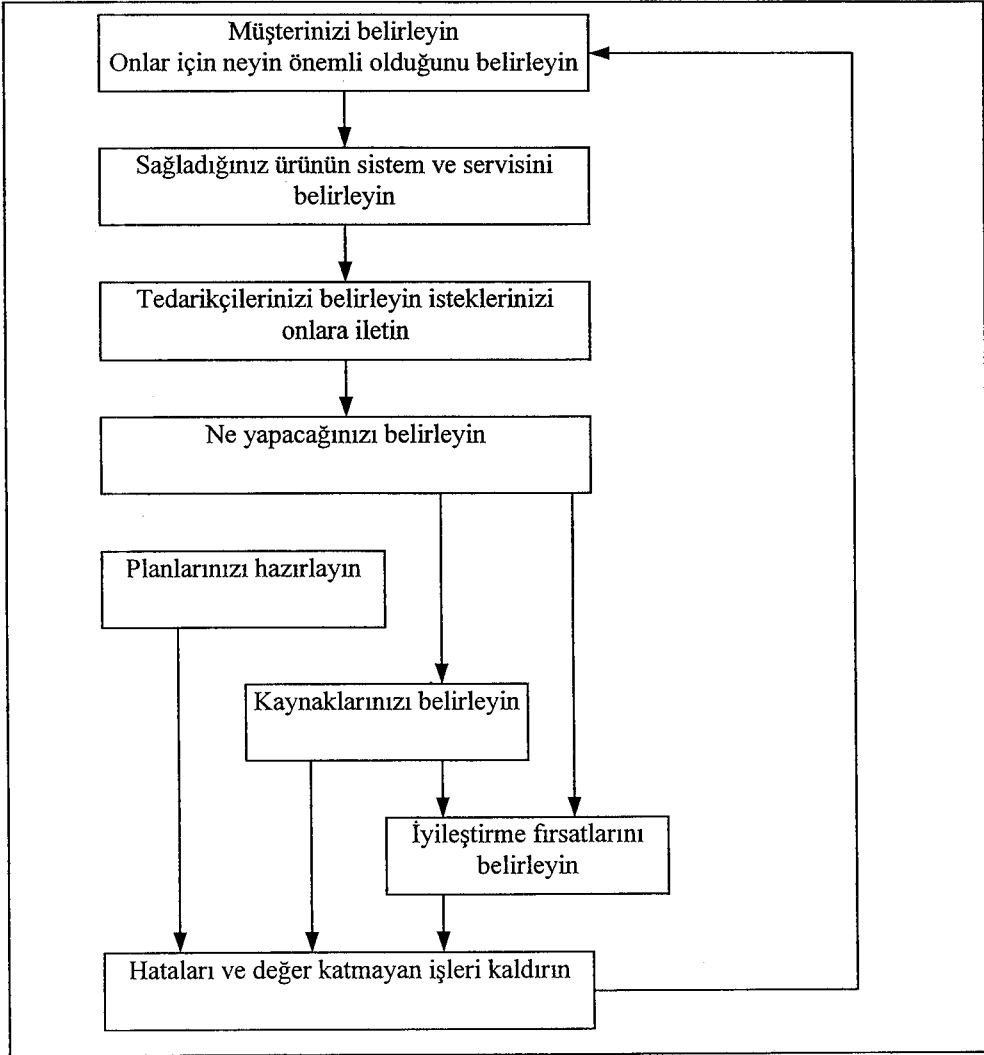
1. Erken karar noktalarının oluşturulması,
2. Çok hatlılık, işlerin paralel gerçekleştirilmesi ve mümkün olan en kısa zamanda başlatılması, ara hedeflerin belirlenmesi,
3. Çok yeteneklilik, ekip odaklı çalışmak, yetki ve sorumluluğun arttırılması, imzaların azaltılması, matriks organizasyon,
4. Teknolojiyi girdi olarak kullanmak, otomasyon, bilgi erişimi ve işleme, uzman sistemleri kullanmak.¹⁴⁴

Kritik süreçlerde yer alan kademeli ve sıçramalı iyileştirmeler öncelikli yapılır.

İyileştirme sürekli olduğunda, kuruluş işlevlerinde katma değer yaratan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir süreç için mutlaka sürekli iyileştirme sağlanmalıdır. Sürekli iyileştirme için kullanılan bir metodoloji Şekil 2.10'da gösterilmiştir.

¹⁴⁴ Memet Özkan, "Süreçlerde Yönetim ve Süreç İyileştirme II",

<http://www.danismend.com/konular/stratejiyon>, Erişim tarihi:07.03.2003.



Şekil 2.10 Sürekli İyileştirme Metodolojisi

1.13.1. Süreç Geliştirme ve İyileştirmede Kullanılan Diğer Yaklaşımlar:

Kıyaslama (Benchmarking):

Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmelerin iş yapma usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı

sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.¹⁴⁵

Kıyaslama, dünyanın neresinde olursa olsun, üstün uygulamaları tespit eden, anlayan ve adapte eden bir süreçtir. Kurumun müşteri tatmini sağlamasına, performansını ve rekabet şansını artırmasına olanak tanıyan bir kalite aracıdır. Tüm katılımcıların paylaşarak geliştikleri bir yaklaşımdır. Doğadaki öğrenme ve uyarılma sürecinin iş dünyasındaki izdüşümüdür. Tüm katılımcıların kazançlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi daha çabuk yapabilmektir ve başka birinin herhangi bir konuda daha iyi olabileceğini ve olduğunu kabullenebilecek kadar alçak gönüllü olmak ve ona nasıl erişileceği (hatta onun nasıl geçileceği) konusunda çaba sarf edecek ve öğrenecek kadar akıllı olmak demektir.¹⁴⁶

Kıyaslama, daha üstün performansa ulaşmak için, en güçlü rakipler veya sektör liderleri olarak kabul edilenlerle yapılmalıdır. Bir işletmenin, iyileşme amacıyla, alanlarında en iyi uygulamalara sahip olmalarıyla tanınmış diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini veya iş süreçlerini değerlendirmek ve onlardan öğrenebilmek için kullandığı sürekli sistematik ve planlı bir süreçtir.¹⁴⁷ Kıyaslama sayesinde işletmeler en iyi uygulamaları inceleme fırsatı bulup, sürekli iyileştirme amacıyla şirkete uyarılma şansını elde ederler

Takım Çalışmaları: Tüm sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmek, organizasyonun farklı fonksiyonlarında farklı algılara sahip kişileri ortak bir amaca ulaştırmak ve kişilere gelişme fırsatı sağlayacak bilgi ve kişisel özellikleri kazandırmak için uygulanır.

Problem Çözme Araçları: Süreci analiz etmek, problemlerin nedenlerini ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek amacıyla kullanılan öğrenilmesi kolay, etkinliği bilinen araçlardır.

¹⁴⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001). s.334.

¹⁴⁶ Ömer F. Sezgin, *Benchmarking Eğitim Notları, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Ltd*, (İstanbul 1998).

¹⁴⁷ Selim Yazıcı, "Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme", *Önce Kalite Dergisi*. Yıl:7, Sayı no:39 (Eylül-Ekim 2000).s.37.

İstatistiksel Süreç Kontrolü (SPC): Süreçlerin istatistiksel yöntem ve tekniklerle izlenmesini sağlayan bir yöntemdir. Kontrol grafikleri kullanılarak sürecin kontrol limitleri içerisinde olup olmadığı ve sapmalar sürekli görülebilir.¹⁴⁸

İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (BPI): Literatürde “Reengineering” ve “Business Process Redesign” kavramları dışında kullanılan bir başka kavram da “Business Process Improvement- İş Süreçlerinin İyileştirilmesi-”dır. Kavram ilk olarak, H. James Harrington tarafından kullanılmıştır. Harrington, “iş süreçlerinin iyileştirilmesi” kavramını “Bir organizasyonun iş süreçlerinin işleyişinde belirgin geliştirmeler yapmasına yardımcı olan bir sistematik metodolojisi” olarak tanımlamaktadır.¹⁴⁹

Bu kavram, süreçte yapılan veya yapılacak küçük, adım adım, yani kademeli iyileştirmeleri ifade etmektedir. Sürecin anlaşılması ile başlar. Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilebilir ve rekabet edebilir olması için uygulanır.¹⁵⁰

İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (BPR): BPR (Business Process Reengineering-İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı) süreçlerden değer katmayan aktiviteleri atarak ve değer katanları düzenleyip basitleştirerek, sürekli iyileştirmeyi sağlayan bir tekniktir. Bu kavram, süreçte çok büyük, radikal değişiklikler yapılmasını, neredeyse mevcut sürecin sil baştan yapılıp, “bu süreç ilk defa şimdi ve hiç bir koşullanma, kısıtlama olmadan tasarlanıyor olsa nasıl tasarlanır yaklaşımıyla” yeni baştan tasarlanması şeklinde ifade edilebilir.¹⁵¹

Burada karşımıza çıkan bir başka kavram ise Michael Hammer tarafından kullanılmaya

¹⁴⁸ Filiz Eyüboğlu, “Süreçlerle İlgili Kavram ve Yaklaşımlar”, <http://www.danismend.com/konuklar/stratejiyon>, Erişim Tarihi: 15.03.2003.

¹⁴⁹ C.Can Aktan, Organizasyonel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Değişim Mühendisliği, <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim>, Erişim Tarihi:07.08.2003.

¹⁵⁰ Memet Özkan, “Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme-1”, <http://www.bilgiyonetimi.org>.Erişim Tarihi:10.11.2003.

¹⁵¹ Filiz Eyüboğlu, “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi”, <http://www.insankaynaklari.com>. Erişim tarihi: 05.12.2003.

başlanan “değişim mühendisliği” kavramıdır. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır”.¹⁵² Hammer ve Champy’ye göre değişim mühendisliği “süreç odaklı” bir yeniden tasarım projesidir. Bu konuda şu açıklamayı yapmaktadırlar: “Şirket yöneticilerinin çoğuna en büyük sorunları yaşatan süreç sözcüğüdür. İşadamlarının çoğu “süreç-odaklı” olmayı beceremez; bunlar görev, iş, insan, yapı gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar, ama asla süreç üzerinde değil. İş sürecini, bir veya birkaç çeşit girdinin alındığı, bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlıyoruz.”

Kuruluşlarda BRP’ın üç tipte işlerlik kazandığını görmekteyiz:

- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Sınıfın en iyisine (best in class) ulaşmak,
- Açık noktaları etkin hale getirmek.

1.13.2. Sürecin Sürekli İyileştirme Döngüsü

Süreç iyileştirmenin mantık yürütme ve basitleştirmeden daha geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Varolan süreci geliştirmek doğal olarak onları sonuna kadar belgelemektir. Sürecin analizi, çalışanlara yıllarca karşılaştıkları sorunları belgeleme şansı verir ve aynı zamanda bir sürecin çoğu zaman bir bütün olarak farkına varılmamış uzun süreli problemlerin (darboğazlar, önemsiz aktiviteler gibi) bir yansıması olarak incelenmesine fırsat tanır.

1.13.3 İyileştirme ihtiyaçlarının Belirlenmesi

Sürece ait problemin tanımlanması ve ilgili kısmın seçilmesi gerekir. Süreçlere ait

¹⁵² Michael Hammer and James Champy, **Reengineering The Corporation** (London: Nicholas Publishing, 1993).s.29.

iyileştirme ihtiyaçları aşağıdaki konuları içerebilir:

a) Hedeflerin durumu yönünden :

- Hedeflerin verilere dayalı ve gerçekçi olmaması,
- Hedeflere ulaşmak için uygulanan yöntemin istenilen sonucu vermemesi,
- Hedeflere ulaşmak için oluşturulan plan-programdan sapmalar meydana gelmesi.

b) Verim ve kullanım oranları yönünden :

- Bir siparişin gerçekleşmesinde ortalama toplam maliyetteki değişme,
- Hurda ve fire oranları,
- Makine kullanım oranı (yapılan işe göre makinenin kullanımda olması gereken süre ile gerçekleşen süre arasındaki değişim)
- Arıza oranları,
- Stok devir oranları

c) Kalite yönünden :

- Hatalı ürün oranı,
- Üretimden geri dönüşler,
- Tamir bakım ve yeniden işleme oranları,
- Servis giderleri.

d) Müşteri ilişkileri yönünden :

- İstenilen şartlarda ürünün teslim edilme yüzdesi,
- Müşteri şikayetleri oranı,
- Rakip firmalara göre müşteri bağımlılığı durumu,
- Müşteri istek ve değerlerindeki değişmeler ve bunların karşılanma oranı.

e) Dış etkiler :

Yasal ve mevzuat şartlarındaki değişiklikler.

Ekip oluşumu ve işbölümü, sürecin sorunları ve mevcut performansının tespiti, sürecin müşterilerinin ve uygulayıcılarının/katılımcılarının beklentilerinin belirlenmesi adımlarından oluşur.

1.13.4. Mevcut Durum Analizi

Süreçlerin son durumları incelenir, iyileştirme gerektiren ve sık tekrar eden hata ve eksikliklerin belirlenmesi amacıyla veriler toplanır. Bu veriler analiz edilir, analiz sonucunda kuruluşa fayda sağlayacak, katma değer oluşturacak iyileştirme alanları belirlenir.

Verilerin analiz edilmesinde yedi istatistiksel teknik kullanılabilir.

- Pareto diyagramları,
- Neden sonuç diyagramları,
- Histogramlar,
- Kontrol tabloları,
- Dağılım diagramları,
- Grafikler,
- Kontrol çizelgeleri

1.13.5. İyileştirme Gerektiren Konulara, Alanlara İlişkin Uygulanacak Çözümlerin ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Bu amaçla süreçleri iyileştirmeye yönelik olarak;

- Beyin fırtınası,
- Önem derecesi belirleme,
- Katma değer analizi
- Maliyet ve çevrim süresi analizi gibi teknikler kullanılabilir.

1.13.6. İyileştirme Faaliyetleri Sonucunun Değerlendirilmesi

İyileştirme faaliyetleri sonucunun (belirlenen hedefe ulaşılması, problemlerin çözümü veya tekrarının engellenmesi gibi) istenileni ne ölçüde sağladığı değerlendirilmelidir. Çıkan sonuca göre iyileştirme için yöntem, ekip-personel, kaynak ve hedef değişikliğine

gidilebilir veya iyileştirme sonucu uygun görülebilir.

1.13.7. İyileştirilmiş Sürecin Uygulanması

Uygulama planının bir pilot uygulamasının yapılması, performans ölçümü ve hedeflenen durumla karşılaştırılması ve standartlaştırma adımlarını içerir.¹⁵³

Süreç kontrol parametreleri, metotlar ve araçlar belirlenmeli, pilot uygulama sonuçları uygulama takımı tarafından değerlendirilerek gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Eğitim, bakım, kalibrasyon durumu ve süreç kontrol prosedürü güncellenmelidir.

1.13.8. İyileştirme Sürecinin Değerlendirilmesi

İyileştirme süreci (uygulanan yöntem, ekip, kullanılan veri çeşitliliği, kaynak belirleme, veri analiz yöntemi, karar alma süreçleri, kontrol yöntemleri) incelenir ve uygulanabilecek diğer süreçler için değerlendirilir.

Süreç ile ilgili değerlendirmelerde süreç kontrol parametreleri, verim, işçilik standartlarına ve Kalite El Kitaplarına uygunluk, güvenlik tedbirlerine uygunluk, aletler, eğitim ve bakım açısından doğrulama ilgili grup tarafından yapılmalıdır. Maliyet değerlemesi ise Finans Grubu tarafından yapılması uygun olacaktır. Sahada ve şirket içerisinde yapılacak ürün doğrulamaları ve güvenilirlik değerlendirmeleri hazırlanacak ürün doğrulama ve güvenilirlik planlarına uygun olarak yapılması sağlanmalıdır.

1.13.9 .Süreç Değişikliğinin Standartlaştırılması

Yapılan doğrulama sonucunda planlanan hedeflere ulaşılmış ise prosedürler, metot dokümanları, iş talimatları, kontrol listeleri değişiklikleri veya gerekli düzenlemeler

¹⁵³ Kalder Eğitim Notları, **Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi** (Kalder: 2001).s.15.

yapılarak iyileştirmenin/değişikliğin gerekli onaylar alınarak standartlaştırılması sağlanmalıdır.

Standartlaştırma aşamasında operatör ve/veya ilgili kullanıcılar için sınıf veya işbaşı eğitimleri yapılması gerekli olduğu durumlarda verilecek eğitim müşteri ve satıcıları da kapsamalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜTAHYA PORSELEN'DE SÜREÇ YÖNETİMİ VE UYGULAMA

Bu bölümde, Süreç Yönetimi'ne geçiş amacına yönelik olarak Kütahya Porselen (KP)'de uygulanmak üzere oluşturulan bir metodoloji açıklanmaktadır. KP'de ayrıntıları ve nedenleri ilerleyen bölümlerde açıklanacak bir kaç adımın yanı sıra metodoloji tam anlamıyla henüz uygulanmamaktadır. Ancak, bu metodoloji genel anlamda yapılan yoğun araştırmalarla başarılı örneklerine rastlanan uygulamalardan derlenerek oluşturulmuştur. 2004 yılında bu konudaki eğitimler yaygın bir şekilde tamamlandıktan sonra bütünüyle uygulamaya geçilmesi planlanan bu metodolojide şu bölümler bulunmaktadır:

- 1- Vizyon, misyon ilke ve değerlerin, stratejik hedeflerin belirlenmesi
- 2- Kuruluş kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- 3- Süreç Yürütme Kurulunun Oluşturulması
- 4- Süreçlerin belirlenmesi
- 5- Süreç yapısının oluşturulması
- 6- Süreç performansının ölçümü
- 7- Kritik süreçlerin belirlenmesi
- 8- Süreçlerin iyileştirilmesi
- 9- Uygulama
- 10- Sürekli gelişme

1.ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Kütahya Porselen fabrikasında yapılan uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda açıklanmıştır.

1.1.Araştırmanın Amacı

Süreç Yönetimi son yıllarda, iş mükemmelliği kriterlerinden biri olarak iş yaşamının güncel konularından biri haline gelmiştir. Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda çok yoğun olduğu dünyamızda müşteri memnuniyetini sağlamanın önemini kavrayarak süreç yönetimi yaklaşımını benimseyen ve bu yaklaşıma geçmeyi planlayan kuruluş sayısı giderek artmaktadır. Süreç yönetimine geçişte takip edilmesi gereken aşamalar vardır. Araştırmanın temel amacı, süreç yönetimine geçişte izlenebilecek bu aşamaları ayrıntılarıyla ortaya koymaktır. Bu amaçla süreç yönetimi yaklaşımını benimseyen ve uygulamaya geçmeyi planlayan firmalardan biri olan Kütahya Porselen’de izlenen süreç yönetimi aşamaları tüm yönleriyle incelenmiştir. Süreç yönetimine geçişteki ön hazırlık evresinden başlayarak, süreçlerin tanımlanması, uygulanması ve iyileştirmesine kadar süren adımlar incelenecek ve bu adımlarda olması gerekenle uygulanan arasındaki kıyaslamalar bize uygulama zorluklarının hangi bölümlerde yoğunlaştığını gösterecektir.

1.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına Kütahya Porselen'deki süreç yönetimiyle ilgili izlenen aşamalar ayrıntılı olarak araştırılmış ve uygulamaya alınmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle kuruluşun tanıtımı yapılarak, Kütahya Porselen'de Toplam Kalite çalışmaları, vizyon, misyon, politika, strateji ve hedeflerin belirlenmesi ve yayılımı konuları ele alınmıştır. Daha sonra Kütahya Porselen'de süreç yönetim sisteminin kurulma kararının alındığı 2002 yılından günümüze kadar süreçlerle ilgili yapılan tüm çalışmalar incelenmiş, bu çalışmalara ek olarak süreçlerin tasarlanarak KP süreç yapısının oluşturulması ve yönetilmesi konusundaki uygulamalara yenilikler getirilmiştir. Süreçlerin sınıflandırılması, kritik süreç belirleme yöntemlerinin belirlenmesi, süreç performans hedeflerinin belirlenmesi ve takibinin sağlanması, süreç performans ölçümü aşamaları ile ilgili yöntem ve teknikler geliştirilerek pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama için proje liderinin aynı zamanda da süreç sahipliğini yürüttüğü "Dekorlama Süreci" seçilmiştir.

1.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma katılımcı gözlem ve görüşme teknikleri kullanılarak yürütülmüştür. Kütahya Porselen'de SYK'nın yürüttüğü "Süreç Yönetimi" ile ilgili tüm çalışmalarda "Süreç Yönetimi Proje Lideri" olarak bizzat görev alınmış ve araştırmada birebir katılımcı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu görev dahilinde ilk olarak süreç yönetimi ve iyileştirilmesi eğitimi alınmış buna ek olarak geniş kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, Kordsa, Arçelik, Eczacıbaşı Vitra, ETİ, Emar A.Ş.'nin ve 2. Kalite Şöleninde sunuş yapan Pınar Süt, Eczacıbaşı Artema vb. süreç yönetimini benimseyen kuruluşların uygulamaları incelenmiş, 2003 yılında Kamu Kategorisi Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran TÜBİTAK-MAM Marmara Araştırma Merkezi ziyaret edilerek bilgi alışverişinde bulunulmuştur. KP'de bu alanda yapılan uygulamalar incelenip, tüm bu çalışmalar ışığında KP'nin *Süreç Yönetimi* konusunda "nerede olduğu"

değerlendirilmiştir. Bu incelemenin ardından, yapılması gereken faaliyetlerle ilgili planlar hazırlanmış ve uygulama aşamasında bunlar takip edilmiştir. İlerleyen bölümlerde bu aşamalar ile ilgili ayrıntılı bilgi verilecektir.

2. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ

Türkiye'nin yaşayan en köklü Porselen Sofra Eşyaları üreticisi olma özelliğini taşıyan Kütahya Porselen 1973 yılında Türkiye'nin Seramik başkenti Kütahya'da kurulmuştur. Kütahya Porselen Sanayi A.Ş., başlangıçta çok ortaklı halk şirketi olarak kurulmuştur. Ortakları Sümerbank, Vakıfbank, DESİYAB, Sınai Kalkınma Bankası, Eşbank, İş Bankası ve Kütahya Belediyesi olan Kütahya Porselen, 1984 yılında sermaye artırımına yönelmiş ve gerekli olan garantör ücreti Gürallar Şirketler Grubu tarafından temin etmiştir. Şirketin aynı tarihte bankalara ait hisseleri Gürallar Şirketler Grubu tarafından satın alınmıştır. Finansman-yatırım eksiklerini tamamlayarak kapasitesini ilk etapta, yılda 3200 tondan 7500 tona çıkartan Kütahya Porselen, üretim kapasitesini 2002 yılında 10.000 tona çıkartmıştır. 160.000 m² kapalı alana sahip Kütahya Porselen San. A.Ş. adı altında Kütahya Ambalaj ve Kütahya Seramik olmak üzere porselen fabrikası ile birlikte toplam üç fabrika yer almaktadır.

30 yıllık tecrübesi, 1300'den fazla çalışanı ile Türkiye'nin en büyük dünyanın sayılı porselen sofras eşyaları üreticileri arasında yer almaktadır. Yer ve duvar seramiği üretiminde de 14.500.000 m² ile Türkiye'de en büyük üçüncü kapasiteye sahiptir.

Bağlı bulunduğu Gürallar Şirketler Grubu, porselen sektöründe Kütahya Porselen ve Güral Porselen; Seramik sektöründe Kütahya Seramik; Cam sektöründe Art & Craft; Turizm sektöründe Club Ali Bey, Club Ali Bey Park, Club Ali Bey Belek; Ambalaj sektöründe Kütahya Ambalaj, Kiremit sektöründe Gürallar Kiremit Sanayi, Makine sektöründe Gürallar Makine ile faaliyet göstermektedir.

Kütahya Porselen sofras eşyaları üretim kapasitesini Porselen ve Naturaceram markaları adı altında toplam 60 milyon parça olarak ifade edilebilir. Bu kapasite başta Türkiye olmak üzere yedi kıtada 42 ülkede doğrudan veya dolaylı olarak tüm dünyanın

hizmetine sunulmaktadır. İhracatın büyük çoğunluğu kalite beklentisi ve satın alma gücü yüksek AB ülkelerine ve ABD'ye yapılmaktadır. Kütahya Porselen ihracat ağırlıklı bir gelecek hedeflemektedir. teknolojik yatırımlarını tamamlayarak uygun ürün konusunda yakaladığı trendi, yoğun bir tanıtım çalışmasıyla ülkemizde ve tüm dünyada daha bilinir hale getirmeye çalışmaktadır. Ürün kalitesinde gelinen noktayı lojistik ve müşteri hizmetleri konusunda da üst noktalara taşıyarak servis kalitelerini AB ülkeleri ve ABD normlarına uygun hale getirmektedir.

Bunun yanında mağazacılıkta da (yurt içi ve yurt dışı) yoğun bir çalışma içindedir. Kütahya Porselen'in amacı daha iyi tanınan, daha geniş bir tüketici grubuna hizmet veren, performansı ve karlılığını geçmişin ötesine taşıyan bir noktaya getirmektir.

2001 yılında, 7 kıtada 26 ülkeye ürünlerinin % 50' sini ihraç ederek ülkeye önemli ölçüde döviz girdisi sağlayan Kütahya Porselen San. A.Ş, 2003 yılında kapasitesinin büyük bir bölümünü ihraç etmeyi amaç edinmiştir. Belirlenen hedef ise orta vadede ihracatını % 100 artırmaktır. Firmanın bir diğer hedefi ise üst düzeyde müşteri hizmeti sunacak franchising sistemiyle, mağazalar zincirini her geçen gün büyüterek, 8 ilde 18 olan mağaza sayısını, 10 ilde 20 mağazaya ulaştırmaktır.

Kütahya Porselen'in başlıca ürünleri (yemek takımları, çay kahve takımları, kahvaltı takımları vb) sofrâ eşyalarıdır. Bunun yanı sıra el dekoru bölümü ile de süs eşyaları üretimini gerçekleştirmektedir.¹⁵⁴

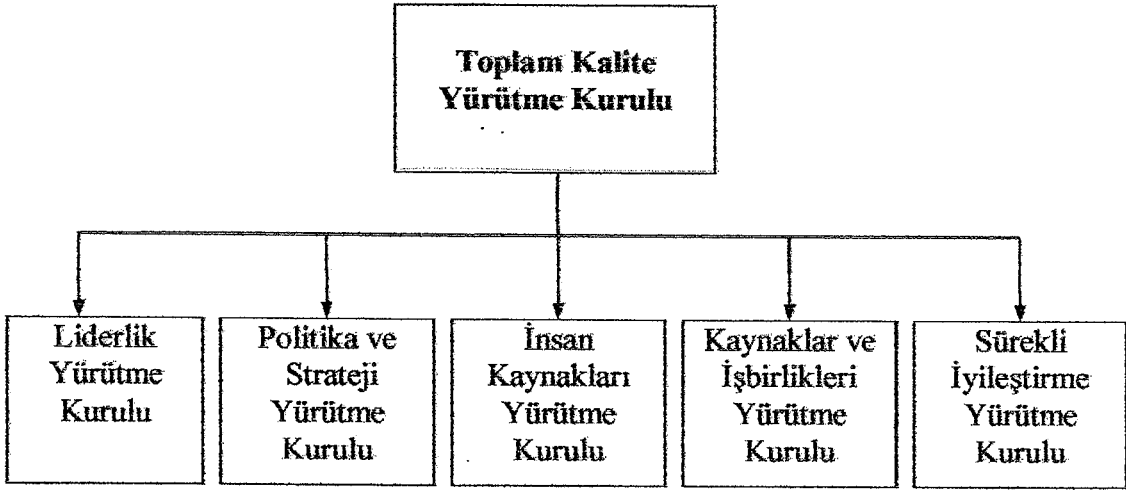
¹⁵⁴ Kütahya Porselen Tarihçesi, www.kutpo.com.tr, Erişim Tarihi:20/11/2002.

3. KÜTAHYA PORSELEN'DE SÜREC YÖNETİMİ UYGULAMA AŞAMALARI

3.1. KP'de Misyon, Vizyon, Politika, Strateji ve Hedeflerin Belirlenmesi ve Yayılımı

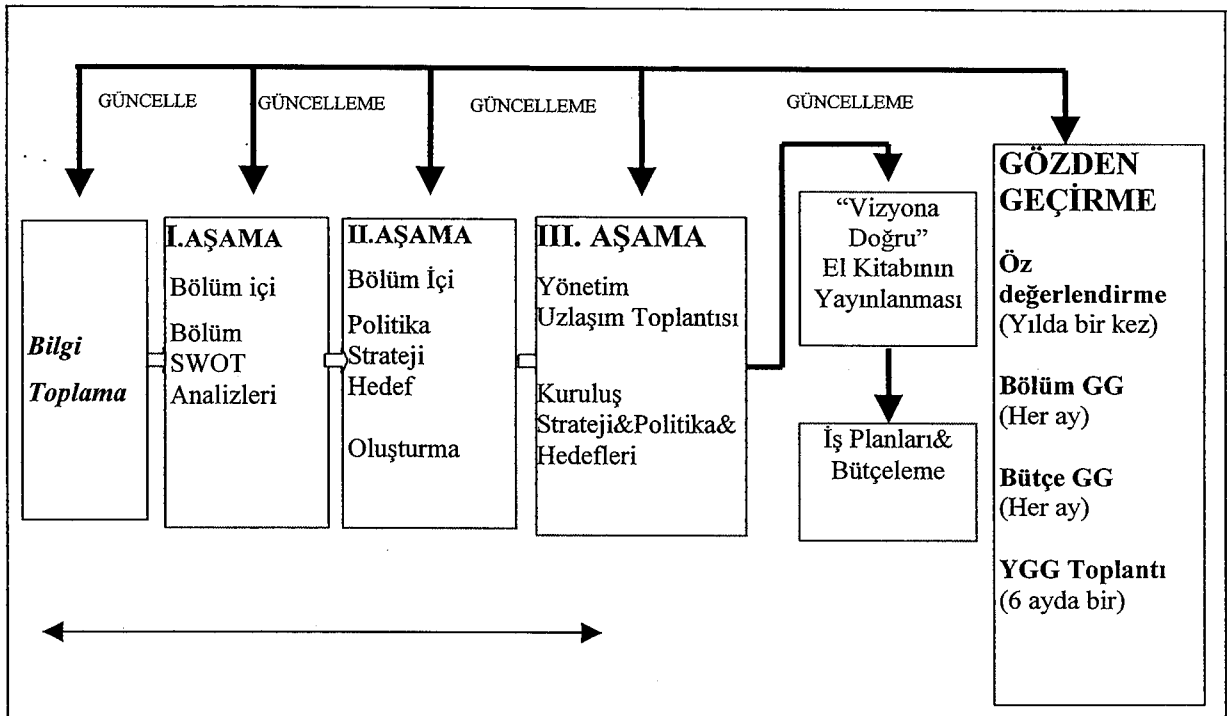
Dünyadaki bütün firmalar, ayakta kalabilmek için birbirleri ile kıyasıya rekabet halindeyken, Kütahya Porselen rekabetin platformunu, *Kaliteli Ürün, Gerçek Fiyat, Özgün Çeşit* olarak belirlemiş ve bu platformda tutunabilmek için, TKY ve ISO kurallarını, tavizsiz olarak uygulamak gereğine inanarak yolunu çizmiştir. Kütahya Porselen, kalite beklentisi yüksek olan AB ülkelerine ihracatı hedeflediği için yönetim felsefesi olarak Toplam Kalite Yönetimi'ni benimsemiş ve çalışmalarına 1997 yılında ağırlık vererek, bir danışmanlık firmasının desteği altında organizasyonunu bu felsefeye göre yönlendirmiştir. Organizasyon yapısında müdür, şef gibi unvanların yerine, takım ruhunu ve liderliği yansıtan "Grup, Alan ve Takım Liderliği" kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar sırasında iyi bir ekip ruhu yakalanmış, "Toplam Kalite Yürütme Kurulu (TKYK)" oluşturularak bu felsefenin tüm bünyeye yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. Bu anlayışa geçişte çalışanlara sürekli eğitimler verilmiş, değişime olan direncin kırılması sağlanmıştır. TKY'de katılımcı yönetim anlayışı ile de büyük aşamalar kaydedilmiştir. Kuruluş politika ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanlar da katılımları ile söz sahibi olmuşlardır. Ayrıca, takım çalışmalarına özendirilerek fikirlerini uygulamaya koymaları sağlanmıştır.

TKY organizasyonu tüm seviyedeki yönetici liderlerin katılımıyla oluşturulmaktadır. Faaliyetler kuruluş bazında Toplam Kalite Yürütme Kurulu tarafından yürütülmektedir. TKYK bünyesinde SYK'nın yanı sıra aşağıdaki alanlarda mevcuttur.



Şekil 3.1 Kütahya Porselen Toplam Kalite Yürütme Kurulu

Kuruluş vizyon, misyon, strateji, hedef ve politikalarının belirlenmesi ve geliştirilmesi Şekil 3.2'deki "KP Stratejik Yönetim Sistemi" de görüldüğü gibidir.



Şekil 3.2. KP Stratejik Yönetim Sistemi

Bilgi toplama aşamasında, kuruluş genelindeki tüm bölümlerde çalışanların tamamının katılımıyla iki aşamalı oturumlar gerçekleştirilir. Bu oturumlarda “beyin fırtınası tekniği” kullanılır. Öncelikle beyin fırtınaları hakkında çalışanlara eğitim verilmiştir. Bu yöntem, çalışanların kendilerini ifade etmeleri için bir fırsattır aslında. Bir araya gelerek fikirler yürütme ve sonrasında da bu fikirler için çözüm önerileri getirme hem birlikte hareket etmeyi, hem de kuruluş için düşünce üretmeyi gündeme getirmiştir. Bazı çalışanlar tarafından bu sorunların ve teklif edilen çözüm önerilerinin kağıtta kalacağına ilişkin yargılar oluşmuştur. Bunun nedeni geçmiş yıllarda yaşanan, taşeronlaştırma ile kendini açıkça gösteren bir güvensizlik, fikirlerinin dikkate alınmayacağına ilişkin ön yargılar olabilir. Fakat, geçmiş yıllara nazaran çalışanların katılımına yönelik çalışmalarda gelecek yıllarda artış sağlanması hedeflenmiş buna yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Hem bu yöntemle hem de takım çalışmaları ile fikirlerini uygulayabilme fırsatı doğmuştur. Çalışanlar takım çalışmalarına özendirilmiş, üst yönetimin de katıldığı “takım çalışmaları paylaşım sunuşları” başlatılmış, çalışanlar kendi takımlarıyla yaptıkları çalışmalarını sunmuşlardır.

Bilgi toplama aşamasından sonraki ilk aşamada bölüm temsilcileri, ilgili bölümün

tedarikçisi ve müşterisi olan bölümlerin temsilcileri ile bölüm SWOT analizleri yapılır. Oturumun başında SWOT analizi hakkında eğitim verilmiş, nasıl uygulanacağı aktarılmıştır. Bu analizler ile her bölümün, finans, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme açısından kuvvetli yönleri, iyileştirmeye açık alanları, tehditleri ve fırsatları çalışanların gözüyle tespit edilir.

II. Aşamada, bölüm içi SWOT analizlerinden elde edilen veriler değerlendirilir ve ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlar, fırsatlar ışığında bölüm için en uygun politika, strateji ve bu alanlara ilişkin hedefler belirlenir. Fakat, bu aşamalarda çalışanlara tam anlamıyla gerekli eğitimin verilmiş olması gereklidir. Aksi takdirde bunun sadece sözde kalacağı, gereksiz bir konu olduğu görüşü yer edinecektir. Karşılaşılan zorluklardan biri, belki de en önemlisi budur. Çalışanların bu işe inandırılması, artık onların fikirlerine önem verildiğinin hissettirilmesi gerekmektedir.

III. Aşamada, yönetim uzlaşım toplantılarında, bölüm politika, hedef ve stratejileri değerlendirilir ve bunlardan yola çıkılarak kuruluş politikası belirlenir. Kuruluş politikası baz alınarak Kütahya Porselen Fabrikası Balanced Scorecard'ı hazırlanır. Kuruluş hedefleri dört boyutta “finansal, müşteri, süreçler ve öğrenme boyutunda” gruplandırılır (Tablo 3.1). Bu hedefler doğrultusunda Kütahya Porselen misyon ve vizyonu belirlenir.

Tüm bu aşamalardan sonra -ilki 2003 yılında yayınlanan “Vizyona Doğru El Kitabı” yayınlanarak, misyon, vizyon ve hedefler duyurulur ve yayılımı sağlanır daha sonra da Gözden Geçirme toplantıları yapılarak uygulamanın değerlendirilmesi yapılır.

Kütahya Porselen’de belirlenen misyon: “Müşterilerimizin sağlığını koruyan, estetik ve sanatsal değeri ile yaşama sevinci veren, beklenti ve gereksinimleri aşan porselen ürünleri üretmektir. Çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve ortaklarımızın memnuniyetini ön planda tutarak, bilgi ve yaratıcılık temelinde sektördeki fırsat ve tehditleri dikkate alarak, istihdam yaratan, yatırımımızın değerini artıran, ülkemize döviz kazandıran, tüm kaynakları en verimli biçimde kullanan bir şirket olacağız.” şeklindedir.

Vizyon ise; “girişimci, değişime açık, tutkulu iş ortakları ile pazar yaratan, büyüyen, ürün ve hizmetleri ile tanınan evrensel kuruluş olmaktadır”.

Tablo 3.1. KP Balanced Scorecardı

FINANSAL BOYUT	
HEDEFLER	ÖLÇÜTLER
Varlığını sürdürmek	F1-Bütçe Gerçekleşme Oranı
Başarılı olmak	F2-Yurtiçi Satış Tutarı
	F3-Yurtdışı Satış Tutarı
Büyümek	F4-Üretim Miktarı
MÜŞTERİ BOYUTU	
HEDEFLER	ÖLÇÜTLER
Rekabeti Yakalamak	M1- Yeni Ürünlerin Satışı (%)
Duyarlı Hizmet	M2-Zamanında Teslim
Müşteri-Tedarikçi İşbirliği	M3-Tasarımda İşbirliği Sayısı
Sadık Müşteri	M4-Büyük Müşterilerin Alımdaki Payı
Memnun Müşteri	M5-Müşteri Memnuniyeti
SÜREÇLER BOYUTU	
HEDEFLER	ÖLÇÜTLER
Mevcut Teknolojiden Yararlanma	S1-Kapasite Kullanım Oranları (%)
Süreçlerde Mükemmellik	S2-Ürün sınıf ayırım oranları
	S3-Süreç Hata/Zayıf/Şikayet/Başarı Oranları %
Yeni Ürün Sunma	S4- Tasarım Sayıları (adet/yıl)
ÖĞRENME BOYUTU	
HEDEFLER	ÖLÇÜTLER
Teknolojiyi Yakalamak	Ö1-Teknoloji Yenileme Oranı
Kurumsal Öğrenme	Ö2-Eğitim Planı (adam/saat)
Memnun Çalışan	Ö3-İç Müşteri Memnuniyeti (%)
Pazara Çıkma Süresi	Ö4-Tasarım Hızı

3.2. Süreç Yürütme Kurulunun Oluşturulması

1997 yılında Toplam Kalite Yönetimi kapsamında yeniden yapılanma faaliyetlerine başlanmış, fonksiyonel organizasyon yapısındaki aksaklıklar tespit edilmiştir. Birlikte hareket etme anlayışının olmadığı, fonksiyon sorumlularının, iş akışının tamamının nasıl işlediğinden habersiz olarak kendi fonksiyonlarını iyileştirirken, nihai müşteri memnuniyetini hedef alamadıkları, hiyerarşik yapıda yer alan fonksiyonların işlevlerinde sadece kendi bölümleri ile ilgilendikleri diğer işlemlerden habersiz oldukları, çalışanların genellikle tüm iş akışı içindeki rol ve etkinlikleri bilmedikleri belirlenmiştir. Danışmanlık firmasının yönlendirmeleri ile organizasyon yapısı

yenilenmiş ve 2000 yılında TKY'nin benimsenmesine paralel olarak yapılan işlerin daha yalın hale getirilerek, katma değer yaratmayan faaliyetlerin yok edilmesi için Toplam Kalite Yürütme Kurulu (TKYK) tarafından Süreç Yürütme Kurulu (SYK) oluşturulmuştur. Süreç Yürütme Kurulu, Genel Müdür ve kuruluştaki tüm müdürlerden oluşan ve yılda dört kez sistematik olarak toplanması kararlaştırılan bir kuruldur. Bu kurul, Süreç Yönetim Sistemi'nin kurulmasından ve sistematik olarak yönetilmesinden sorumludur. SYK; Tablo 3.2'de yer alan Süreç Yönetim Sistemi akışına uygun olarak çalışmaktadır. SYK, 2005 yılı için EFQM Mükemmellik Modeline başvurmayı hedef olarak aldığı ve bunun paralelinde 2003 yılındaki ISO 9001:2000 denetimlerinden geçeceği için her iki yaklaşımda da yer alan süreç yönetimi çalışmalarına ağırlık vermiştir. Bu çerçevede KP'de süreç yönetimine ilişkin alt yapı çalışmaları başlamıştır. TKYK haftada bir toplanarak değerlendirmeler yapmış, iyileştirmeye açık alanlar ve faaliyet planları hazırlanmıştır.

Bu doğrultuda, sorumlusu belli, girdi ve çıktıları somut olarak tarif edilebilen, süreçler etrafında örgütlenmiş ve faaliyetlerin yerinde yürütüldüğü, süreç odaklı organizasyon yapısına geçilmesi uygun bulunmuş ve kuruluş içinde yapılan tespitler sonucu süreç odaklı organizasyon yapısının başlıca kazançları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

- İş akışı ve sonuçlara ulaşmada hızlanma,
- Hedeflerle yönetim ve sonuç odaklılık,
- Fonksiyonlar arası ilişkilerin kuvvetlendirilmesi,
- Fırsat ve tehditlerin zamanında analizi, değişime zamanında adaptasyon,
- Müşteri nabzının sürekli tutulması.

Tablo 3.2 Süreç Yönetim Sistemi

ADIM	SORUMLU
Üst ve ana süreçlerin belirlenmesi	SYK
Üst ve ana süreç sahiplerinin belirlenmesi	SYK
Alt süreçlerin ve sahiplerinin belirlenmesi	Ana süreç sahipleri
Süreç şemasının oluşturulması ve performans parametrelerinin belirlenmesi	Üst, ana ve alt süreç sahipleri
Süreçlerin iyileştirilmesi	Süreç Sahibi
Süreç performansının ölçümü ve izlenmesi	Süreç sahibi- SYK

Süreçler, SYK tarafından yönetilir. Süreç yönetim komitesinde Genel Müdür başkanlığında Grup ve Alan liderleri bulunur. Süreçler, stratejik planlama çalışmalarında kuruluş hedefleri tespit edildikten sonra oluşturulur. Süreçler yoluyla kuruluş hedeflerinin bölüm ve birey hedeflerine yayılması sağlanır.

Kütahya Porselen’de süreç ve süreç yönetimi kavramının yerleştirilmesi için Toplam Kalite Yürütme Kurulu bünyesindeki Süreç Yürütme Kurulu, süreç yapısının belirlenmesi ve duyurulması, süreç sahiplerinin atanması, süreç kavramının kuruluş geneline adapte edilmesi için sürekli ve düzenli eğitimler vermiş ve incelemelerine devam etmiştir.

Süreç yönetimi için bir sistem geliştirilmiş ve süreçlerin tanımlanması yapılarak, formlar oluşturulmuş ve böylece takibi sağlanmıştır. Süreç Yönetim Sistemi’nde izlenen aşamalar *EK-I*’de gösterilmiştir.

3.3. Süreçlerin Belirlenmesi

Kütahya Porselen’de “süreç”, amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetler olarak tanımlanmıştır. 2002 yılında taslak süreç yapısı oluşturularak toplam 13 temel süreç belirlenmiştir. Hazırlanan bu yapı uygulamada zorluklara neden olacak, karmaşık ve çok fazla temel

süreç içeren bir yapı olmuştur. Bu nedenle bu yapıda bir revizyona gidilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Çünkü, zamanla işleyişlerdeki farklılaşma böyle bir revizyon gerektirmektedir.

Süreç Yönetim Sistemi kapsamında TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Süreçleri ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Süreçleri olarak iki tür süreç yapısı oluşturulmuştur. Kullanılan dokümanlar her iki süreç yapısında da aynıdır. İki tür yapı oluşturulmasının nedeni, TKY süreç yapısı olarak adlandırılan esas yapının çok kapsamlı olmasıdır SYK tarafından ISO 9001:2000 revizyonu denetiminde tümünün değerlendirilmeye alınamayacağı belirlenmiş ve bu sistem standardında önceliği olan kavramlarla ilgili süreç başlıklarına yönelik bir yapı daha tasarlanmıştır.

3.3.1. Süreçlerin Sınıflandırılması

TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Süreç Yapısı, ISO kapsamında öncelikli olarak değerlendirilecek süreçlerdir (Tablo 3.3).

Tablo 3.3. TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Süreç Yapısı

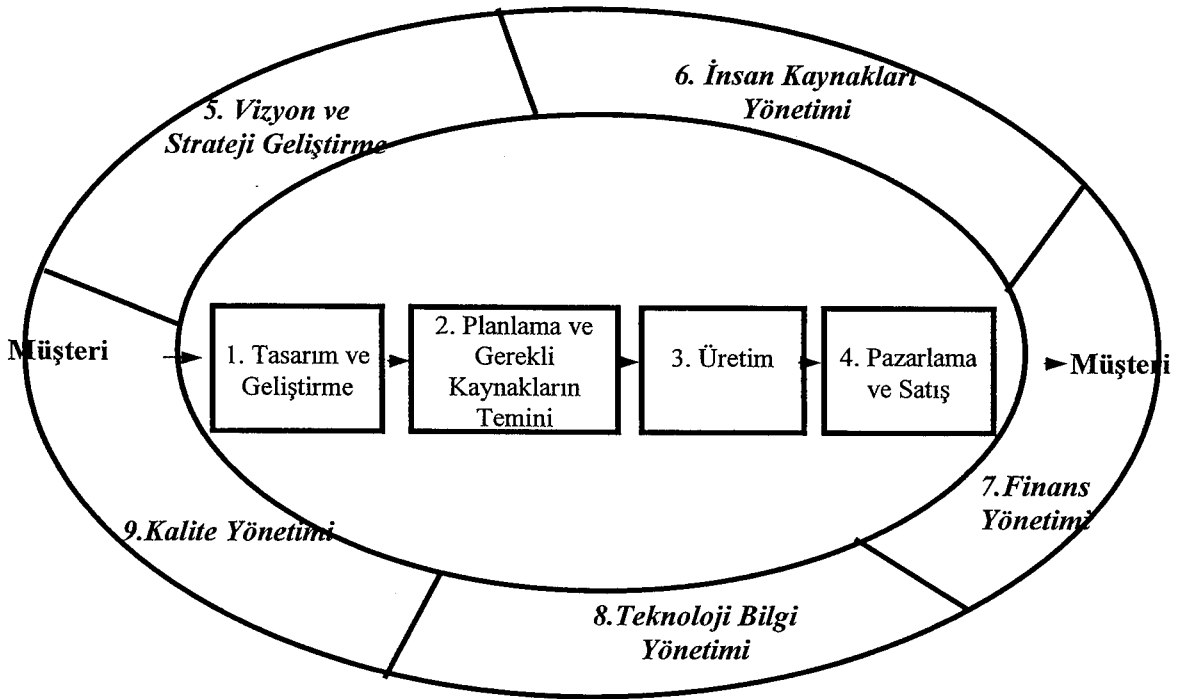
ÜST SÜREÇ	ANA SÜREÇ
5.YÖNETİMİN SORUMLULUĞU	Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosesi
6. KAYNAK YÖNETİMİ	Eğitim Prosesi
	Bakım Prosesi
	Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi ve Gözden Geçirilmesi Prosesi
	Tasarım ve Geliştirme Prosesi
	Satın Alma Prosesi
	Tedarikçi Değerlendirme Prosesi
7. ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME	Hammadde Temin Prosesi
	Masse ve Sır Hazırlama Prosesi
	Ürünlerin Üretimi Prosesi
	Ürünlerin Dağıtım Prosesi
	Ürün Muhafazası Prosesi
	İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü Prosesi
8.ÖLÇME ANALİZ VE İYİLEŞTİRME	İç Kalite Tetkik Prosesi

Geçmiş yıllarda hazırlanan süreç yapısı SYK tarafından tekrar değerlendirmeye alınarak, yapının karmaşık olduğu gözlemlenmiş, kuruluşun yapısına göre yeni bir düzenleme kararı alınmıştır. Kütahya Porselen'de daha önce Temel/ Destek ve Detay

Süreçler olarak belirlenen süreç yapısı, yeni revizyonda Üst, Ana ve Alt Süreç Yapısı olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir yönetime başvurulmasının nedeni, tanımlamada kullanılan kavramların daha anlaşılır olması ve süreç yapısındaki hiyerarşiyi daha iyi ifade etmesidir. Belirlenen süreçler *Operasyonel Süreçler* ve *Yönetmel Süreçler* olarak iki kısımda incelenmektedir. KP' de TKY süreç yapısı olarak tanımlanan yapıda; dördü operasyonel süreç ve beşi de yönetmel süreç olmak üzere dokuz üst süreç bulunmaktadır. Süreç Yönetimi Proje Liderinin öncülüğünde hazırlanan süreç yapısı Genel Müdür'e sunulmuştur. Yapı onaya girip duyurulmadan önce iki kez genel müdürün onayına sunulmuş, son düzeltmelerden sonra onayı alınmış ve yürürlüğe sokularak, ilgili bölümlere dağıtımını yapılarak yayılımını sağlanmıştır.

Operasyonel Süreçler; Kuruluşun kuruluş amaçlarını, var olma nedenlerini gerçekleştirmek üzere yaptıkları faaliyetleri içerir.

Yönetmel Süreçler; Kuruluşun esas faaliyetlerini yürütmesine destek olan süreçlerdir.



Şekil 3.3. KP Süreç Yapısı

- Operasyonel Süreçler
 ■ *Yönetsel Süreçler*

Tablo 3.4’de üst, ana ve alt süreçlerden oluşan süreç yapısı gösterilmiştir.

ÜST SÜREÇLER		ANA SÜREÇLER		ALT SÜREÇLER	
NO	SÜREÇ ADI	NO	SÜREÇ ADI	NO	SÜREÇ ADI
1	Vizyon ve Strateji Geliştirme	1.1.	İç Yapı ve Dış Çevrenin İncelenmesi	1.1.1.	Rekabeti anlamak ve analiz etmek
				1.1.2.	Ekonomik, toplumsal ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
				1.1.3.	Yasal ve çevresel göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
		1.2.	Stratejik Yönetim Süreci	1.2.1.	Misyon, vizyon ve uzun dönem plan oluşturma
				1.2.2.	Şirket strateji ve planlarının tespiti
				1.2.3.	Bölüm ve birey, politika, hedef ve stratejilerinin belirlenmesi
				1.2.4.	Politika ve stratejilerin yayılımı
		1.3.	Organizasyonel Yapı ve Süreç Yönetimi	1.3.1.	Organizasyonel yapının tasarlanması
				1.3.2.	Süreç yapısının oluşturulması
				1.3.3.	Kilit süreçlerin belirlenmesi
				1.3.4.	Süreç iyileştirme
				1.3.5.	Süreçler arası sorunların çözülmesi
				1.3.6.	Süreçlerin pilot uygulamaları duyurulması
		1.3.7.	Süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve yönetimi		
2	Pazarlama ve Satış	2.1.	Müşteri İstek ve Beklentilerini Anlamak	2.1.1.	Müşteri şikayetleri yönetimi
		2.2.	Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Oluşturulması	2.2.1.	Fiyatlandırma stratejileri geliştirme ve uygulama
				2.2.2.	Reklam stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması
		2.3.	Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi ve Gözden Geçirilmesi	2.3.1.	Müşteri ürün taleplerinin alınması ve siparişlerin yapılabilirliğinin değerlendirilmesi
		2.4.	Ürünlerin Dağıtım	2.4.1.	Ürünlerin Paketlenmesi
		2.4.2.	Ürünlerin Sevkiyatı		
3	Tasarım ve Geliştirme	3.1.	Masse ve Sır Tasarımı	3.1.1.	Tasarım girdilerinin oluşturulması
		3.2.	Model Tasarımı	3.2.1.	Tasarım girdilerinin oluşturulması
		3.3.	Dekor Tasarımı	3.3.1.	Tasarım girdilerinin oluşturulması
4	Planlama ve Gerekli Kaynakların Temini	4.1.	Üretim Planlama	4.1.1.	Müşteri Siparişlerinin Analizi
				4.1.2.	Taslak üretim programının oluşturulması ve yayılımı
		4.2.	İç Satın Alma	4.2.1.	Girdi / ürün / hizmet parametrelerinin oluşturulması
		4.3.	Dış Satın Alma	4.3.1.	Girdi / ürün / hizmet parametrelerinin oluşturulması
		4.4.	Stokların Yönetimi (Ara/ Nihai Ürünün Korunması)	4.5.1.	Beyaz Ambar stoklanması ve izlenmesi
				4.5.2.	Paketli Ambar stoklanması ve izlenmesi
4.5.	Hammadde Temini	4.6.1.	Hammadde stoklarının izlenmesi		
5	Üretim	5.1.	Masse ve Sır Hazırlama	5.1.1.	Hammadde tedarik süreci
		5.2.	Kalıp ve Model Üretimi	5.2.1.	Model kalıbı hazırlama süreci
		5.3.	Tabak Üretimi	5.3.1.	Presleme Süreci
				5.3.2.	Sırlama Süreci
				5.3.3.	Kalite Ayırım Süreci
		5.4.	Fincan Grubu Üretimi	5.4.1.	Fincan Torna Süreci
		5.5.	Döküm Grubu Üretim Süreci	5.5.1.	ADM Süreci
		5.6.	Fırınlama Süreci	5.6.1.	Bisküvi Fırınlama
		5.7.	Taşlama ve Beyaz Kalite Kontrol	5.7.1.	Taşlama
		5.8.	Dekorlama Süreci	5.8.1.	Bantlı Dekorlama
		5.10.1.	Makina Bakım		
		5.10.2.	Elektrik Bakım		
		5.10.3.	Bakım Planlama		
		5.10.4.	Ölçme ve Kontrol Cihazları Süreci		
6	İnsan Kaynakları	6.1.	İdari ve Sosyal İşler Süreci	6.1.1.	Personel Özlük İşleri
		6.2.	Personel Temin Süreci	6.2.1.	İş değerlendirme / ücret yönetimi süreci
		6.3.	Ödüllendirme ve Nitelik İyileştirme Süreci	6.3.1.	Ödüllendirme süreci
				6.3.2.	Kariyer yönetimi
		6.4.	Eğitim Süreci	6.1.1.	Eğitim gereklerinin tespiti süreci
6.5.	Çalışma Ortamı	6.5.1.	Bölüm, Çevre Şartlarının Belirlenmesi		
		6.5.2.	Çevrenin Olumsuz Etkilerinin Giderilmesi		
7	Teknoloji ve Bilgi Yönetimi	7.1.	Bilgi Yönetimi	7.1.1.	Bilgi Paylaşımı
		7.2.	Teknoloji Yönetimi	7.2.1.	Mevcut ve Gelişmekte olan Teknolojilerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi
		7.3.	İletişim Yönetimi	7.3.1.	İletişim İhtiyacının Saptanması

Tablo 3.4. KP Üst, Ana ve Alt Süreç Yapısı

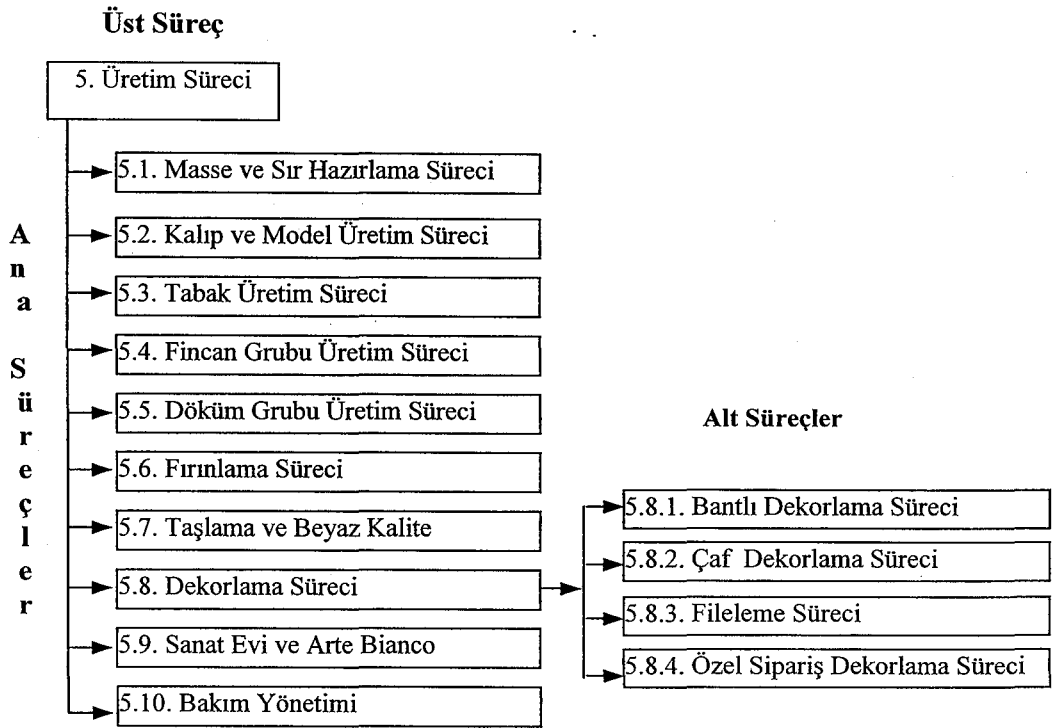
8	Finans Yönetimi	8.1.	Bütçe Yönetimi	8.1.1.	Bütçenin oluşturulması ve yönetimi
				8.1.2.	İşletme sermayesinin yönetimi
				8.1.3.	Nakit giriş çıkışlarının yönetilmesi
				8.1.4.	Finansal riskin yönetilmesi
				8.1.5.	Vergi Fonksiyonunun Yönetilmesi
		8.2.	Bilanço Süreci		
		8.3.	Mizan Hizmetleri Süreci		
9	Kalite Yönetimi	9.1.	TS-EN ISO 9000 Süreci	9.1.1.	Kalite Yönetim Sistemlerinin Planlanması
				9.1.2.	Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Süreci
				9.1.3.	Düzeltilici Faaliyetler Süreci
				9.1.4.	Önleyici Faaliyetler Süreci
				9.1.5.	Veri Analizi Süreci
				9.1.6.	İç Tetkik Süreci
				9.1.7.	Tanımlama ve İzlenebilirlik Süreci
				9.1.8.	Proseslerin Geçerliliği Süreci
				9.1.9.	Yönetimin Gözden Geçirilmesi Süreci
		9.2.	TS-EN ISO 14000 Çevre Yönetimi	9.2.1.	Kalite Yönetim Sistemlerinin Planlanması
				9.2.2.	Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Süreci
				9.2.3.	Düzeltilici Faaliyetler Süreci
				9.2.4.	Önleyici Faaliyetler Süreci
				9.2.5.	Veri Analizi Süreci
				9.2.6.	İç Tetkik Süreci
				9.2.7.	Tanımlama ve İzlenebilirlik Süreci
				9.2.8.	Proseslerin Geçerliliği Süreci
				9.2.9.	Yönetimin Gözden Geçirilmesi Süreci
				9.3.	TKY Süreci
9.3.2.	Kurul / Kriter grupları yönetim süreci				
9.3.3.	Özdeğerlendirme süreci				
9.3.4.	Sürekli iyileştirme süreci				
9.3.5.	Ödül başvuru süreci				

3.3.2. Süreç Hiyerarşisi

Süreçler kendi içinde üç aşamalı hiyerarşik bir yapı içinde ele alınmaktadır. Kuruluştaki alt faaliyetlerin en geniş grubu olarak tanımlanan üst süreçler, ikinci aşamada ana süreçlere indirgenir ve ana süreç adımları alt süreçler olarak adlandırılır. Üst ve ana süreçlerin tamamı **Kilit Süreç** olarak ele alınmıştır. Kuruluşun başarısına etkisi ve gelişme ihtiyacı yüksek olan süreçler **Kritik Süreç** olarak tanımlanmış ve süreç iyileştirmelerinde öncelikli olarak ele alınmasına karar verilmiştir.

Şekil 3.4’de de görüldüğü gibi operasyonel süreçlerden olan “Üretim Süreci” bir üst süreç, “Dekorlama Süreci” bu üst sürecin altında bir ana süreç, “Bantlı Dekorlama

Süreci” ise bu ana sürecin altında bir alt süreç olarak ele alınmaktadır.



Şekil 3.4. Üst Süreç Açılımı

3.4. Süreç Yapısının Oluşturulması

3.4.1. Süreç Sahipleri

Süreçler belirlendikten sonra her sürece bir süreç sahibi atanmış ve süreçler tanımlanmıştır. Süreç sahibi sürecin “baştan sona” sorumluluğunu taşıyan kişidir. Sistemde kilit süreç sahipleri SYK tarafından, alt süreç sahipleri ise ana süreç sahipleri tarafından belirlenmiştir.

Üst ve Ana Süreç Sahibi olabilmek için;

- Süreci baştan sona tanıma,
- Liderlik özelliklerine sahip olma,
- İşin bütününe görebilme,

- İyileştirmeye açık alanları saptayabilme,
- İyileştirme çalışmalarını uygulayabilecek yetki ve yetkinliğe sahip olma gibi kriterler dikkate alınmaktadır.

Üst süreç sahipleri bölüm grup liderlerinden ana ve alt süreç sahipleri ise alan ve takım liderlerinden seçilmektedir. Üst ve ana süreç sahipleri, süreçlerin baştan sona izlenebilirliği için gerekli olan süreç haritaları, süreç şemaları, süreç kalite planları, süreç iletişim planları, süreç performans planlaması ve süreç performans izleme tablosunun oluşturulmasından, müşteri ve tedarikçilerin tanımlanmasından ve performans parametrelerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinden sorumludur (ilerleyen bölümlerde bu dokümanlarla ilgili bilgiler aktarılacaktır). Alt süreç sahipleri de süreç faaliyetlerinin yürütülmesinden ve süreç çıktılarını üretmekten sorumludur.

3.4.2. Sürecin Dokümante Edilmesi

Kuruluştaki süreçlerin tasarlanması, sahiplerinin belirlenmesi ve duyurulmasının ardından, süreçlerin izlenebilirliğinin sağlanabilmesi amacıyla formlar tasarlanmıştır. Süreçler aşağıda sıralanan formlar hazırlanarak dokümante edilmiştir. Kuruluştaki ISO 9001:2000 kapsamındaki tüm süreçler dokümante edilmiştir. Araştırma kapsamında uygulama olarak "Dekorlama Süreci"nin dokümantasyonu örneklendirilecektir.

1. Süreç Haritası
2. Süreç Şeması
3. Süreç Kalite Planı
4. Süreç İletişim Planı
5. Süreç Performans Planlaması
6. Süreç Performans İzleme Tablosu.

Kuruluştaki süreç yönetim sistemi ile ilgili yapılan çalışmalarda yol göstermesi için Proje Lideri tarafından Süreç Yönetim Rehberi hazırlanmış SYK'nın onayı ile çoğaltılarak tüm süreç sahiplerine dağıtım yapılmıştır. Bu rehberde süreçlerle ilgili tanımlar

yapılmış, kuruluşun süreç yapısı açıklanarak süreçlerle ilgili hazırlanması gereken gerekli tüm dokümantasyonun hazırlanmasına ilişkin ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Rehberde ayrıca süreç sahiplerine uygulamalarında örnek teşkil etmesi için pilot bölüm olarak seçilen Dekorlama Süreci'nde yapılan uygulamalar gösterilmiştir.

3.4.2.1. Süreç Haritalarının Hazırlanması

Süreçler belirlendikten sonra yapılacak çalışmalardan ilki süreç haritalarının hazırlanmasıdır. Süreç haritaları, belirlenen süreçlerde yapılan işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlamak ve süreci görsel hale getirmek için çizilmektedir. Süreç haritası, süreçteki tanımlanan faaliyetleri ve karar noktalarını göstermektedir.

İş akışı bir sayfanın üst kısmından başlayarak (ilgili oldukları bölümleri gösterecek şekilde) aşağıya ve sol tarafından başlayarak (ilgili bölümlerle gerçekleştirilen faaliyetleri gösterecek şekilde) sağa doğru çizilir. Haritası hazırlanan süreç dikkatli bir şekilde tanımlanır ve açıklanır. Sürecin başlangıç ve bitiş noktaları belirlenir. Sürecin her basamağı basit tanımlamalar kullanarak açıklanır (örneğin; "Beyaz mamulün alınması" ya da "dekorlama işleminin yapılması" vb.). Çalışmanın her basamağı uygun bir sırada hazırlanır. İş akışı çıkartılan sürecin kapsam ve sınırları dikkatli bir şekilde gözlemlenir (*EK-2*).

Süreç haritasında yer alan faaliyetler sistem standartlarının prosedür ve talimatlarına göre uygulanmaktadır. ISO 9001:2000 sistem standardı kuruluşdaki tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Üst ve ana süreç haritaları, ilgili üst ve ana süreç sahipleri tarafından hazırlanır ve süreç yürütme kurulunun görüşüne sunulur.

3.4.2.2. Süreç Şemasının Oluşturulması

Süreç Şeması sürecin tanımlanması, ayrıntılı olarak baştan sona görülebilmesi için tasarlanmış bir formdur. Bu formda, sürecin tedarikçi ve müşterileri, girdi ve çıktıları, performans parametreleri, müşterinin beklentileri, etkileştiği süreçler, kullanılan

kaynaklar, sürecin işleyişinde kullanılan politika ve yararlanılan standartlar yer almaktadır. Süreç Şeması örneği *EK-3*'de verilmiştir.

3.4.2.3. Süreç Kalite Planının Oluşturulması

Süreç kalite planının hazırlanmasındaki amaç, süreç iş akış sırasına göre sürecin kalite bilgilerinin ayrıntılı olarak gözlemlenebilmesi, bu şekilde kalitenin istenen şekilde elde edilebilmesi ve kayıt altında tutulabilmesidir. Burada yer alan kavramlar ve tanımlamaları şu şekilde ifade edilmektedir.

- * **Süreç iş akış sırası:** Sürecin başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar yer alan faaliyetler sırasıyla (adım adım) belirtilir. Örneğin; dekorlama sürecinde ilk adım üretim programının gelmesi ikinci adım beyaz ambardan mamulün alınması olacaktır.
- * **Süreç sorumlusu:** İş akış sırasında yer alan faaliyetin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişiyi ifade etmektedir. Örneğin beyaz ambardan beyaz mamulün alınmasından sorumlu olan kişi yani süreç sorumlusu “meydancı” olacaktır.
- * **İzleme/Ölçme:** İş akışında yer alan faaliyet gerçekleştirilirken kullanılan yöntemi ifade etmektedir. Uygulama esnasında herhangi bir ölçme yapıp yapılmadığı sorgulanmaktadır.
- * **Kabul/Kontrol Parametreleri:** İş akış sırasında yer alan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan -kullanılan- parametreyi ifade etmektedir. ISO 9001:2000 kapsamında hazırlanan prosedürler, talimatlar vb. Örneğin, dekorlu kalite kontrol “dekorlu kalite ayırım çizelgesi” ne göre yapılmaktadır.
- * **Kontrol Metodu:** İş akışında yer alan faaliyetin kontrolü için kullanılan metodu ifade etmektedir. Örneğin, bantlı dekorlama işlemi sırasında “gözle kontrol” yapılmaktadır.

- * **Kontrol Sıklığı:** Faaliyetlerin gerçekleşmesi sırasında yapılan kontrollerin sıklığını ifade etmektedir. Örneğin, “her mamulde” ya da “her partide” vb.
- * **Referans Dokümanı:** İş akışında yer alan faaliyetin hangi referansa göre gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Örneğin, bu faaliyetin yerine getirilmesi “çalışma talimatlarında” yer alıyorsa, referans doküman olarak çalışma talimatı gösterilir. Ya da herhangi bir plan ya da çizelgede bu iş tanımı yer alıyorsa referans doküman olarak o çizelge ya da plan gösterilebilir.
- * **Kalite Kaydı:** İş akışında yer alan işlemin gerçekleştikten sonra kaydedildiği formu, raporu, föyü vb. ifade eder. Örneğin, bantlı dekorlama işlemi gerçekleştirildikten sonra “Dekorlu Üretim Takip Föyü (DÜTF-DÜTF-FY-01)” ne kaydı yapılmaktadır. Kalite kaydı olarak bu föy gösterilir.
- * **Girdi/Çıktı:** İş akış sırasında yer alan faaliyetin gerçekleşmesi için kullanılacak olan “girdi” yi ve faaliyet gerçekleştikten sonra, bu girdiye bir katma değer katarak elde edilen “çıktı”yı ifade eder. Örneğin, “beyaz ambardan mamulün alınması” faaliyetinde girdi “günlük üretim programı için beyaz mamulü karşılama ihtiyacı”, çıktı ise “temin edilmiş beyaz mamul”dür. “Süreç Kalite Planı” örneği *EK-4*'de verilmiştir.

3.4.2.4. Süreç İletişim Planı

Süreç İletişim Planı, süreç akışının kontrol altında tutulabilmesi, sürecin değerlendirilmesi, iyileştirilmesi, belirlenen performans parametrelerine yönelik vb. nedenlerle sürecin kendi içinde ya da etkileştiği diğer süreçlerle gerçekleştirilen toplantıları, değerlendirmeleri, çalışmalarını bir plan çerçevesinde görmek amacıyla düzenlenir.

- **İletişim Aracı:** Süreç içerisinde ya da etkileştiği süreçlerle yapılan toplantıları, her tür görüşmeleri, paylaşım toplantılarını, takım çalışmalarını duyurularını, panoları vb.

bilgi alışverişi yöntemlerini ifade etmektedir. Örneğin, üretim toplantısı, yönetimin gözden geçirme toplantısı, takım çalışmalarını değerlendirme toplantısı, bölüm panoları vb.

- **Neden/Amaç:** Yapılan toplantıların, takım çalışmalarının hangi amaçla gerçekleştirildiğini ifade eder. Örneğin, üretim toplantısının düzenlenme amacı “üretim ve kalite problemleri” olarak gösterilebilir.
- **Kayıt:** Yapılan toplantının nereye kaydedildiğini ifade eder. Yazılı, sözlü, toplantı tutanağı vb.
- **Düzenleyen:** Toplantının hangi bölüm/bölmeler ya da süreç sahibi/sahipleri tarafından düzenlendiğini ifade eder. Örneğin, üretim toplantısı Beyaz Kalite Ayrım ve Taşlama Takım Lideri tarafından düzenlenmektedir.
- **Katılanlar:** Toplantıda yer alan kişi/kişiler, bölüm/bölmeleri ifade etmektedir. Örneğin, üretim toplantısına katılanlar “ilgili yöneticiler ve takım liderleri” olarak gösterilebilir.
- **Dağıtım:** Gerçekleştirilen toplantı sonuçlarının, alınan kararların kimlere iletilildiğini (bilgi bankası, toplantı katılımcıları vb.) ifade eder. Örneğin, üretim toplantısı dağıtımı “bilgi bankası” ile yapılmaktadır.
- **Periyot/Sıklık:** Toplantının ne kadar sıklıkla yapıldığını ifade eder. Örneğin üretim toplantısı ayda 1 kez yapılmakta, Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısı (YGG) ise yılda 1 kez yapılmaktadır.

Süreç iletişim formu örneği *EK-5*'de verilmiştir.

3.4.2.5. Süreç Performans Planlaması

Süreç şemasında belirtilen “Süreç Performans Parametreleri” için konulan hedeflere

ulaşmak için planlanan faaliyetleri içermektedir. Düzenlenen bu form, performans parametreleri için konulan hedeflere ulaşmak için yapılan faaliyetlerin düzenli olarak takibini sağlamaktadır.

- **Süreç Performans Planlama Konuları:** Belirtilen performans hedefine ulaşmak için planlanan çalışmaları ifade eder. Örneğin, boya yanığı zayıat hedefinin gerçekleşen değeri %5, hedeflenen değeri ise %4' tür. Bu hedeflenen değere ulaşmak için yani boya zayıatını azaltmak için yapılacak çalışmalar planlanır ve form üzerinde hangi dönemlerde ne tür çalışmalar yapılacağı belirtilir.
- Örneğin, 1- Fileli Komposto kaselerin istiflenmesi ve taşınmasında ortaya çıkan hataların tespit edilmesi ve çözümlenmesi, 2- En uygun boya-medyum oranı araştırmaları vb. konular, sorumluları (süreç sahibi, posta başı vb.) ve hangi aylarda gerçekleştirileceği (1.3. ve 5. aylarda vb.) planlanarak, form üzerinde belirtilir. Bu konular ile ilgili dokümanlar varsa "İlgili Doküman" bölümünde gösterilir. Süreç performans planlaması form örneği *EK-6*'da verilmiştir.

3.4.2.6. Süreç Performans İzleme Tablosu

Süreçlerin performansı ve iş üzerindeki etkileri performans parametreleri ile izlenmektedir. Performans parametreleri süreçlerin başarı seviyelerinin belirlenmesinde kullanılan ölçülebilir göstergelerdir ve süreç şemaları üzerinde gösterilir. Ana ve alt süreç performans parametreleri ilgili süreç sahipleri tarafından oluşturulur ve SYK'da değerlendirilir.

Süreç performans izleme tablosu ile süreç performans parametrelerinin gerçekleşen değerleri ile hedeflenen değerleri son 5 yıl için tablo ile değerlendirilir. Ayrıca, 2003 yılı için hedeflenen değere ulaşıp ulaşılmadığı ay bazında takip edilerek grafiği hazırlanır. Süreç Performans İzleme Tablosu örneği *EK-7*'de verilmiştir

3.5. Süreç Performanslarının Ölçülmesi

Süreç performans parametrelerinin belirlenmesi ve izlenmesi, sürecin işleyişinin ve iş üzerindeki etkilerinin takip edilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Belirlenen bu parametrelerin; sürecin başarısının ve süreçte iyileştirmenin gerekliliğinin belirlenebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir.

Kütahya Porselen’de süreç yönetim sisteminin en önemli aşamalarından birini oluşturan süreç performans ölçümü yöntemi belirlenirken, farklı uygulamalar ve süreç yönetimini benimseyen kuruluşların izledikleri yöntemler incelenerek, kuruluş süreçleri için en uygun yöntemin *performans matrisi yöntemi* olduğu tespit edilmiştir (Tablo-3.5.) Süreç performansının ölçümü sayesinde, performans göstergelerinin ölçümü, ay ve yıl bazında takibi daha sağlıklı yapılabilecek, geçmiş yıl verileri ile şimdiki durum karşılaştırılabilecek ve sürecin hangi durumda olduğu, gelişme ihtiyacının olup olmadığı, hangi kısımlarda iyileştirmeye gidilmesi gerektiği saptanabilecektir. Bu yöntem ile iyileştirme çalışmalarının önceliklendirilmesi ve kademeli-sıçramalı iyileştirme çalışmalarının tespiti konusunda bir sistematik sağlanacaktır.

Süreç ve süreç parametreleri doğru tanımlanmış ise, bu yöntem kullanıldığında sürecin başarısına katkısı olan ve öncelikle iyileştirilmesi gereken konular rahatlıkla görülebilecektir. Bu metot, iyi bir süreç analizi yöntemi olduğu için kullanımı uygun bulunarak pilot uygulaması yapılmıştır.

Kuruluşta tanımlanan tüm ana süreçlerin dokümantasyonundan sonra tüm ana süreçlere uygulanması gereken bir ölçümdür. Süreç performans ölçümü için bir yöntem belirlenmiş fakat henüz tüm süreçlerde uygulanmadığı için ISO 9001:2000 kapsamına alınmamış, EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında yer alması planlanmıştır. Sürecin dokümantasyonundan sonra uygulanması gereken bir aşamadır fakat denetimlerden sonra üzerine düşülmediği için sadece dekorlama sürecinde uygulanan pilot bir çalışma niteliğinde kalmıştır. Süreç yönetim sisteminin tam anlamıyla işlevsel olabilmesi için belirlenen aşamaların eksiksiz olarak yerine getirilmesi dolayısıyla süreç performans ölçümlerinin tüm süreçlerde yapılması gerekmektedir.

3.5.1. Performans Matrisinin Oluşturulması

Performans Matrisi, birimleri (saat, gün, adet.) ve iyileşme yönleri (memnuniyet artması iyileşme, hata azalması iyileşme) birbirinden farklı göstergeleri belli bir skala değeri üzerinden normalize edip birimlerden bağımsız olarak hesaplanan index ile trend izleme yöntemidir. Performans matrisi yöntemi esas alınarak tasarlanan “Süreç Performans Ölçme Formu” Tablo 3.5’de gösterilmektedir. Süreç başarısının ölçülmesinde kullanılacak olan bu form aşağıda belirtilen adımlardan geçilerek oluşturulur.

Tablo 3.5. Süreç Performans Ölçme Formu

		İLİŞKİ										
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9		
		D	D	D	D	D	D	D	D	D	İ	
AĞIRLIK	A	16	11	11	14	13	11	11	12	1	1. Adım	
Sınıfın en iyisi/Strech hedef	14										2. Adım	
	13											
	12											
	11											
	10											
	9											
	8											
	7											
	6											
Geçmiş Yıl Performansı	5										3. Adım	
	4											
	3											
	2											
	1											
Parametre Etki Puanı	Fiili	B									4. Adım	
	Hedef	C										
Parametre Başarı Puanı	Fiili	AXB									5. Adım	
	Hedef	AXC										
SÜREÇ BAŞARI PUANI	Fiili										6. Adım	
	Hedef											

1.Adım: Süreç Parametrelerinin ve Ağırlıklarının Belirlenmesi: Matrisin en üst




satırında yer alan kısma süreç için belirlenen performans parametrelerinin tanımı yazılır. “Ağırlık” satırında ise, belirlenen performans parametrelerinin ağırlıklandırılması yapılır. Bu alana her bir parametre için belirlenen ve parametrenin kuruluş için önemini ifade eden ağırlık puanlarının toplamı 100 olacak şekilde yerleştirilir. Ağırlıklandırma yapılırken parametrelerin süreç başarısına etkilerinin direkt ya da indirekt olmasına göre önceliklendirme yapılır. Ortalama parametre ağırlık puanı “100/parametre sayısı”ndan 11,11 olarak hesaplanır. İndirekt ilişkili parametreler için minimum ağırlık puanı “1”, maksimum ağırlık puanı ise “ortalama parametre ağırlık puanı yani 11,11” olarak kabul edilir. Direkt ilişkili parametreler için ise minimum değer 11,11 (ortalama ağırlık puanı), maksimum değer ise 22,22 (ortalama parametre ağırlık puanının iki katı) olarak belirlenir. Ağırlık değeri belirlenirken kuruluş hedeflerine etki göz önüne alınmaktadır.

2.Adım: Sınıfın En İyisi / Strech Hedef Belirlenmesi: Model, sınıfının en iyisi veya stretch hedeflerin belirlenerek, fiili durum ile arasındaki farkın bulunması ve belirlenen periyotta bu seviyelere ulaşılmasını temel almaktadır. Fakat, mevcutta sınıfının en iyisi bilgilerine ulaşmak her süreçte mümkün olmamaktadır. Bu nedenle genelde stretch hedefler 14 skalasında kullanılmalıdır. Geçmişte fiili değerler içinde en iyi 3-4 ayın ortalaması stretch hedef olarak alınabilmektedir. Fakat, sınıfının en iyisi olduğu bir kurum ya da kuruluş tarafından tescil edilmemiş kuruluş dataları, sınıfının en iyisi olarak alınmamalıdır.

3. Adım: Geçmiş Performans ve Hedef Aralıklarının Belirlenmesi:

Parametrelerin geçmiş performans değerleri (hedeflerin bulunduğu andaki durum, yani bir önceki senenin değerleri) matrisin 5. satırına denk gelecek şekilde yerleştirilir. Tüm performans parametreleri geçmiş değerlerini yakaladıklarında süreç, ortalama süreç olarak kabul edildiği için 5. satıra geçmiş performans değerleri yerleştirilmiştir. Tabloda en iyi değer 14 nolu satıra denk gelmektedir. Aralık sayısı ise 9’dur. Geçmiş performans ile stretch hedef farkı alınarak aralık sayısına -9’a bölünmekte, böylece her bir aralığın artış/azalışı bulunmaktadır. Aynı miktar 5’den 1’e kadar da aynı şekilde uygulanarak aralıklar tamamlanmaktadır (Tablo 3.6).

Tablo 3.6. Süreç Performans Ölçme Formu Üzerinde Aralıkların Tanımlanması

		KÜTAHYA PORSELEN SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇME FORMU								Yürürlük Tarihi Revizyon Tarihi Revizyon No Sayfa No													
SÜREÇ ADI:																							
SÜREÇ SAHİBİ:																							
				P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9			
FİİLİ		HEDEF		İLİŞKİ		D		D		D		D		D		D		D		İ			
AĞIRLIK				A		16		11		11		14		13		11		11		12		1	
Sınıfın en iyisi/Stretch hedef				14		98,50		2,20		0,33		2,64		0,31		0,24		0,32		1,43		3,30	
				13		98,44		2,20		0,33		3,14		0,31		0,24		0,43		1,48		3,32	
				12		98,39		2,20		0,33		3,64		0,31		0,24		0,54		1,53		3,34	
				11		98,33		2,21		0,33		4,14		0,32		0,24		0,66		1,58		3,37	
				10		98,28		2,21		0,33		4,64		0,32		0,24		0,77		1,63		3,39	
				9		98,22		2,21		0,33		5,15		0,32		0,24		0,88		1,69		3,41	
				8		98,17		2,21		0,33		5,65		0,32		0,24		0,99		1,74		3,43	
				7		98,11		2,22		0,33		6,15		0,33		0,24		1,11		1,79		3,46	
				6		98,06		2,22		0,33		6,65		0,33		0,24		1,22		1,84		3,48	
Geçmiş Yıl Performansı				5		98,00		2,22		0,33		7,15		0,33		0,24		1,33		1,89		3,50	
				4		97,94		2,22		0,33		7,65		0,33		0,24		1,44		1,94		3,52	
				3		97,89		2,22		0,33		8,15		0,33		0,24		1,55		1,99		3,54	
				2		97,83		2,23		0,33		8,65		0,34		0,24		1,67		2,04		3,57	
Kabul edilebilir en kötü değer				1		97,78		2,23		0,33		9,15		0,34		0,24		1,78		2,09		3,59	
Parametre Etki Puanı		Fiili		B																			
		Hedef		C																			
Parametre Başarı Puanı		Fiili		AXB																			
		Hedef		AXC																			
SÜREÇ BAŞARI PUANI		Fiili																					
		Hedef																					
1-Üretim programına uyum				6- Çaf çiçek yanığı				7- Çaf yıldız tamiri				8- Altın-file yıldız tamiri				9- Beyaz hata							
2- Boyafile-boya yanığı																							
3- Boya file-boya bulaşığı																							
4-Bantlı çiçek tamiri																							
HAZIRLAYAN				KONTROL EDEN				ONAYLAYAN															

4.Adım: Süreç Parametrelerinin Hedef Değerlerinin Belirlenmesi:

Her parametre için hedef-fiili değerlendirme aralıklarının oluşturulmasından sonra hedeflerin belirlenmesi aşaması gelmektedir. Hedefler bir üst süreç sahibi ile birlikte uzlaşılarak belirlenmektedir. Bu hedef değerler ve gerçekleşen değerler form üzerinde işaretlenir (Tablo 3.7). Belirlenen hedefe karşılık gelen aralık değeri değerlendirme tablosu üzerinde Parametre Etki Puanı-Hedef satırına yazılmaktadır (Tablo 3.8). Hedeflerin belirlenmesinden sonra değerlendirmeler aylık kümüle sonuçlar baz alınarak yapılmaktadır. Fiili (gerçekleşen) değerlerin, aralıkları belirlenmiş cetvel üzerinde karşılık gelen değerleri bulunur ve Parametre Etki Puanı-Fiili satırına yazılır.

Puan satırındaki değerler, ölçümün yapıldığı andaki durum yani gerçekleşen değer karşılık geldiği basamak numarası baz alınarak hesaplanır. Örneğin, Tablo 3.8’de performans parametresinde “bantlı çiçek tamiri” parametresi için fiili performans 6,15 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda matris üzerindeki skalada 6,15’in karşılık geldiği basamak 7 olarak belirlenir ve bu 7 rakamı, ilgili puan hücresine yazılır.

Tablo 3.7. Süreç Parametre Hedef Değerlerinin Belirlenmesi

KÜTAHYA PORSELEN		KÜTAHYA PORSELEN SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇME FORMU									Yürürlük Tarihi Revizyon Tarihi Revizyon No Sayfa No		
SÜREÇ ADI: DEKORLAMA SÜRECİ													
SÜREÇ SAHİBİ: PINAR KORKMAZ													
<input type="checkbox"/> FİİLİ <input type="checkbox"/> HEDEF		İLİŞKİ		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
				D	D	D	D	D	D	D	D	İ	
AĞIRLIK		A		16	11	11	14	13	11	11	12	1	
Sınıfının en iyisi/Strech hedef				14	98,50	2,20	0,33	2,64	0,31	0,24	0,32	1,43	3,30
				13	98,44	2,20	0,33	3,14	0,31	0,24	0,43	1,48	3,32
				12	98,39	2,20	0,33	3,64	0,31	0,24	0,54	1,53	3,34
				11	98,33	2,21	0,33	4,14	0,32	0,24	0,66	1,58	3,34
				10	98,33	2,21	0,33	4,64	0,32	0,24	0,77	1,63	3,39
				9	98,22	2,21	0,33	5,15	0,32	0,24	0,88	1,63	3,41
				8	98,17	2,21	0,33	5,65	0,32	0,24	0,99	1,74	3,43
				7	98,11	2,22	0,33	6,15	0,33	0,24	1,11	1,79	3,46
				6	98,06	2,22	0,33	6,65	0,33	0,24	1,22	1,84	3,48
Geçmiş Yıl Performansı				5	98,00	2,22	0,33	7,15	0,33	0,24	1,33	1,89	3,50
				4	97,94	2,22	0,33	7,65	0,33	0,24	1,44	1,94	3,52
				3	97,89	2,22	0,33	8,15	0,33	0,24	1,55	1,99	3,54
				2	97,83	2,23	0,33	8,65	0,34	0,24	1,67	2,04	3,57
Kabul edilebilir en kötü değer				1	97,78	2,23	0,33	9,15	0,34	0,24	1,78	2,09	3,59
Parametre Etki Puanı		Fiili	B										
		Hedef	C										
Parametre Başarı Puanı		Fiili	AXB										
		Hedef	AXC										
SÜREÇ BAŞARI PUANI		Fiili											
		Hedef											
1- Üretim programına uyum				6- Çaf çiçek yanığı									
2- Boyafile-boya yanığı				7- Çaf yıldız tamiri									
3- Boya file-boya bulaşığı				8- Altın-file yıldız tamiri									
4- Bantlı çiçek tamiri				9- Beyaz hata									
HAZIRLAYAN				KONTROL EDEN				ONAYLAYAN					




5.Adım. Süreç Başarı Puanının Hesaplanması:

Her bir parametrenin “Ağırlık (A)” değeri ile, “Parametre Etki Puanı-Fiili (B)” değerinin sonucu “Parametre Başarı Puanı-Fiili” olarak belirlenir. Parametre başarı puanlarının toplamı ise ‘Süreç Başarı Puanı’ını verir. Hedef değerleri için de yapılan hesaplamalar “Parametre Başarı Puanı-Hedef” satırına yazılır.(Tablo 3.8).

Değerlendirme Sonucu:

- 0-350 : Gelişmeye muhtaç süreç
- 350-700 : Ortalama süreç
- 700-1050 : Başarılı süreç
- 1050-1400 : Örnek süreç

Tablo 3.8. Süreç Performans Ölçme Formu

		KÜTAHYA PORSELEN SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇME FORMU								Yürürlük Tarihi Revizyon Tarihi Revizyon No Sayfa No				
SÜREÇ ADI: DEKORLAMA SÜRECİ														
SÜREÇ SAHİBİ: PINAR KORKMAZ														
														
FİİLİ		HEDEF		İLİŞKİ		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
						D	D	D	D	D	D	D	D	İ
AĞIRLIK		A				16	11	11	14	13	11	11	12	1
Sınıfın en iyisi/Strech hedef		14	98,50	2,20	0,33	2,64	0,31	0,24	0,32	1,43	3,30			
		13	98,44	2,20	0,33	3,14	0,31	0,24	0,43	1,48	3,32			
		12	98,39	2,21	0,33	3,64	0,31	0,24	0,54	1,53	3,34			
		11	98,33	2,21	0,33	4,14	0,32	0,24	0,66	1,58	3,34			
		10	98,28	2,21	0,33	4,64	0,32	0,24	0,77	1,63	3,39			
		9	98,22	2,21	0,33	5,15	0,32	0,24	0,88	1,69	3,41			
		8	98,17	2,21	0,33	5,65	0,32	0,24	0,99	1,74	3,43			
		7	98,11	2,22	0,33	6,15	0,33	0,24	1,11	1,79	3,46			
		6	98,06	2,22	0,33	6,65	0,33	0,24	1,22	1,84	3,48			
Geçmiş Yıl Performansı		5	98,00	2,22	0,33	7,15	0,33	0,24	1,33	1,89	3,50			
		4	97,94	2,22	0,33	7,65	0,33	0,24	1,44	1,94	3,52			
		3	97,89	2,22	0,33	8,15	0,33	0,24	1,55	1,99	3,54			
		2	97,83	2,23	0,33	8,65	0,34	0,24	1,67	2,04	3,57			
Kabul edilebilir en kötü değer		1	97,78	2,23	0,33	9,15	0,34	0,24	1,78	2,09	3,59			
Parametre Etki Puanı		Fiili	B	6	13	14	5	10	14	8	8	9		
		Hedef	C	10	13	14	7	13	14	6	9	11		
Parametre Başarı Puanı		Fiili	AXB	96	143	154	70	130	154	88	96	9		
		Hedef	AXC	160	143	154	98	169	154	66	108	11		
SÜREÇ BAŞARI PUANI		Fiili	940											
		Hedef	1063											
1-Üretim programına uyum		6- Çaf çiçek yanığı												
2- Boyafıle-boya yanığı		7- Çaf yıldız tamiri												
3- Boya file-boya buluşığı		8- Altın-file yıldız tamiri												
4-Bantlı çiçek tamiri		9- Beyaz hata												
HAZIRLAYAN			KONTROL EDEN						ONAYLAYAN					

Süreç performanslarının değerlendirilmesi için kullanılan metotta geçmiş yıl

performansı belli olmayan parametreler sadece “Performans İzleme Tablosu”nda izlenmektedir. Süreç Performans Ölçme Formuna geçmiş yıl verisi olmadığı için dahil edilmemektedir. Herhangi bir parametrede geçmiş performans en iyi/strech hedefe eşit ise; gerçekleşebilecek en iyi performans olduğu bilindiği ve bu performansın korunmasının sürecin performansı açısından olumlu olduğu durumlarda, parametre puanlama tablosundaki 5 numaralı satır ile 14 numaralı satır arasında herhangi bir değer girilmemekte ancak 5 numaralı satır ile 1 numaralı satır arasındaki satırlar kötüleşme beklentisi yönünde puanlanmaktadır.

Fiili değerlendirmede ise hedefe ulaşıldığında 14 puan verilmektedir. Bu tip özel bir durum yalnızca o parametreye ilişkin daha fazla iyileştirmenin mümkün olmadığı durumlar için geçerli olmaktadır. Bazı parametreler yıl içinde her ay değişkenlik gösterebilmektedir. Bu durumda her ay belirlenen hedef değerlendirmeye katılmaktadır ve süreç hedef puanı her ay revize edilmektedir. Bu sayede hedef-fiili ay içinde görülebilmektedir.

Değerlendirme aşamasında oluşan fiili değer 14 skalasının üstüne çıkıyor ise, diğer bir deyişle oluşan fiili değer strech hedeften daha iyi ise 14 puan verilmektedir. Aynı şekilde 1 skalasının altında gerçekleştirilirse de 1 puan verilmektedir. Değerlendirme sonrasında strech hedef gözden geçirilmektedir.

3.6. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

İkinci bölümde de üzerinde durulduğu gibi süreç yönetimine geçişte önemli bir aşama da kritik süreçlerin belirlenmesidir. Kilit süreçler içerisinde kuruluşun stratejik planlarının başarıya ulaşmasında en büyük etkiyi yaratacak ve bu bakımdan diğerlerinden daha fazla gelişmeye ihtiyacı olan süreçler “Kritik Süreçler” olarak tanımlanmaktadır. Kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılacak yöntem ve teknikler için süreç yönetimini benimsemiş kuruluşların uygulamaları ve kritik süreç belirleme ile ilgili yaklaşımlar araştırılarak, öneriler SYK’ya sunulmuş ve değerlendirmeler sonucunda KP yapısına uygun olan yöntem belirlenmiştir. Bu yöntem izleyen bölümlerde anlatılacaktır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda şu farklı yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.

Bu yöntemlerden biri anketle katılım ve değerlendirmedir. Bu yöntemde, kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli stratejiler belirlenir. Tespit edilen stratejilerin süreçlere etki seviyelerini sorgulayan bir anket tüm yöneticilere sunulur (0=etki yok, 1=az etki , 2=orta derecede etki, 3= doğrudan etki). Anket sonucunda, tespit edilen kritik süreçler iş hedeflerine etki seviyelerine göre sıralanarak süreçlerin mevcut performansları kuruluşu sunulur. Bu yaklaşım, değerlendirilmeye alınmış fakat kuruluşun Balanced Scorecard hedeflerinin anket ile yeterince ifade edilemeyeceği ve dolayısıyla da alınan sonuçların gerçekçi olmayacağı, anketin yetersiz kalacağı görüşüne varılmıştır.

İkinci bir yaklaşım olarak etki matrisi değerlendirilmeye alınmış, kritik süreçlerin belirlenmesinde; kilit süreçlerin KP Balanced Scorecard'da yer alan dört boyutu (finansal, müşteri, süreçler ve öğrenme boyutu) üzerindeki etkisinin analizine olanak sağlayacağı için bu matrisin kullanılmasına karar verilmiştir. Her boyut için hedefler (her bir hedef her boyutta farklı ağırlığa sahip bulunmaktadır) belirlenmiştir.

Etki matrisi: Kuruluşun kritik başarı faktörlerine her bir sürecin etkisinin değerlendirilmesine olanak sağlayan bir matristir. Kütahya Porselen'de hedefler Balanced Scorecard yöntemi kullanılarak, dört boyutta ele alındığı için, kritik başarı faktörleri yerine bu dört boyut üzerindeki etki değerlendirilmeye alınır. Matrisde sürecin etkisi 1,2,3,4,5 puanları verilerek değerlendirilir. 5, sürecin kuruluş hedefleri ile direkt ve çok ilgili olduğunu, 1 ise ilgisiz olduğunu ifade eder. Puanlama yapılırken her bir katılımcının görüşü alınır ve son puanlara karar verilir. Etki matrisi yönteminde finansal hedefler toplamda 40 puan ağırlığında, diğer hedefler toplamda 20 puan ağırlığındadır. Her kilit sürecin boyutlar üzerine etkisini belirlemek için her skor kendi ağırlık puanı ile çarpılmaktadır.

KP'de tüm süreçler için performans ölçümleri tamamlanmadığı için kritik süreçler de belirlenememiştir. Ancak, kritik süreç belirleme yöntemi seçildiği ve bununla ilgili SYK'da karar alındığı için süreç yönetimi tamamıyla uygulamaya geçildiğinde bu

yöntem kullanılacaktır. Bu bölümde tam bir uygulama yapılamadığı için SYK başkanı ve proje lideri tarafından örnek teşkil etmesi amacıyla yapılan bir kritik süreç belirleme çalışması açıklanacaktır. Bu yöntemin bir parçası olan Etki Matriksi örnek olarak Şekil 3.5’de verilmiştir.

Süreçler	Finansal Hedefler					Müşteri					Süreçler					Öğrenme									
	F1	F2	F3	F4	S	ORT	M1	M2	M3	M4	M5	S	ORT	S1	S2	S3	S4	S	ORT	O1	O2	O3	O4	S	ORT
	10	6	9	15	40		5	5	3	3	4	20		5	5	5	5	20		7	3	5	5	20	
5. Üretim Süreci																									
5.8. Dekorlama Süreci	5	4	4	5	185	4,63	1	4	2	1	4	45	2,25	5	4	5	1	75	3,75	1	2	3	1	33	1,65
5.6. Fırınlama Süreci	5	3	3	5	170	4,25	1	5	2	1	4	50	2,5	5	5	5	1	80	4	4	1	3	1	51	2,55
4. Planlama Süreci																									
4.1. Üretim Planlama	5	5	5	5	200	5	5	5	5	3	5	69	3,45	5	5	5	2	85	4,25	3	2	2	2	47	2,4
4.2. Stokların Yönetimi	4	3	3	4	145	3,63	1	3	1	1	3	33	1,65	1	3	2	1	35	1,75	1	1	2	1	25	1,3

Şekil 3.5. Etki Matriksi Örneği

Gelişme İhtiyacı Matriksi: Kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılan iki parametreden biri olan “gelişme ihtiyacı”nın hesaplanması için hazırlanan bir tablodur. Mevcut performans ve hedef arasındaki fark gelişme ihtiyacını göstermektedir. Şekil 3.6’da Gelişme İhtiyacı Matriksi örneği verilmiştir. Her süreç için mevcut seviye değerlendirilir ve olması hedeflenen seviye belirlenir. Aradaki fark gelişme ihtiyacını gösterecektir.

Süreçler	Mevcut Seviye	Hedef Seviye	Fark	İndeks
5.8. Dekorlama Süreci	940	1063	123	1
5.6. Fırınlama Süreci	650	1000	350	1
4.1. Üretim Planlama	750	1200	450	2
4.2. Stokların Yönetimi	450	1160	710	3
	0-350	351-700	701-1050	1051-1400
	◇	◇	◇	◇
	1	2	3	4

Şekil 3.6. Gelişme İhtiyacı Matriksi Örneği

Karar Matrisi: Her süreç, daha önce belirlenen “Toplam Etki” ve “Gelişme İhtiyacı” değerlendirmelerine göre Karar Matrisine işlenir. Her boyutta, gelişme ihtiyacı potansiyeli ve daha yüksek etkisi olan ana süreçler, kritik süreçler olarak tanımlanmaktadır. Karar matrisi örneği Şekil 3.7’de verilmiştir.

		Gelişme İhtiyacı			
		1	2	3	4
Toplam Etki	5.0-4.5		1.3	5.7, 2.2	
	4.5-4.0		4.1, 7.1	2.1	
	4.0-3.5				
	3.5-3.0				
	<3.0				

Şekil 3.7. Karar Matrisi Örneği

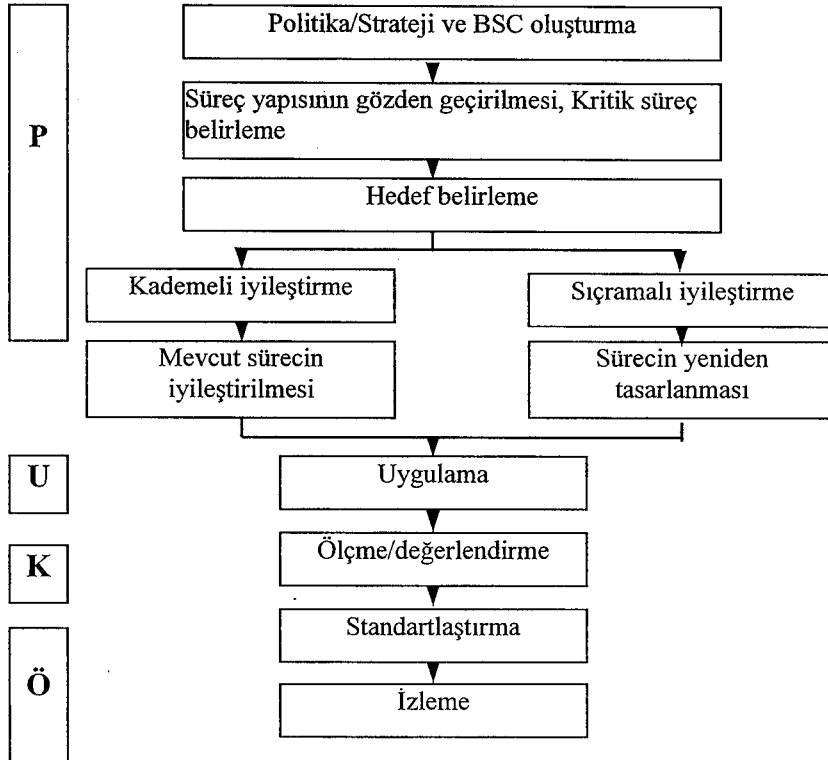
Örnek teşkil etmesi amacıyla yapılan çalışmada belirlenen kritik süreçler; organizasyonel yapı ve süreç yönetimi süreci, üretim planlama süreci, taşıma ve beyaz kalite kontrol süreci, bilgi yönetimi, pazarlama ve satış stratejilerinin oluşturulması süreci, müşteri istek ve beklentilerini anlamak sürecidir.

3.7. Süreçlerin İyileştirilmesi

Kritik süreçlerin belirlenmesi ile iyileştirilmesi gereken süreçler belirlenmiş olacaktır. Süreç yönetimine geçerken izlenecek aşamaların belli olması bir sonraki adımda nelerin yapılacağını bilerek daha rahat adımlarla ilerlemeyi sağlayacaktır. Bu nedenle iyileştirme çalışmaları yapılırken izlenecek adımların sıralandığı bir süreç iyileştirme yöntemi belirlenmiştir.

Süreç Yönetim Sistemi’nde süreçlerin izlenebilirliği, performanslarının ölçülmesi ve takibinin sağlanması sonrasında, sürecin iyileştirmeye ihtiyacı olup olmadığı da tespit edilmiş olmaktadır. Süreçleri en yakından tanıyanlar süreç sahipleridir. KP’de ilgili süreç sahipleri tarafından önerilen süreç iyileştirme önerileri, SYK’da

değerlendirilecektir. Süreçten beklenen iyileşme, sürecin mevcut performansı ile karşılaştırılır. Yapılan çalışma sonrası aradaki fark kademeli iyileştirmelerle giderilemeyecek düzeyde ise sıçramalı iyileştirme kararı alınır. Süreçlerin iyileştirilmesinde PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) disiplini dahilinde Şekil 3.8’de verilen kademeli ve sıçramalı iyileştirme modeli kullanılacaktır.



Şekil 3.8. Kademeli-Sıçramalı İyileştirme Modeli

Kritik süreçlerdeki süreç iyileştirmeleri en üst düzeyde öncelikli olup, aynı şekilde süreç başarı puanına etkisi yüksek parametrelerde iyileştirmeler öncelikli olarak belirlenmektedir.

Süreç sahipleri bir üst süreç sahipleri ile beraber aylık sıçramalı ve kademeli iyileştirmeleri gözden geçirmekte ve parametre etkilerini temel alarak, önceliklerini tanımlamaktadırlar.

Kademeli iyileştirmelerde, mevcut süreçlerde tekrarları, hataları, gecikmeleri ortadan kaldırarak süreç performansında iyileşme sağlanır. Bu tür iyileştirmeler süreç sahibi tarafından yapılabildiği gibi kurulan gönüllü gruplar (5 Adım, TVB grupları) ya da proje grupları tarafından yapılabilmektedir.

Sıçramalı iyileştirme, kuruluş hedeflerine etkisi büyük olan, süreç akışının yeniden tasarımını gerektiren, kademeli iyileştirmeler ile gerçekleştirilemeyecek düzeyde katma değer artışı sağlayabilen iyileştirmelerdir. Bu tür iyileştirmeler konu ile ilgili çalışanlarda oluşan proje grupları tarafından yapılmaktadır. Çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması sağlanmaktadır. SWOT analizleri, beyin fırtınası, balık kılçığı diyagramı, takım çalışmaları yapılarak çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmak için olanak sağlanmaktadır.

3.7.1. Süreç Değişikliklerini İzleme Yöntemi

Süreç değişiklik ihtiyacı, süreç ve çıktı performansının hedeflerini karşılamadığı durumlarda tedarikçi ve müşteri beklentileri göz önüne alınarak belirlenir. Süreç değişikliği yöntemi Şekil 3.9'daki gibidir.

Sorumlu	Süreç Akışı
SS	Süreç değişiklik ihtiyacının Tanımlanması
PG	↓ Çözüm planının hazırlanması
SS	↓ Süreç değişikliğinin duyurulması ve pilot uygulamayı yapacak olan çalışanlara eğitim verilmesi
PG	↓ Pilot uygulama
PG	↓ İyileştirmeyi ölçümleme
	H Hedefe uygun mu? ↓ E
SS	↓ Standartlaştırma ve onaylama
SS	↓ Değişikliğin yayımlanması
SS	↓ Uygulamalı eğitimler
SS	↓ Süreç performansının izlenmesi

SS: Süreç Sahibi PG: Proje Grubu

Şekil 3.9. Süreç Değişikliği İzleme Yöntemi

Değişikliğin diğer öncelikli önemli süreçleri etkilemesi, kuruluş hedeflerini gerçekleştirmede büyük öneme sahip ya da uygulamanın yüksek maliyete ve riske sahip olması durumunda pilot uygulamaya ve denetlenmesine SYK'da karar verilir. Pilot çalışma sonuçları değerlendirilerek standartlaştırılır. Standartlaştırma sonrası süreç değişikliği ilgili üst ve ana süreç sahipleri ve SYK tarafından onaylanır.

Üst ve ana süreç sahipleri tarafından süreç değişikliğinin onaylanmasından sonra, çalışma standartları ve süreç haritaları, ilgili alt süreç sahipleri tarafından revize edilir ve üst ve ana süreç sahipleri tarafından onaylanır. Süreç değişikliği, süreç değişikliğinden etkilenen tüm çalışanlara prosedür ve duyurularla ilan edilir.

SONUÇ

Süreç yönetimi, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmalarının getirdiği kısıtlamalardan kurtularak gerekli iyileştirme ve sıçramayı sağlayabilmek için, bir organizasyondaki tüm ana iş süreçlerinin birbirleriyle ilintisi ve etkileşimlerinin de gözetilerek, sistematik bir şekilde ele alınması ve geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Müşteri odaklı olma, rekabette üstünlük sağlama, maliyetleri düşürme, kayıpları azaltma ve esnek olma hedeflerine sahip bir organizasyon için süreçlere odaklı yönetim kaçınılmaz bir durumdur.

Bu araştırmada günümüzde oldukça önemli olan süreç yönetimi konusu ele alınmış ve “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Bir Uygulama Örneği” isimli yüksek lisans tezinde, süreç kavramı ile ilgili kavramlar açıklandıktan, süreç yönetiminin gelişimi ve tanımları yapıldıktan sonra, süreç yönetimi çalışmalarında yaygın olarak kullanılabilecek bir süreç yönetimi metodolojisi kavramsal ve pratik yönleri ile anlatılmıştır. Süreç yönetimine geçiş aşamalarının uygulaması olarak da, Kütahya Porselen ele alınmış ve uygulamalı örnekleri için “dekorlama süreci” seçilmiş, daha önceki bölümlerde anlatılan metodoloji izlenerek uygulama gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu metodoloji, süreç yönetimine geçmek isteyen şirketlerde yaygınlıkla kullanılabilecek bir yaklaşım getirmektedir. Gerekli yetenek ve birikime sahip şirket uzmanlarından oluşan ekipler, bu metodolojiyi izleyerek süreç yönetimine geçişte istenen sonuçları elde edebilirler.

Süreç yönetimi kavramı EFQM Mükemmellik Modeli ile uzun zamandır gündemdedir. Fakat şirketler ISO 9001:2000 versiyonu ile süreç yönetimine önem vermeye başlamışlardır. Burada bu yönetim sisteminin bir felsefe olduğu unutulmamalı, ISO standartlarındaki prosedür ve talimatlarla karıştırılmamalıdır. Süreç yönetimine geçişte

en önemli nokta “zihniyet değişikliği”dir. Bu zihniyet değişikliği de ilk önce üst yönetim ile başlamalıdır. Çünkü, üst yönetim işin içinde değilse bu yönetim sistemine geçmek çok zordur. Unutulmaması gereken süreç yönetimi çalışmalarının başarısının, süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerince sahiplendirilmesine, müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üst düzey yöneticilerin üstlenecekleri role yakından bağlı olduğudur.

Süreç yönetimi literatüründeki pek çok kaynak süreç iyileştirmeleriyle ilgilenmektedir ve bu genellikle var olan süreç operasyonlarının geliştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ne var ki araştırmalar, süreç yaklaşımından elde edilecek asıl değer, operasyon ya da takım bazındaki süreç iyileştirmelerinden çok, organizasyonun daha yüksek seviyelerinde bir yaklaşımın anlaşılması ve geliştirilmesinden doğacağını göstermektedir. Buna karşın çoğu işletme, süreçleri prosedür yazımları olarak algılamaktaydı. Bu dar görüşü aşmak için ortaya konacak yaklaşımlar, organizasyonun farklı seviyeleri arasındaki iletişimi içermelidir. Bu iletişim, süreç sahipleriyle, süreci yerine getirenler arasındaki algılamayı artıracak ve süreç akışlarında karar noktalarına ve değer yaratan adımlara odaklanacak şekilde olmalıdır.

Süreç yönetimine geçişte ve bunu izleyen aşamadaki iyileştirme geliştirme çalışmalarının bitirilmesinin ardından genellikle ortaya çıkan eğilim, ekibin bir an önce dağılıp kendi işlerine dönmesidir. Ne var ki, süreç geliştirme çalışmaları bu noktada bitmemektedir. Süreçlerin özelliklerinin ve çıktılarının korunması ve geliştirilmesi için bir dizi önlem alınması gerekmektedir. Aksi takdirde, belli bir süre sonra süreç performansı bozulacak ve tekrardan önemli boyutta geliştirme çalışmaları kaçınılmaz olacaktır. Ne var ki bu işletmede de bu tür bir yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Süreç yönetimine geçişte, KP genelinde vizyon, misyon ve hedefler belirlenmiş, Balanced Scorecard kullanılarak hedefler dört bölümde gösterilmiş, Süreç Yürütme Kurulu oluşturulmuş, süreçler belirlenerek tanımlanmıştır. Süreçlerle ilgili dokümanlar ISO 9001:2000 kapsamına dahil edilen tüm süreçler için hazırlanmıştır. Ancak süreç performans ölçümü ile ilgili yapılması gereken çalışmalar sadece dekorlama süreci ile sınırlı kalmıştır. Her ne kadar süreç yönetimi ile ilgili bilgilendirme ve uygulamalı

eğitimler verilmiş olsa da ISO denetlemelerinden sonra tüm bu çalışmaların yavaşladığı açık ve net olarak gözlenmiştir. Firma Temmuz 2003 de belgesini sıfır hata ile almıştır. Ayrıca ISO 9001:2000 revizyonunda yer alan süreç kavramı ile ilgili olarak KP'de yürütülen projenin başarısı denetçiler tarafından takdirle karşılanmış Süreç Yönetim Komitesi ve Proje Lideri bu çalışmalardan ötürü tebrik edilmiştir. Çünkü, süreç kavramının firmaların büyük çoğunluğu tarafından tam anlamıyla kavranmadığı belirtilmiş, KP'de bu anlamda süreç ve süreç yönetimi ile ilgili doğru bir yol izlendiği ve oluşturulan sistemin başarılı olduğu tespit edilmiştir. KP süreç yönetiminde koyduğu hedeflerden ilki olan ISO 9001:2000 revizyonunda tam notla ulaşmış ve sıradaki hedefi olan EFQM Mükemmellik Modeli'ne doğru yol almaya başlamıştır. Ne yazık ki ISO için gösterilen yoğun uğraşlar belgenin alınmasından sonra yerini büyük bir boşluğa bırakmış süreç sahiplerinin de ilgilerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Oysa ki tüm süreç sahiplerine gerekli destek ve eğitimler verilmiştir. Her süreç için proje liderinin başkanlığında süreç sahiplerine hem toplu hem birebir eğitimler verilmiş tüm kavramlar ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Pilot uygulama olarak dekorlama sürecinde süreç yönetimi ile ilgili dokümanlar ve tanımlar hazırlanmış diğer süreç sahiplerine örnek olarak aktarılmıştır. Tüm bu çalışmalara ve yoğun ilgiye rağmen bazı süreç sahipleri kendi süreçleri ile ilgili çalışmalarını yapmaktan kaçarak tüm bu analizleri proje liderine yüklemeye çalışmışlardır. Bunun en büyük nedeninin süreç yönetimini ISO için gerekli olan dokümantasyon ve gerçekte yürütülmesi zor olan bir sistem olarak düşünmeleridir. Bunun temeline inildiğinde üst yönetimin yeterli desteğinin olmadığı sonucu çıkmaktadır. Çünkü üst yönetim bu felsefeyi ne kadar benimserse çalışanlarına da o kadar kolay benimsetir. Diğer yandan tüm bu soğukluğun nedeninin uzun bir aradan sonra süreç yönetimi çalışmalarına hızlı bir şekilde başlangıç yapmak olduğunu düşünebiliriz. Bu hız da çalışanlarda olduğu gibi bazı yöneticilerde de gelip geçici basit bir heves olarak görülmüştür.

Süreç performans ölçümü süreç yönetiminin en önemli aşamalarından birini oluşturmaktadır. Kuruluşta tanımlanan tüm süreçlerin dokümantasyonundan sonra tüm süreçlere uygulanması gereken bir ölçümdür. KP'de süreç performans ölçümü için bir yöntem belirlenmiş fakat henüz tüm süreçlerde uygulanmadığı için ISO 9001:2000 kapsamına alınmamış, EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında yer alması

planlanmıştır. Performans ölçümü sürecin dokümantasyonundan sonra uygulanması gereken bir aşamadır fakat denetimlerden sonra üzerine düşülmediği için sadece dekorlama sürecinde uygulanan pilot bir çalışma niteliğinde kalmıştır. Süreç yönetim sisteminin tam anlamıyla işlevsel olabilmesi için belirlenen aşamaların eksiksiz olarak yerine getirilmesi dolayısıyla süreç performans ölçümlerinin tüm süreçlerde yapılması gerekmektedir.

KP’de tüm süreçler için performans ölçümleri tamamlanmadığı için kritik süreçler de belirlenememiştir. Ancak, kritik süreç belirleme yöntemi seçildiği ve bununla ilgili SYK’da karar alındığı için süreç yönetimi tamamıyla uygulamaya geçildiğinde bu yöntem kullanılacaktır.

Ayrıca, müşteri gereksinim ve beklentileri zaman içinde sürekli gelişmekte, yeni teknoloji ve bilgi sistemleri kullanımı kaçınılmaz olmakta ve rakiplerin performansında sürekli artışlar gözlenmektedir. Bu nedenlerden dolayı, süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusu günlük işten ayrı olarak yapılacak fazladan bir iş olarak görülmemeli, günlük faaliyetlerle süreçlerin sürekli iyileştirilmesi felsefesi entegre edilmeli, süreç geliştirme faaliyetleri sürekli iyileştirme anlayışı ile kurumsallaştırılmalıdır. Uygulama sırasında bazı bölümlerde bu çalışmaların fazladan bir iş olarak görüldüğü gözlenmiştir. Gerçekte bu kesinlikle ayrı bir iş olarak düşünülmemesi gereken bir kavramdır. Zaten günlük işler bir süreç mantığında yürütüldüğü ve takibi sağlandığı zaman düzene girecek, performansı daha rahat takip edilebilecek, gelişmeler izlenebilecektir.

Süreçler genellikle fonksiyonlar arası niteliğe sahiptir. Fonksiyonel yapılanmanın devam ettirildiği organizasyonlarda süreçler, iyileştirilse dahi fonksiyonel yapılanmanın getirdiği kısıtlar ve çelişkiler nedeni ile bozulmaya yüz tutabilir. Bu nedenle süreç geliştirme çalışmaları bitirildikten sonra “süreç sahibi” atanması önerilmektedir.

Süreç sahibi, süreç yönetimi için gerekli organizasyonel mekanizmaların ve prosedürlerin oluşturulmasını sağlamalıdır. Organizasyonlar, kendi kurum kültürlerine en uygun yöntemleri belirleyerek süreç geliştirme anlayışını kurumsallaştırabilirler.

Süreç sahibi, süreç performansı ve sonuçlarından doğrudan sorumludur. Süreçteki sorunların ele alınması ve giderilmesinde “grup odaklı problem çözme yaklaşımları” etkin sonuçlar vermektedir. Dolayısıyla süreç içerisinde yer alan şirket çalışanlarının “problem çözme teknikleri” konusunda eğitilmeleri, onlara sürece müdahale konusunda gerekli becerileri kazandıracaktır. Ayrıca, şirket içinde kurulacak bir “bireysel öneri sistemi” de süreçte yapılması gereken adımsal iyileştirmeler konusunda önemli katkılar sağlayabilir.

Müşterinin sesi sürekli izlenmeli ve en iyi uygulamalarla kıyaslanmalıdır. Müşterinin sesinin bir kez ölçülmesi yeterli değildir. Ölçüm sıklığı, değişen müşteri gereksinimi ve beklentilerin zamanında belirlenmesi ve gerekli “yanıtlama”nın yapılmasına fırsat verecek şekilde ayarlanmalıdır. En iyi uygulamaların araştırılması, kıyaslama yapılması ve bunun kurumsallaştırılması süreç ile ilgili hedeflerin konmasında ve gerekli geliştirme faaliyetlerinin planlanmasında bir diğer önemli girdidir. Kıyaslama ile en iyi uygulamaların kopyalanması kastedilmektedir. En iyileri doğrudan kopyalayan şirket aynı sonuç ve performansları elde edememişlerdir.

Aynı şekilde, değişimden etkilenen şirket çalışanlarının doğal tepkilerinin dikkatle ve hassasiyetle ele alınıp süreçlere getirilen değişiklikler konusunda ikna edilmeleri gerekmektedir. Değişiklikler çalışanlar tarafından benimsendiği takdirde, süreç geliştirme projelerinin başarısı kesinleşecektir. Uygulama kapsamındaki işletmede bölümlerde yapılan SWOT analizi çalışmaları sırasında bazı çalışanlar tarafından tespit edilen sorunların ve teklif edilen çözüm önerilerinin kağıtta kalacağına ilişkin yargılar oluşmuştur. Bunun nedeni geçmiş yıllarda yaşanan taşeronlaştırma ile kendini açıkça gösteren bir güvensizlik, fikirlerinin dikkate alınmayacağına ilişkin ön yargılar olabilir. Fakat, geçmiş yıllara nazaran çalışanların katılımına yönelik çalışmalarda gelecek yıllarda artış sağlanması hedeflenmiş buna yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Hem bu yöntemle hem de takım çalışmaları ile fikirlerini uygulayabilme fırsatı doğmuştur. Çalışanlar takım çalışmalarına özendirilmiş, üst yönetimin de katıldığı “takım çalışmaları paylaşım sunuşları” başlatılmış, çalışanlar kendi takımlarıyla yaptıkları çalışmaları sunmuşlardır.

Sonuç olarak süreç yönetimi, işlerin yapılış şeklinin yönetiminden daha fazla bir şey değildir. Daha teknik bir tanımla, süreç yönetimi, belirlenmiş performans hedeflerine ulaşmak için iş süreçlerinin yapılışı, iyileştirilmesi ve değiştirilmesi için gerekli metodolojileri belirleyen ve uygulayan yönetim yaklaşımıdır.¹⁵⁵ Süreç yönetimi, bir seferlik iyileştirmeler, ya da kısa süreli hedeflere yönelik uygulamalardan daha fazlasıdır. Süreç yönetimi, pek çok işletmede olduğu gibi süreç haritaları ve akış şemaları üzerinde yapılacak bir dizi iyileştirme çabası da değildir. Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanmasını, kritik süreçlerin ve süreç sahiplerinin belirlenmesini, süreç performans kriterlerinin izlenmesini ve sürekli değişen koşullarda rekabet gücünü artıracak değişimin her süreç sahibi ya da sahipleri tarafından yapılmasını kolaylaştıracak tekniklerin açıkça ortaya konduğu bir yönetim yaklaşımıdır. Bu anlamda, yapılması gereken süreç yönetimini kendi başına bir süreç olarak ele alıp, bir işletme için doğru olarak tanımlamak, uygulamak, izlemek ve iyileştirmektir.

¹⁵⁵ Johnson A. EDOSOMWAN, Organizational Transformation and Process Reengineering, St. Lucie Press, Florida, 1996, s11.

EKLER

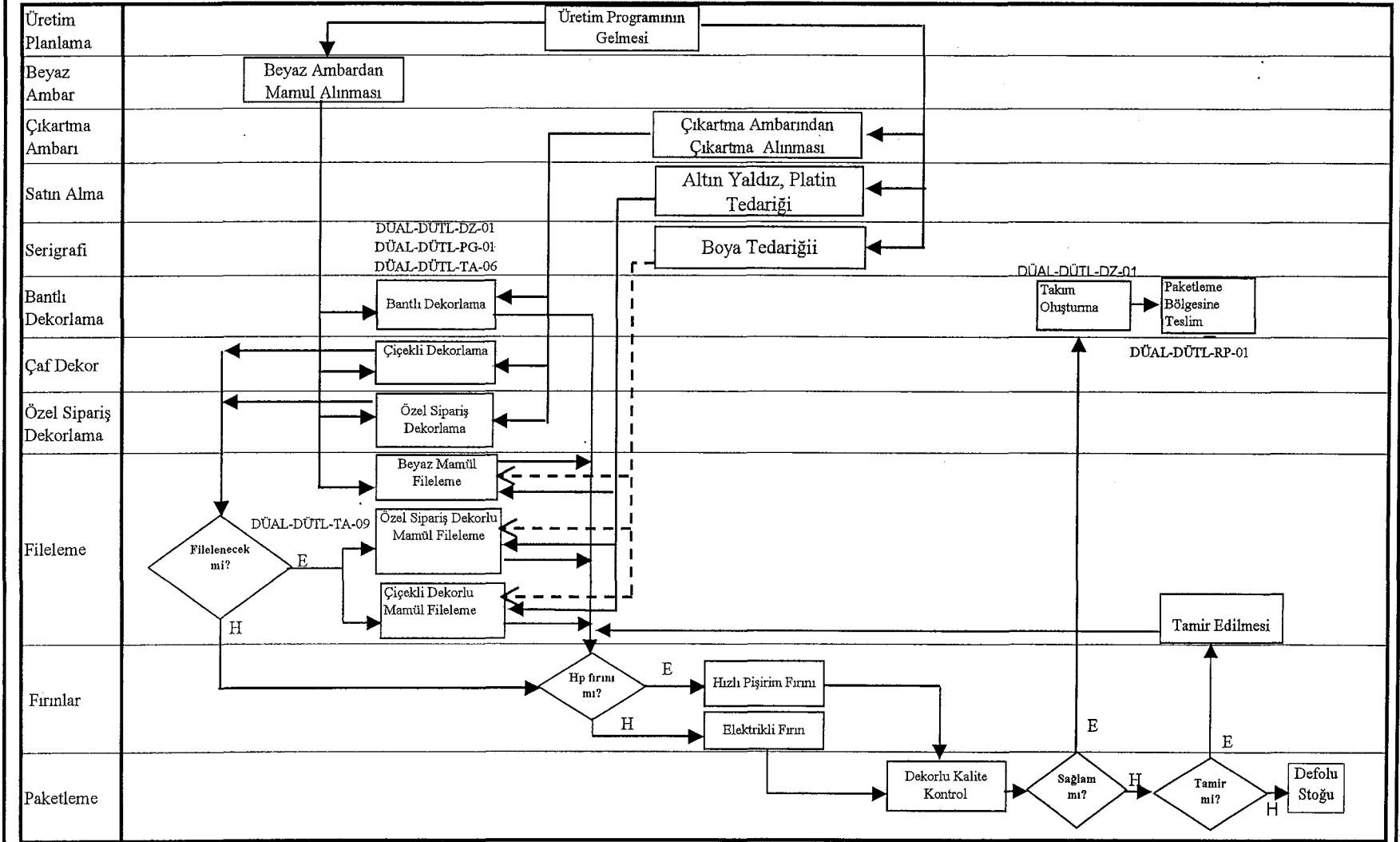
EK	Sayfa
EK-1 Süreç Yönetim Sistemi	158
EK-2 Süreç Haritası	159
EK-3 Süreç Şeması	160
EK-4 İletişim Planı	161
EK-5 Kalite Planı	162
EK-6 Süreç Performans Planı	163
EK-7 Performans İzleme Tablosu	164



KÜTAHYA PORSELEN SÜREÇ HARİTASI
DÜAL-DÜTL-HR-01

Yürürlük Tarihi :11/03/2003
Revizyon Tarihi :...
Revizyon No :00
Sayfa No :1/1

SÜREÇ NO: 5.8. SÜREÇ ADI: DEKORLAMA SÜRECİ



HAZIRLAYAN
Pınar KORKMAZ
Ana Süreç Sahibi

ONAYLAYAN
Gültekin SAĞLAM
Üst Süreç Sahibi



www.kutpo.com.tr

KÜTAHYA PORSELEN SÜREÇ ŞEMASI
DÜAL-DÜTL-ŞM-03

Yürürlük Tarihi : 11.03.2003
Revizyon No : 00
Revizyon Tarihi : --
Sayfa No : 1/1

SÜREÇ TANIMI

SÜREÇ SINIFI	<input type="checkbox"/> ÜST <input checked="" type="checkbox"/> ANA <input type="checkbox"/> ALT
SÜREÇ ADI	Dekorlama Süreci
SÜREÇ SAHİBİ	Pınar KORKMAZ
SÜREÇ BAŞLANGICI	Üretim programının gelmesi
SÜREÇ BİTİŞİ	Dekorlu mamülün ürünlerin dağıtım sürecine teslim edilmesi

SÜREÇ GİRDİLERİ VE ÇIKTILARI
SÜREÇ GİRDİLERİ

GİRDİLER	TEDARİKÇİ
Beyaz Mamül	Beyaz Ambar
Çıkartma	Çıkartma Ambarı
Altın Yıldız, Platin yıldız	Satın Alma
Boya	Serigrafi
Üretim Programı	Üretim Planlama
Özel Sipariş Talebi	Üretim Planlama

SÜREÇ ÇIKTILARI

ÇIKTILAR	MÜŞTERİ
Dekorlu Yarı Mamül	Fırınlama
Fırınlanmış Mamül	Dekorlu Kalite Kontrol
Kalitesi Yapılmış Mamül	Ürünlerin Dağıtım
Teslimat Raporu	Ürünlerin Dağıtım

PERFORMANS PARAMETRELERİ	GERÇEKLEŞEN	HEDEFLENEN
1. Bantlı Dekorlu Üretim Zayıat Hedefi		
1.1. Çiçek Tamiri Zayıatı Hedefi	%7,26	%9,5
1.2. Çiçek Yanığı Zayıatı	%0,32	%0,75
2. Çaf Dekorlu Üretim Zayıat Hedefi		
2.1. Çiçek Yanığı Zayıatı	%0,26	%0,24
2.2. Yıldız Tamiri Zayıatı	%1,23	%1,23
3. Boya-File Zayıat Hedefi		
3.1. Boya Yanığı Zayıatı	%2,29	%3,5
3.2. Boya Bulaşığı Zayıatı	%0,33	%0,29
4. Altın-File Yıldız Tamiri Zayıat Hedefi	%1,97	%1,8

MÜŞTERİNİN SESİ (BEKLENTİLERİ)	ETKİLEŞTİĞİ SÜREÇLER
Fırınları ürünsüz bırakmamak	Üretim Planlama, İç Satın Alma, Dış Satın Alma, Taşlama ve Beyaz Kalite Kontrol, Fırınlama, Ürünlerin Dağıtım
Hata oranlarının az olması	
Zamanında teslim	
Hatasız teslim	

STANDARTLAR	KAYNAKLAR
ISO 9001:2000 Sistem Standardı	Elektrik, Gaz, Su, İşgücü
	Ekipmanlar; file makinaları, dekorlama masaları turnetler, file fırçaları.
POLİTİKALAR	
Dekorlu Üretim Bölüm Politikası	
Kalite Politikası	
Toplam Kalite Yönetimi	

HAZIRLAYAN
Pınar KORKMAZ
Ana Süreç Sahibi

ONAYLAYAN
Gültekin SAĞLAM
Üst Süreç Sahibi



**KÜTAHYA PORSELEN DEKORLAMA SÜRECİ
İLETİŞİM PLANI
DÜAL-DÜTL-PN-04**

Yürürlük Tarihi : 11.03.2003
Revizyon Tarihi :
Revizyon No : 00
Sayfa No : 1/1

İLETİŞİM ARACI	NEDEN/ AMAÇ	KAYIT	DÜZENLEYEN	KATILANLAR	DAĞITIM	PERİYO /SIKLIK
Üretim Toplantısı	Üretim ve Kalite Problemleri	Bilgi bankası	Beyaz K. Ayrım ve Taşlama Tk. Lid.	İlgili Yöneticiler ve Takım Liderleri	Tüm Katılımcılar	1/gün
Uygun Olmayan Ürün ve Düzeltici Faaliyet Toplantısı	Uygun Olmayan Ürünlerin ve Düzeltici Faaliyetlerin Değerlendirilmesinin Yapılması	Bilgi bankası	Porselen Grup Lideri	Tüm Üretim Grubu	Tüm Katılımcılar	1/ay
Süreç Performans Gözden Geçirme Toplantısı	Süreç Performans Kriterlerinin gözden geçirilmesi, iyileştirme faaliyetlerinin planlanması	Sözlü ve Yazılı	Süreç Takımı	Süreç Sorumluları, Postabaşları, Alt Süreç Sahipleri	Toplantı katılımcıları	1/ay
YGG toplantısı	Yönetimin tüm süreçleri gözden geçirmesi ve iyileştirme çalışmalarının planlanması	Toplantı tutanağı	Genel Müdür	Tüm Gruplar	Tüm Gruplar	1/yıl
Takım Çalışmaları Panosu	Sürekli İyileştirme için ve bölüm için yapılan çalışmaların paylaşılması	İlgili Pano	Pano Sorumlusu	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Sürekli
İletişim Panosu	ISO 9001, TKY Politikaları, Hedefler, Vizyon, Misyon, Değerler, Bölüm Politikasının paylaşılması	İlgili Pano	Pano Sorumlusu	Tüm Çalışanlar	Tüm Çalışanlar	Sürekli

HAZIRLAYAN
Pınar KORKMAZ
Ana Süreç Sahibi

ONAYLAYAN
Gültekin Sağlam
Üst Süreç Sahibi



www.kutpo.com.tr

KÜTAHYA PORSELEN
DEKORLAMA SÜRECİ KALİTE PLANI
DÜAL-DÜTL-PN-05

Yürürlük Tarihi :11.03.2003
Revizyon No :00
Revizyon Tarihi :...
Sayfa No :1/5

NO	İŞ AKIŞI SIRASI	SÜREÇ SORUMLUSU	İZLEME / ÖLÇME	KABUL/KONTROL PARAMETRESİ	KONTROL METODU	KONTROL SIKLIĞI	REFERANS DÖKÜMANI	KALİTE KAYDI	GİRDİ	ÇIKTI
1	Üretim Programının Gelmesi	Üretim Planlama	İzleme	PNGL-ÜPTL-LS-01	Gözle Kontrol	Her program	PNGL-ÜPTL-GT-02	DÜAL-DÜTL-PG-01	Dekorlu mamül üretme ihtiyacı	Üretim programını gerçekleştirme ihtiyacı
2	Beyaz ambardan mamülün alınması	Meydancı	İzleme	DÜAL-BKTL-ÇZ-01	Gözle Kontrol	Her mamül	DÜAL-DÜTL-GT-02	PNGL-BATL-FY-01	Günlük üretim programı için beyaz mamüli karşılama ihtiyacı	Temin edilmiş beyaz mamül
3	Çıkartma ambarından çıkartmanın alınması	Dekorlama elemanı	İzleme	Standart Numune	Gözle Kontrol	Her çıkartma	DÜAL-DÜTL-PN-01 DÜAL-DÜTL-TA-06	DÜAL-DÜTL-FY-01	Günlük üretim programı için çıkartmayı karşılama ihtiyacı	Temin edilmiş çıkartma
4	Bantlı Dekorlama	Dekorlama elemanı	İzleme	DÜAL-DÜTL-PG-01 DÜAL-DÜTL-DZ-01	Gözle Kontrol	Saatte bir	DÜAL-DÜTL-TA-06 DÜAL-DÜTL-PN-01 DÜAL-DÜTL-PN-02 DÜAL-DÜTL-ÇZ-04	DÜAL-DÜTL-FY-01	Üretim programını gerçekleştirme ihtiyacı	Programa göre dekoru yapılmış ürün
5	Fırınlama	Fırın yükleme elemanları	İzleme	Pişmiş ürün numuneleri	Gözle Kontrol	Her yüklemede	DÜAL-DÜTL-TA-13 DÜAL-DÜTL-TA-19 DÜAL-DÜTL-TA-11	Dekorlu Kalite Kontrol Raporu Bilgi bankası	Dekorların bünyeye dayanıklı hale getirilmesi	Fırınlanmış mamül
6	Dekorlu kalite kontrol	Kalite elemanı	İzleme	STAL-PPTL-RP-07	Gözle Kontrol	Her mamül	STAL-PPTL-TA-17	Aylık dekorlu üretim kalite raporu Bilgi bankası	Dekor hatalı ürünlerin ayrılma ihtiyacı	Kalite kontrolü yapılmış mamül
7	Takım oluşturma	Teslimatçı	İzleme	DÜAL-DÜTL-PG-01 DÜAL-DÜTL-DZ-01	Gözle Kontrol	Her mamül	DÜAL-DÜTL-GT-08	DÜAL-DÜTL-RP-01 DÜAL-DÜTL-FY-02	Takım oluşturma ihtiyacı	Takım
8	Paketlemeye teslim	Teslimatçı	İzleme	DÜAL-DÜTL-PG-01 DÜAL-DÜTL-DZ-01	Gözle Kontrol	Her mamül	DÜAL-DÜTL-GT-08	DÜAL-DÜTL-RP-01 DÜAL-DÜTL-FY-02	Takımı oluşturulan mamülün dağıtım ihtiyacı	Dağıtım için teslim edilen takım

HAZIRLAYAN
Pınar KORKMAZ
Ana Süreç Sahibi

ONAYLAYAN
Gültekin SAĞLAM
Üst Süreç Sahibi



**KÜTAHYA PORSELEN DEKORLAMA SÜRECİ
PERFORMANS İZLEME TABLOSU
DÜAL-DÜTL-TB-02**

Yürürlük Tarihi:11.03.2003

Revizyon No :00

Revizyon Tarihi:

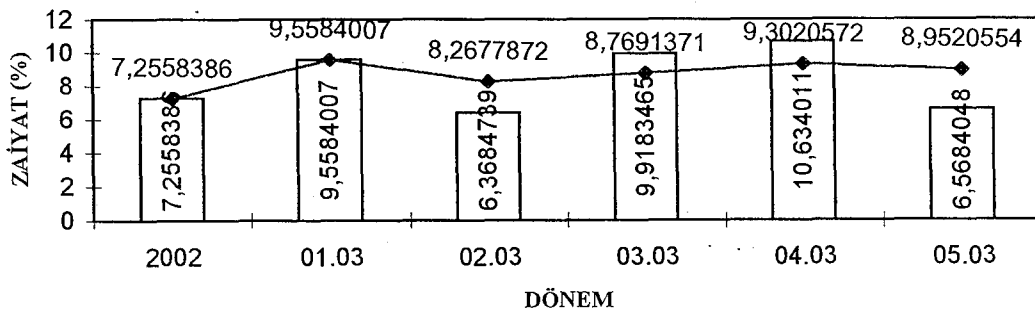
Sayfa No 1/6

BANTLI DEKORLU ÜRETİM ÇİÇEK TAMİRİ ZAYIATI HEDEFİ (%)			BANTLI DEKORLU ÜRETİM ÇİÇEK YANIĞI ZAYIAT HEDEFİ (%)			BOYA FİLE BOYA YANIĞI ZAYIAT HEDEFİ (%)		
YILLAR	HEDEF	PERFORMANS	YILLAR	HEDEF	PERFORMANS	YILLAR	HEDEF	PERFORMANS
1999	*	7,02	1999	*	1,36	1999	*	7,46
2000	6,32	4,19	2000	1,23	0,61	2000	6,72	3,52
2001	3,77	2,64	2001	0,55	0,31	2001	7,00	4,67
2002	3,77	7,26	2002	0,55	0,32	2002	4,67	2,29
2003	9,50		2003	0,75		2003	3,50	
BOYA FİLE BOYA BULAŞIĞI ZAYIAT HEDEFİ (%)			ÇAĞ DEKORLU ÜRETİM YALDIZ TAMİRİ ZAYIATI HEDEFİ (%)			ÇAĞ DEKORLU ÜRETİM ÇİÇEK YANIĞI ZAYIAT HEDEFİ (%)		
YILLAR	HEDEF	PERFORMANS	YILLAR	HEDEF	PERFORMANS	YILLAR	HEDEF	PERFORMANS
1999	*	1,92	1999	*	0,32	1999	*	1,67
2000	1,73	1,58	2000	4,99	1,93	2000	1,50	0,43
2001	1,42	0,52	2001	1,74	0,96	2001	0,39	0,24
2002	0,52	0,33	2002	1,74	1,23	2002	0,39	0,26
2003	0,29		2003	1,23		2003	0,24	
ALTIN FİLE YALDIZ TAMİRİ ZAYIAT HEDEFİ (%)								
YILLAR	HEDEF	PERFORMANS						
1999	*	1,92						
2000	1,73	1,58						
2001	1,42	0,52						
2002	0,52	1,97						
2003	1,80							

SÜREÇ ADI	DEKORLAMA SÜRECİ	HEDEF	ÜRETİM CİNSİ	BANTLI
GG DÖNEMİ	NİSAN 2003	9,50	HATA CİNSİ	ÇİÇEK TAMİRİ

DÖNEM	DÖNEMSEL			KÜMÜLATİF		
	ZAYIAT MIKTARI	NET ÜRETİM MIKTARI	ZAYIAT YUZDESİ	ZAYIAT MIKTARI	NET ÜRETİM MIKTARI	ZAYIAT YUZDESİ
2002	364659	5025732	7,26	364659	5025732	7,26
01.03	44383	464335	9,56	44383	464335	9,56
02.03	20094	315523	6,37	64477	779858	8,27
03.03	33744	340218	9,92	98221	1120076	8,77
04.03	47656	448147	10,63	145877	1568223	9,30
05.03	15125	230269	6,57	161002	1798492	8,95
06.03	-	-	-	-	-	-
07.03	-	-	-	-	-	-
08.03	-	-	-	-	-	-
09.03	-	-	-	-	-	-
10.03	-	-	-	-	-	-
11.03	-	-	-	-	-	-
12.03	-	-	-	-	-	-
	161.002	1798492	8,95			

**BANTLI ÇİÇEK TAMİRİ
ZAYIATI HEDEF % 9,50**



KAYNAKÇA

Kitaplar

Aktan, Coşkun Can. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: MESS, 1997.

Alkan O, A. Filiz, H. Adanalı, C. Bayraktar, A. Hayal ve M.Özdemir. **İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi**. İstanbul: 1996.

Almeman, Arif Adnan. **ISO 9001/2:1994 Kalite Güvence Modeli'nden ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi'ne Etkili Geçiş İçin Rehber**. Ankara:Unicon Yayınları, 2001.

Alpugan, Oktay. **İşletme Bilimine Giriş**, Trabzon: Derya Kitabevi, 1994.

Armstrong, M. **Performance Management**. New York: Mc Graw-Hill 1992.

Carr, D. K and H.J. Johansson. **Best Practices in Reengineering**, New York: Mc GrawHill 1995.

Champy, James. **Reengineering Management: The Mandate for New Leadership**. New York : Harper Business, 1996.

David, Fred R. **Concepts of Stratejik Management**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998.

Dinçer, Ömer. **Starejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997.

EFQM. **Business Process Management**. Brussel : Report of the bachmarking Group, 1999.

European Foundation for Quality Management. **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**. Brussel::EFQM: 2000.

Hammer, Michael ve James Champy. **Reengineering The Corporation**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.

Hammer, Michael ve Steven Stanton. **Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı.** Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1995.

Harrington, James. **Business Process Improvement.** U.S.A: McGraw Hill 1991.

Hesselbein, Frances and., Paul M Cohen. **Liderden Lidere,** İstanbul: BZD Yayıncılık, MESS Yayın No:318, Aralık 1998.

K., David, Henry Carr and Johanson J. **Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in The Reengineering Process.** New York : McGraw-Hill Int., 1995.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite: Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite.** İstanbul: Rekabetçi Yönetim Dizisi, 1993.

Koçel. Tamer, **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.

Manganelli, R.L. and M.M. Klein. **The Reengineering Handbook.** New York: Amacom, 1994.

Melan, H. Eugene. **Process Management: Methods for Improving Products and Service.** McGraw-Hill, 1993.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi.** Eskişehir: Birlik Ofset, 2001.

Özel, Mustafa. **Stratejik Yönetim ve Liderlik.** İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.

Özveren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar.** Birinci Basım. Alfa Yayınları, Haziran, 1997, s.50.

Quigley, Joseph V. **Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması.** İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

Sezgin, Ömer F. Benchmarking Eğitim Notları, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Ltd, İstanbul 1998.

Silver, G. A. and. Silver, J. B. **Introduction to Systems Analysis.** Prentice Hall Regrets, 1976.

Şirket Stratejisi, MESS Yayın No:327, BZD Yayıncılık, Haziran 2000, İstanbul.

Tudor, Dorothy ve Ian Tudor. **Business Systems**. Fourth Edition. Machester UK: NCC Education Services Ltd, 1997.

Türk Standartları Enstitüsü, **TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler**. Ankara: 2001.

Yamak, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: 1998.

Yenersoy, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**. Rota Yayınları, Mart 1997.

Yıldırım, Mehmet Cemal. **Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000**. İstanbul: Rota Yayın, Aralık, 2000.

Dergiler

Argüden, Yılmaz ve Engin Sağdıç. **Balanced Scorecard**. ARGE Danışmanlık Yayınları, No:01, Rota Yayın, 2000.

Armistead, Colin and Simon Machin. "Implications of Business Process Management for Operations Management", **International Journal of Operations&Production Management** Vol:17, No:9, MCB University Press, 1997.

Bozkurt, Rıdvan. "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", **MPM Verimlilik Dergisi**. Sayı:3, 1995.

Forum Köşesi, "ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Kuruluş Performansı'na Katkısı", **Önce Kalite Dergisi**. Yıl:11, Sayı:65, Mart 2003.

Garvin A. David. "The Processes of Organization and Management", **Sloan Management Review**, Summer 1998.

Gendron, M. "Using the Balanced Scorecard", **Harvard Business Review**, September-October, 1994.

Kaplan R and S. Norton. "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", **Harvard Business Review**. September-October 2000.

Kulaklı, Atik. "Toplam Kalite Yönetimi", **4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler**, İstanbul: 1996.

Küçüksüleymanoğlu, Erhan. "Reengineering, Toplam Kalite Yönetimi ile İlişkisi ve Türk Endüstrisi için Uygulanabilirliği", **Mühendis ve Makine**. TMMOB, Sayı:454, Kasım 1997.

Lokmanoğlu, Perihan ve Yener, Nimet. "Sanayide Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları", **4.Ulusal Kalite Kongresi ve Tebliğler**. İstanbul, 1996.

Muter, Şener. "Ege'de Küresel Değişim ve Rekabetçi Kalite Konuşulacak", **Önce Kalite Dergisi**. Yıl:11. Sayı no:66, Nisan 2003.

Okay, Işıl. "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", **TÜSİAD-Kalder 7. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri**. 11-12 Kasım 1998.

Orçunus, Ali Rıza. "Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli," **Verimlilik Dergisi Özel Sayısı**. İkinci Basım. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996.

Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Ocak 1994, Sayı 6.

Özçer, Yasemin. "ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Belge Ötesi Kaliteyi Yaşamak", **Önce Kalite Dergisi**. Yıl:8, Sayı:62. Aralık 2002.

Özgen, Hüseyin ve Savaş, Halil. "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi", **Standart Dergisi**. Yıl:36, Sayı:422,. Şubat 1997.

Russell, Steve. "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or Co-operation?" **Total Quality Management**. Vol.11, 2000.

Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: 1993.

Tümer, Sumru. "Toplam Kalite Yönetiminde Organizasyon Yapısı," **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**. İkinci Basım. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996.

Türkmen, İsmail. "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler," **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**. İkinci Basım. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996.

Yalçın, İbrahim, Şamiloğlu, Famil ve Demirel, Yavuz. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği", **Standard Dergisi**. Yıl:39, Sayı:460 Nisan 2000.

Yazıcı, Selim. “Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme”, **Önce Kalite**. Yıl:7, Sayı:39, Kalder Yayını, Eylül-Ekim 2000.

İnternet Adresleri

Aksu, A. Mert. “Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri”, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>, Erişim Tarihi: 08/12/2003.

Aktan, Can. Organizasyonel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Değişim Mühendisliği, <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim>, Erişim Tarihi: 07/08/2003.

_____. “Çağdaş Yönetim Anlayışı:Toplam Kalite”, <http://www.canaktan.org>, Erişim Tarihi: 10.11.2003.

_____. “Stratejik Yönetim”, <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler>, Erişim Tarihi: 14.01.2004.

Argüden, Yılmaz. “Kalite Nedir?”, http://www.arge.com/tr/mkl_KaliteNedir.html, Erişim Tarihi: 09.01.2004.

Arpaç, Erhan. “Eczacıbaşı VİTRA Süreç Yönetim Sistemi Sunuş Notları”, <http://www.kalder.org>, Erişim Tarihi: 15.03.2003.

Babüroğlu, Oğuz N. “Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi”, <http://www.arama.com>, Erişim Tarihi: 05.02.2003.

Bağdat, Mete. “Türkiye’de Kalite Algılaması ve Müşteri Odaklılık”, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon>, Erişim Tarihi: 10.05.2003.

Balanced Scorecard-Kurumsal Performans Yönetimi. <http://www.coretech.com.tr/projectsandsolutions>,. Erişim Tarihi: 20.01.2004.

Caudle, Sharon. “Reengineering for Results: Keys to Success from Government Ezperience”, The Electronic College of Process Innovation, <http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/3002s5.htm>, Erişim Tarihi: 01.10.2003.

Değişim Mühendisliği,
<http://www.sanayitesisleri.com/degisim%20muhendisligi.asp>, Erişim Tarihi: 10.10.2003.

European Foundation for Quality Management, “EFQM Excellence Model Introduction”, <http://www.efqm.org/imodel/modelintro.htm>, Erişim Tarihi: 10.02.2003.

Eyüboğlu, Filiz. “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi”, <http://www.insankaynaklari.com>. Erişim Tarihi: 05.12.2003.

_____. “Süreçlerle İlgili Kavram ve Yaklaşımlar”, <http://www.danismend.com/konuklar/stratejiyon>, Erişim Tarihi: 15.03.2003.

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, <http://www.sistema.com.tr/qm/iso9000.asp>, Erişim Tarihi: 20.05.2003.

Kordsa Süreç Yönetimi Sunuş Notları, www.kalder.org, Erişim Tarihi: 15.03.2003.

Örnek, Ali Şahin. “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>, Erişim Tarihi: 20.11.2003.

Özkan, Memet. “Balanced Scorecard'a Giriş”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81, Erişim Tarihi: 14.10.2003.

_____. “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi II”, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon>, Erişim Tarihi: 07.03.2003.

_____. “Süreç Yönetimine Giriş”, <http://www.danismend.com>. Erişim Tarihi: 07.02.2003.

_____. “Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme-1”, <http://www.bilgiyonetimi.org>, Erişim Tarihi: 10.11.2003.

Süreç Yönetimi, www.pcis.com.tr/documents/urec_yonetimi, Erişim Tarihi: 12.11.2003.

Tanju Argun, “Değişim ve Gelecek”, <http://www.bilgiyonetimi.org>, Erişim Tarihi: 08.12.2003.

Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.insankaynaklari.com>.

Yeniden Yapılandırma, <http://www.home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm>, Erişim Tarihi: 08.10.2003.

Yayınlanmamış Tez, Rapor ve Bildiriler

- Aran, Volkan. "Üretim İşletmelerinde Süreç Yönetimi ve Tasarımı- Bir Üretim İşletmesinde Süreç Yönetim Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Demir, Barış. "Süreç Özdeğerlendirmesi İçin Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şubat 1998.
- Demirkan, Mahmut. "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme," **3. Verimlilik Kongresi: Bildiriler**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 14-16 Mayıs 1997.
- Gürcan, Burak. "Süreçlerle Yönetim", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997.
- Kahraman, Cengiz. "Değişim Mühendisliğinin Toplan Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Karabıçak, Zeynep. "Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998.
- Kılavuz, Saadet., "Organizasyonlarda Süreç Yönetimi ve Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998.
- Özer, Nurcan. "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Unsurunun Önemi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1998.
- Pamir, Gülcan. "Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması.", Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997.
- Şemaki, Serra Bir Stratejik Yönetim Modeli Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Şubat 1999.
- Ulugöl, Erk. "Takım Bazlı Süreç Yönetimi Modeli", İ.T.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998.

Diğer

Akgül, Emin. “Süreç Analizi.” İşletme Yönetimi Dersi Ödev Notu, Yıldız Teknik Üniversitesi +Mühendislik Fakültesi, 1999.

Bozkurt, Rıdvan. **Reengineering Semineri Notları**. Ankara: MPM, 1996.

Dizdar, Asuman. “Netaş Süreç Yönetimi Eğitim Notları”. İstanbul: 1998.

Kalder Eğitim Notları, **Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi**. Kalder: 2001.

Koç 2000, “Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi.”, İstanbul:1995.

Sezgin, Ömer F. Benchmarking Eğitim Notları, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Ltd, İstanbul 1998