

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI YURTDIŞI
GEÇİCİ VE DAİMİ GÖREVLERİN SÜREÇLERİNİN
OLUŞTURULMASI VE YÖNETİMİ**

Turgay DELEN

Danışman
Yard. Doç. Dr. Onur ÖZVERİ

2007

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurtdışı Geçici ve Daimi Görevlerin Süreçlerinin Oluşturulması ve Yönetimi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Turgay DELEN

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Turgay DELEN
Anabilim Dalı : Sosyal Bilimler
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez Konusu : Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurtdışı Geçici ve Daimi Görevlerin Süreçlerinin Oluşturulması ve Yönetimi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	O
Tez mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurtdışı Geçici ve Daimi Görevlerin Süreçlerinin
Oluşturulması ve Yönetimi
Turgay DELEN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Günümüzde şirketlerin pazar değerlerini belirleyen etmenler değişime uğramıştır. Artık aktif büyüklüğü, sermaye yapısı, cirosu ile dikkat çekmeyen şirketler, pazarda olağanüstü başarılar elde edebilmektedir. Elle tutulamayan bir faktör olan ve entelektüel kapital olarak adlandırılan bu yeni sermayenin önemli bileşenlerinden biri de süreçlerdir. Hayatta kalmak ve rekabette başarılı olmak isteyen şirketler süreçlerinin yönetimine gereken önemi vermeli, buna göre yeniden yapılanmanın yollarını aramalıdır. Süreç yönetimi süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan bir dizi faaliyet; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirilmesi, analizi ve geliştirilmesini kapsayan bir çevrimdir.

Süreç Yönetimi, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için şirketin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da kökten tasarımların yapılmasıdır. İnsan, makine, malzeme gibi kaynakları işleyip değer katarak müşteri isteklerini karşılayacak çıktıları üreten işlemler dizisidir. Süreç yönetimi tüm çalışanların, kurumun amacını bilerek üretime katılmaları ile gerçekleştirilebilir. Toplam Kalite Yönetimi'nde kabul edilebilir hata seviyesi kavramı terk edilmekte, yerine sıfır hataya götürecek önlemler

hedeflenmektedir. İnsanların sıfır hata hedefine ulaşabilmeleri için, hatalara yol açmayan iş süreçleri ile desteklenmeleri gerekmektedir.

Özellikle son 20 yıl içerisinde, Dünya ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler, bizlere değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. Küreselleşen iş dünyasında başarı ve kalıcılığı sürdürebilmenin tek yolu, değişimin gereklerine uyabilmek ve değişimi etkin olarak yönetebilmekten geçmektedir. Değişimi bu denli acil hale getiren iki unsur rekabet ve müşteri beklentileridir. Bu iki ana unsurdan dolayı, şirketler kalıcı stratejik öneme sahip iş süreçlerini, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmasının getirdiği tüm kısıtlardan kurtararak, gerekli iyileşmeyi ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu şirketlerin, tüm ana iş süreçlerinin birbirleri ile ilintisini de gözeterek, sistematik bir şekilde ele almakla ve geliştirmekle mümkündür. Süreç geliştirme çalışmalarının başarısı, süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerle sahiplenilmesi, müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üstlenilecek rol ile yakından ilgilidir.

Amerika Birleşik Devletlerinde, özel sektörün yanı sıra, son yıllarda kamu sektöründeki kuruluşlar da, modern yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. Kamu sektöründe özellikle savunma bakanlığına bağlı birimlerde toplam kalite yönetimi çalışmaları kapsamında süreç iyileştirme programları yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Türkiye’de Kara Kuvvetleri Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına önem vermekte ve bu konu ile ilgili çalışmaları desteklemektedir. Tezin Uygulama Bölümünün amacı Kara Kuvvetleri Komutanlığı tarafından; Bosna Hersek, Kosova, Azerbaycan, Gürcistan, Afganistan; Lübnan ve diğer ülkelerde bulunan karargah ve teşkilere yurt dışı geçici görev kapsamında yapılacak görevlendirmelerde uygun personelin seçim, görev öncesi hazırlık ve görev bölgesine intikali safhalarının irdelenerek personelin en kısa zamanda göreve adaptasyonunu ve intikalini emniyetle sağlamaktır.

ABSTRACT

Master Thesis

**Process Development and Management for Land Forces Command Abroad
Temporary and Non Temporary Tasks**

Turgay DELEN

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Total Quality Management

At the present day, the factors determining the market assets of the companies have changed. Yet, the companies which do not have remarkable assets values, capital structures and endorsements may have extraordinary achievements. One of the components of this intangible factor, called intellectual capital, is the processes. The companies, which wish to survive and succeed in the rival business, should attach the necessary importance to their process management. Process Management is a series of activities performed in order to guarantee the monitoring and development of the processes in a continuous and uniform way; moreover process management is a circuit which encloses the design and maintenance of the processes and continuously evaluation, analysis, and improvement of the customer needs to meet them better.

Process management is to determine, to define, to document the whole processes of the company, to assign responsibility personnel, to evaluate performance indicators by monitoring and to make improvements or radical designs when requested, in order to comprehend how the processes work today and improve it. Process management is a series of operations which produces outputs meeting the request of the customer by manipulating the resources such as human, machine and material adding a value. Process management can be achieved when all the employees participate in the production by being aware of the purpose of the association. In the Total Quality Management acceptable

mistake level is being left and instead the measures which will provide “zero mistake” are aimed at. For the people to attain zero mistake target, they should be supported by business processes which do not give rise to mistakes.

Especially in the last 20 years, developments happened in our country and in the world have clearly indicated the necessity for changes. The only way for achievements and to maintain permanence in the global business world, is to adapt to the requirements of the changes and to manage the changes in an efficient way. The two factors which make the changes such urgent are rivalry and customer expectations. Because of these two major factors, companies try to develop their permanent, strategic and important business processes in a way which provides the necessary improvement and bounce, by getting rid of all the restriction caused by functional structuring and decision mechanism. This is possible if the companies consider the relationships of all the major business processes with each other and deal with it and develop in a systematic way. The achievement in the process development works is closely related to the high level managers undertaking the process and also related to undertaking the establishment of a customer and process based culture.

In the United States, as well as the private sector, the public sector foundations have started to apply modern management techniques recently. In the public sector, especially in the Ministry of Defense departments process improvement programs are commonly applied in the scope of the Total Quality Management studies. In Turkey, Land Forces Command give importance to the Total Quality Management studies and support the related subjects. The aim of the Application Part of the Thesis is to select the appropriate personnel charged by the Land Forces Command for the temporary abroad tasks in the headquarters and military units in Bosnia Herzegovina, Kosovo, Azerbaijan, Georgia, Afghanistan, Lebanon and in other countries. It is aimed that by analyzing the preparation before the task and transportation to the place of task phases, the personnel is going to be adapted as soon as possible and arrive in the place of task in a secure way.

**KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI YURTDIŞI GEÇİCİ VE DAİMİ
GÖREVLERİN SÜREÇLERİNİN OLUŞTURULMASI VE YÖNETİMİ**

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XI
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	XII
GİRİŞ	XIV

**BİRİNCİ BÖLÜM
SÜREÇ YÖNETİMİ ANLAYIŞI**

1.1. SÜREÇ YÖNETİMİNE GİRİŞ	1
1.2. SÜREÇ TANIMI	7
1.3. SÜRECİN TEMEL UNSURLARI	9
1.4. SÜRECİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	11
1.5. SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI	12
1.6. SÜREÇ HİYERARŐISI	14
1.7. SÜREÇLERİN ETKİLEŞİMİ	18
1.8. SÜREÇ YÖNETİMİ	19
1.9. SÜREÇ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	20
1.10. SÜREÇ YÖNETİMİ VE DİŐER YÖNETİM ANLAYIŞLARI	22
1.10.1. Stratejilerle Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetimi	23

1.10.2. Göstergelerle Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetimi	24
1.10.3. İç Müşteri Sistemi ve Süreç Yönetimi	25
1.10.4. Projelerle Yönetim ve Süreç Yönetimi	26

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ

2.1. SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ	27
2.2. SÜREÇ YÖNETİMİNİN GETİRİLERİ	29
2.3. SÜREÇ YÖNETİMİ VE DİĞER YÖNETİM ANLAYIŞLARI	31
2.3.1. Süreç Yönetimi, Kaizen ve Toplam Kalite Yönetimi	33
2.3.2. Süreç Yönetimi ve Altı Sigma	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

3.1. DÜŞÜNME, KAVRAMSAL PLANLAMA	44
3.2. BAŞLANGIÇ AŞAMASI	46
3.3. KAPSAM VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ	47
3.4. SÜRECİN ANALİZİ	55
3.5. MEVCUT SÜREÇLERİN YENİDEN SİSTEMATİK TASARIMI	60
3.5.1. Mevcudun Yeniden Geliştirilmesi	61
3.5.2. Bütünün Yeniden Tasarımı	64
3.6. KONTROL AŞAMASI (SÜREÇLERİN ÖLÇÜLMESİ)	67
3.6.1. Ölçümler	69
3.6.2. Ölçüm türleri	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ İYİLEŞTİRME VE GELİŞTİRME YÖNTEM VE ÖRNEKLERİ

4.1.	SÜREÇ İYİLEŞTİRME (YÖNTEM 1)	76
4.2.	SÜREÇ İYİLEŞTİRME (YÖNTEM 2)	87
4.3.	SÜREÇ İYİLEŞTİRME (YÖNTEM 3)	90

BEŞİNCİ BÖLÜM

YURTDIŞI GEÇİCİ GÖREVLERE PERSONEL SEÇİMİ SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMASI

5.1.	GİRİŞ	92
5.2.	FAALİYET	92
5.3.	AMAÇ	92
5.4.	UYGULAMA HEDEFİ	92
5.5.	GELİŞME	93
	SONUÇ	99
	KAYNAKLAR	106
	EKLER	111

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BPM	Business Process Management
CRM	Customer Relation Management
GKY	Genel Yönlendirme Komitesi
KBF	Kritik Başarı Faktörü
KH	Karargah
KKK	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
KYK	Kalite Yürütme Kurulu
PL	Plan
PUKÖ	Planla - Uygula- Kontrol Et - Önlem Al
SGT	Süreç Geliştirme Timi
ŞB	Şube
TB	Tabur
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
YBBO	Yok Et, Basitleştir, Bütünleştir, Otomatikleştir
YGG	Yurtdışı Geçici Görev

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Sürecin Temel Unsurları	s. 10
Şekil 2 Süreç Hiyerarşisi	s. 16
Şekil 3 Süreçlerin Etkileşimi	s. 19
Şekil 4 Altı Sigma Metodolojisi	s. 43
Şekil 5 Süreç Haritası	s. 58
Şekil 6 Süreç İyileştirme Yöntem 1 Akış Şeması	s. 78
Şekil 7 Eğitim Talepleri İçin Teklif Gönderme Süreci İş Akış Şeması	s. 81
Şekil 8 Süreç İyileştirme Yöntem 2 Akış Şeması	s. 87

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Müşterinin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi	s. 49
Tablo 2 Sürecin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi	s. 51
Tablo 3 Süreç Geliştirme Fırsatları	s. 52
Tablo 4 Girdi – Çıktı İlişkileri Tanımlanması	s. 53
Tablo 5 Mevcut – İstenen Durum Tanımlaması	s. 55
Tablo 6 Mevcudun Geliştirilmesi ile Bütünün Yeniden Tasarımı	
Yaklaşımlarının Karşılaştırması	s. 67
Tablo 7 İşlem Basamaklarının Ortalama Süreleri	s. 83

GİRİŞ

Süreç, her biri belirli girdi ile başlayan, iç ve dış müşterilerden gelen talep ve bilgi veya hammadde ile bu girdiye katma değer katarak belirli bir çıktı üreten, birbiriyle ilişkili olan ve belirli sınırlara sahip işlemler dizisi olarak tanımlanabilir. İyi tanımlanmış bir başlangıcı ve bir sonu olmalıdır. Süreçler, esas olarak belirli şeyleri yapmak için kullanılan metotlardır. Bir üretim sürecinin esas gayesi, belirli bir girdiler kümesini kullanarak, bu girdilerden daha fazla katma değere sahip bir veya daha çok çıktı elde edebilmektedir. Süreçler, üç temel faaliyetler çeşidinin bir kompozisyonudur. Bunlar değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler; temel olarak fonksiyonel, departmansal veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler ve kontrol faaliyetleridir. Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu belli olan iş demektir. Yani bu işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerin oluşturduğu kümedir. Süreçler, en yalın açıklama ile, bir işletmenin müşterileri için ne yaptığı, işletmenin ürün veya hizmetini yaratan mantıksal iş toplamıdır.

1980'li yıllardan günümüze kadar geçen sürede bilimsel ve teknolojik gelişmeler, bilgi çağına geçiş ile pazar şartlarının değişmesi, yönetim düşüncesi ile ilgili birçok yeni yaklaşım, kavram ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Süreç odaklı yönetim yaklaşımının uygulamada yer bulması Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişmeye başladığı yıllara dayanmaktadır. 1980'li yıllarda, dünya genelinde etkisini hissettirmeye başlayan Japonya'nın kazandığı başarılarla bir anda yönetim felsefelerinde yeni bir çığır açan bu anlayışın en önemli unsurlarından birisi; "Süreçlerin Sistematik Olarak İyileştirilmesidir".

Kuruluşlar için müşteri memnuniyeti, varolabilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Bu doğrultuda işletmedeki süreçler, bir işletmenin müşterileri için ne yaptığı olarak tanımlanabilir. Süreç öncelikli düşünce tarzı, süreç ve sonuç, amaçlar ve araçlar, hedefler ve ölçüler arasında bir köprü kurar; kişilerin resmin bütününe önyargısız bakmalarını sağlar. Bir yönetici, görev tanımı gereği, sonuçlar ile ilgilenmelidir. Bununla birlikte başarılı bir şirketin başarılı yöneticilerinin

davranışlarını gözlediğimizde, bu yöneticilerin çoğu zaman süreç öncelikli düşündüklerini görürüz. Bu düşünceden hareketle bu tezde Kara Kuvvetleri Komutanlığı Plan ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü tarafından; Bosna Hersek, Kosova, Azerbaycan, Gürcistan, Afganistan; Lübnan ve diğer ülkelerde bulunan karargah ve teşkilere yurt dışı geçici görev kapsamında yapılacak görevlendirmelerde en uygun personelin seçiminin yapılması ve personel mağduriyetlerinin giderilmesi hedef alınmıştır.

Tezin birinci bölümünde “Süreç Yönetimi Anlayışı” açıklanmaya çalışılmıştır. Süreç tanımı, sürecin temel unsurları ve temel özellikleri belirtilmiş ve süreç sınıflandırılmasından bahsedilmiştir. Süreç hiyerarşisi, süreçlerin etkileşimi konuları incelenmiş, süreç yönetimi tanımı yapılmış ve süreç yönetiminin tarihsel gelişimi ortaya konmuştur. Bu bölümde son olarak süreç yönetiminin stratejilerle yönetim, göstergelerle yönetim, iç müşteri sistemi ve projelerle yönetim gibi yönetim anlayışları ile ilgisi ve farklılıkları ortaya konmuştur. Tezin ikinci bölümünde Süreç Yönetimi anlayışına geçiş yapılmış, süreç yönetiminin getirileri ortaya konmuştur. Ayrıca Süreç Yönetimi, Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma yönetim anlayışları karşılaştırılmıştır. Tezin üçüncü bölümünde Süreç Yönetimi aşamaları irdelenmiştir. Düşünme ve kavramsal planlama, başlangıç aşaması, kapsam ve hedeflerin belirlenmesi, sürecin analizi, mevcut süreçlerin, mevcudun yeniden geliştirilmesi ya da bütünün yeniden tasarımı şeklinde sistematik tasarımı incelenmiş, süreçlerin kontrol amacıyla ölçülmesi konusu irdelenerek ölçüm türleri açıklanmıştır. Tezin dördüncü bölümünde Süreç İyileştirme ve Geliştirme ile ilgili üç farklı yöntem örnekleri ile incelenmiştir. Tezin beşinci bölümünde Yurtdışı Geçici Görevlere Personel seçiminde Kara Kuvvetleri Komutanlığı Pl. ve Koor. Şb. Müdürlüğü ve ilgili şubeler tarafından uygulanması gereken adımlar uygulama şeklinde açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ ANLAYIŞI

1.1. Süreç Yönetimine Giriş

Günümüzde, değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilecek kadar esnek, tüm rakiplerin fiyatlarını bastırarak kadar çevik, ürünlerini ve hizmetlerini teknolojik açıdan taze tutacak kadar yenilikçi ve en üst düzeyde kalite ve müşteri hizmeti sunacak kadar kendini adanmış bir organizasyon istediğini söylemeyen yoktur. Buna karşılık birçok şirket hala hantal ağır ve etkisizdir. Bölümlerinin etkinliği, şirketin bütün etkinliğinden daha önemli bir hale gelmekte, değişik birimlerin işbirliğini ve koordinasyonunu gerektiren işler genelde sorun kaynağı haline gelmektedir. Şirket için çok önemli konularda bile, şirketlerde, bu konudan sorumlu birisi genellikle bulunmamaktadır. Zaman ilerledikçe yeni yapılacak işler, katmanlar halinde şirketin üzerine serilmeye devam eder. Bu arada altta kalan katmanlarda yapılan birçok iş, üstteki katmanların oluşturulmasıyla güncelliğini ve gerekliliğini yitirmiş, veya en azından katma değeri sorgulanması gerekir hale gelmiştir, ancak yönetimin dikkati buraya yönelmez. Günümüzde şirketlerin bir çoğunluğunun iş akışı, süreçler bazında bir iş akışına doğru kaymaktadır. 1

Şirket yöneticilerinin yaptıkları işlerden iyi sonuçlar elde etmelerini beklemelerine rağmen kötü sonuçlar almalarının sebebi, çalışanların tembelliği ve yöneticilerin beceriksizliğinden kaynaklanmamaktadır. Amerikan şirketlerinin göstermiş olduğu performansın 1980'lerden sonra düşmesinin sebebi, geçmişte çok iyi bir performansa sahip olmalarıdır. Yüzyılı aşkın bir süre boyunca Amerikalı girişimciler, ürün geliştirimi ile, üretim ve dağıtım modellerini belirleyen iş organizasyonları yaratmada dünyaya öncülük ettiler. Fakat, gelişen teknoloji, uluslar arası, pazarlar arası sınırların kalkması ve artık eskisine göre çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşterilerin beklentilerindeki değişiklikler, klasik Amerikan şirketinin amaç, yöntem ve temel organizasyon ilkelerinin yerini almaktadır. Şirketlerin rekabet yeteneklerini

1. Uzer T., "Süreç Yönetimi ve Verimlilik", **Executive Excellence**, Sayı: 10, Ekim 2001, s. 7-9.

geliştirmeleri elemanların daha fazla çalışmasını sağlamak ile değil, daha farklı bir şekilde çalışmayı renmeleriyle mümkün olacaktır. Bu da şirketlerin ve elemanlarının bu zamana kadar başarılı olmalarını sağlayan prensip ve teknikleri unutmaları anlamına gelmektedir. 2

Sürekli ilerlemelere, gelişmelere açık olan ortamda hiçbir Şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Bu nedenle şirketler değişen evre Şartlarına hızla uyum sağlamak zorundadırlar. Rekabetin her alanda arttığı ve şirketlerin kendilerini sürekli gelişmeye zorladığı, yeni stratejilerin uygulanmasını gerektiren günümüz Şartlarında müşteri memnuniyetini sürekli kılmak gerekir. Pazar büyümesi, müşteri talebi, teknolojik değişim hızı, ürün dayanıklılık süreleri, ve rekabet türü değişmektedir. Günümüz şirketlerini, yetkili ve yöneticilerini korkutucu derecede yabancı buldukları ortama sürükleyen  g vardır; müşteri, rekabet ve değişim:

Müşteri : 1980'li yılların başından bu yana müşteri satıcı ilişkisinde baskın g değişmektedir. Artık stn olan satıcı değil, müşteridir. Ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne ödeyeceğini satıcıya artık müşteri söylemekte, ne istediğini bulamaz ise satın almamaktadır. Bu yeni ortam, sadece kitle pazarlarında yaşamayı bilen şirketler için hoş değildir. Kitle pazarı fikri, tüm imalatçılara ve hizmet şirketlerine, müşterilerin az çok birbirinin aynı olduğuna inandırmıştı. Aslında müşterilerin istekleri aynı değildi ama ürüne karşı olan açlıklar, üründe istedikleri özellikleri bulamamanın verdiği rahatsızlığı perdelemekte idi. Günümüzde daha fazla seçeneğe sahip olan müşteriler, tümü aynı kalıptan çıkmış gibi davranmamakta, kendi benzersiz ve özel gereksinimlerine göre tasarlanmış ürün ve hizmetleri talep etmektedirler. Artık "tüm müşteriler" kavramı yerini satıcının o anda karşı karşıya olduğu ve kendi zevklerini oluşturma kapasitesine sahip "bazı müşteriler" kavramına bırakmıştır. Her bir müşteri, ister tüketicisi olsun ister bir sanayi şirketi, kendisine özgün bir muamele görmeyi tercih etmektedir. Müşteriler kendi gereksinimlerine uygun ürünler, kendi imalat planlama ya da çalışma saatlerine

2. Başlığil B. A., "Süreçlerle Yönetimin İrdelenmesi ve Hizmet Sektöründe Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, YTÜ, İstanbul, 2002.

uygun teslim programları ve kendilerine uygun ödeme şartları istemektedirler. Hizmet sektöründe müşteriler daha çok şey beklemekte ve talep etmekte, çünkü daha fazlasını alabileceklerini bilmektedirler.

İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden 30 yıl boyunca, tüketici ürünleri sürekli kısıtlı durumdaydı. Talebin sürekli artmasının sonucu olarak, üreticiler alıcılara karşı avantajlı durumdaydılar. Artık denklemin arz kısmında, dünyanın her tarafından çok fazla üretici bulunmaktadır. Ayrıca pek çok ürünün pazarı doymuş durumdadır. Sonuç olarak tüketicilerin gücü artmıştır ve bu müşteriler; müşteri-satıcı ilişkisindeki şaşırtıcı değişikliği kavrayamayan ya da anlayamayan şirketler ile uğraşmak zorunda değildir. Yeni iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklarla çok daha fazla bilgiye kolayca ulaşabilmeleri müşterilerin satıcılarla olan ilişkilerinde üstün duruma geçmelerinde önemli bir unsurdur. Çeşitli tüketici raporları ile bilgilenen müşteriler, pazarlık sürecini satıcı için bir sınava dönüştürmektedirler. Kitle pazarı zihniyeti ile büyüyen şirketlerin müşteriler hakkında kabul etmekte en çok zorlandıkları gerçek “her müşterinin önemli” olduğudur. Giden müşteri geri gelmeyecektir.

Rekabet : Rekabet kavramı 1970'lere kadar çok basitti ve tek yönü ile ele alınmaktaydı. Pazara makul bir ürün yada hizmeti en iyi fiyat ile sunan şirket, pazara hakim olurdu. Günümüzde ise hem rekabet hem de rekabetin çeşidi artmıştır. Aynı işi yapan firmaların çoğalması ile bir pazarda fiyat değerinde seçenekler; diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi ve satış sonrası hizmetler önem kazanmıştır. Günümüzde bütün dünya şirketleri, birbirleri ile rekabet etmektedir. Aynı alanda faaliyet gösteren şirketlerin hızla çoğalması sonucu dünya pazarlarının da yapısı değişmiştir. Performansı iyi olanlar diğerlerini pazardan silmektedir, çünkü herhangi birisinin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip şirketler için bir standart oluşturmaktadır. Yeni şirketler; mevcut şirketler daha en son yarattıkları ürünün maliyetini kısmaya vakit bulamadan pazara bir sonraki ürün ya da hizmeti sunmaktadırlar. Büyükler artık yenilmez değildir. Tüm köklü şirketler, yeni şirketlerden kendilerini korumak zorundadırlar. Rekabet yapısını, şirketlerin hiç beklemediği bir şekilde değiştiren etkenlerden biri de teknolojidir. Müşteriyle aralarındaki etkileşimi geliştirmek için teknolojiyi

kullanarak yenilikçi sistemler yaratan şirketler sınırlarını zorlamakta ve böylece müşterilerin pazardaki diğer şirketlerden beklentilerini artırarak kendilerinin galip geleceği bir rekabet ortamı yaratmaktadırlar.

Değişim : Değişim artık sabit bir değer haline gelmiş, müşteri ve rekabet şartlarının değişmesi gibi, değişimin yapısı da değişmiştir. Değişim artık sürekli ve ısrarcı bir hale gelerek değişmeyen tek şey olduğunu göstermiştir. Önceleri şirketler ürünlerini ufak tefek değişiklikler yaparak yeniden müşterilerine sunarken şimdilerde sürekli değişen ve gelişen bir ürün mönüsü ile müşterileri karşısına çıkmaktadırlar. Diğer şirketlerin ürünlerindeki rekabet baskısı da onları sürekli yeni ürünler yaratmak durumunda bırakmaktadır. Değişimin hızı gün geçtikçe artış göstermektedir. Ekonominin globalleşmesi ile birlikte şirketler, her biri piyasaya ürün ve hizmetlerde yenilikler sunabilecek durumda ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmışlardır. Teknolojik değişimin hızı yenilikleri de beraberinde getirmekte, bu da ürün kullanım sürelerinin kısılmasına yol açmaktadır. Günümüzde, bugün çıkan bir bilgisayarın kullanım süresi iki yıla uzatılabilir, ama büyük ihtimalle bu kadar bile olmayacaktır. En önemli nokta şu ki, ürün ve hizmetlerin kullanım sürelerinin kısılmasının yanı sıra, yeni ürün geliştirip sunma süresi de azaldı. Günümüz şirketleri hızlı rekabet etmelerinin gerektiğinin aksi takdirde hiç rekabet edemeyeceklerinin farkına varmışlardır. Aynı anda pek çok yöne bakmak zorundadırlar. Bir şirketi işinden edebilecek değişiklikler genellikle, şirketin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir. Zaten günümüzde pek çok değişimin kaynağı da budur. 3

Müşteri, rekabet ve değişim yepyeni iş dünyası yaratmıştır. Kitle üretimi, istikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde yaratılmış şirketlerde birkaç değişiklik yapılarak, müşterilerin rekabetin ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz. Şirketlere uzun vadeli başarıyı ürünler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırılabilir. İyi ürünler başarılı bir şirket yaratmaz; başarılı bir şirket iyi bir ürün yaratır. Şirketler birlikte çalışarak yaratan, üreten ve hizmet sunan insanlar bütünüdür. İçinde oldukları iş kolunda başarı

3. Aldair C. B., "Breakthrough Process Redesign", Amacom, NewYork, 1994 , s. 89.

kazanamıyorlarsa, bunun nedeni; yaratan, üreten, satan ve hizmet sunan insanların bu işleri gerektiği gibi yapmamalarıdır. İş yönetiminde ayrıntılar büyük önem taşır. Şirket sorunları yönetim kusurlarında yatmamaktadır. Son yirmi yılın yönetimle ilgili gelip geçici modalarından hiç birisi “Amaç Odaklı Yönetim, Çeşitlilik, Z teorisi, Sıfır Temelli Bütçeleme vb.”, performansı düşen şirketlerinin rekabet gücündeki bozulmayı giderememiştir. Bunlar, sadece yöneticileri gerçek görevlerinden uzaklaştırmışlardır. İşle ilgili sorunların çözümleri ofis otomasyonunda yatmaktadır. Bilgisayarların işleri hızlandırdıkları doğrudur; ancak temelde aynı işlerin yapıyor olması esaslı bir gelişmenin olmadığını göstermektedir. 4

Müşteri, rekabet ve değişim ortamında görev odaklı işler çağdışı kalmaktadır. Şirketler işi, süreç çerçevesinde organize etmek zorundadırlar. Günümüzde çoğu şirkette süreçlerden sorumlu kimse yoktur. Hatta, insanlar bu süreçlerin farkında bile değildir. Şirketler bir sürecin küçük parçaları üzerine inşa edilmiş dikey yapılardan oluşur. Bir sürece katılan insanlar, kendi birimlerine doğru içeri ve patrona doğru yukarı bakmaktadırlar. Bununla birlikte hiçbirisi dışarıya yani müşterilere bakmamaktadır. Şirketlerin karşılaştığı performans düşüklüğünün çoğu, süreçlerin parçalara ayrılmasının kaçınılmaz sonuçlarıdır. İşleri uzmanlaştıran ve süreçleri parçalara bölen klasik iş yapıları organizasyondaki yenilikçi hareketleri ve yaratıcılığı bastırarak kendi kendilerini tıkamaktadırlar. Bir işlev bölümündeki birisi örneğin müşteri siparişlerinin daha iyi yerine getirilmesi gibi bir fikir ürettiğinde, bunu hiyerarşik yapı içinde üstlerinin onaylaması gerekmektedir, Tek bir hayır bile fikrin yok olmasına yol açabilir. Tasarımcıların görüş açısına göre, her türlü yeniliği önleyen bu tıkaç, klasik yapının bir hatası değil, istenmeyen risklere yol açabilecek değişimlere karşı bir güvencedir.

Adam Smith'in öngördüğünün tersine, günümüzde parçalanmış organizasyonlar boyut artışı ekonomisinden yararlanmamaktadır. Bunun nedeni ise çoğunlukla Humpty Dumpty Organizasyon Yönetimi adı verilen kavramdır. Şirketler siparişin yerine getirilmesi gibi doğal süreçleri alıp pek çok küçük parçaya yani birbirinden

4. Filiz A., “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesinde Verimlilik Analizleri”, **3D Lojistik Dergisi**, Nisan 2005, s.27.

ayrı görevlere bölmektedirler. Böylece şirket parçalanmış bir işi tekrar bir bütün haline getirebilmek için denetimci, kontrolör, yetkili, müdür gibi unvanları olan yapıştırıcı rolünde insanları işe almak zorunda kalır. Diğer bir deyiş ile, günümüzde pek çok şirket gerçek işten çok aradaki yapıştırıcıya para vermektedir. Esnek olamama tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik eksikliği ve yüksek genel giderler son zamanlarda değişime ayak uyduramayan şirketleri kaygılandırmaya başlamıştır. Eskiden maliyet yükseldiğinde fatura müşteriye çıkarılabildi. Müşteriler tatmin olmadıklarından gidecek başka yer bulamazdı. Yeni ürünlerin piyasaya sunulması geciktiğinde müşteriler bekletilebilirdi. Yönetimin en önemli işi, büyümeyi yönetmekti, gerisinin önemi yoktu. Bununla birlikte büyüme yavaşlamış ve geri kalan unsurlarda büyük önem kazanmıştır.

Özellikle son 20 yıl içerisinde, Dünya ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler, bizlere değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. Küreselleşen iş dünyasında başarı ve kalıcılığı sürdürebilmenin tek yolu, değişimin gereklerine uyabilmek ve değişimi etkin olarak yönetebilmekten geçmektedir. Değişimi bu denli acil hale getiren iki unsur rekabet ve müşteri beklentileridir. Bu iki ana unsurdan dolayı, şirketler kalıcı stratejik öneme sahip iş süreçlerini, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmasının getirdiği tüm kısıtlardan kurtararak, gerekli iyileşmeyi ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu şirketlerin, tüm ana iş süreçlerinin birbirleri ile ilintisini de gözeterek, sistematik bir şekilde ele almakla ve geliştirmekle mümkündür. Süreç geliştirme çalışmalarının başarısı, süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerle sahiplenilmesi, müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üstlenilecek rol ile yakından ilgilidir. 5

1.2. Süreç Tanımı

Tüm sistemler iki temel kavramla açıklanabilirler. Bilgi ve süreçler. Bilgi insanlara dünyada meydana gelen olaylar ve bunların yönetim yolları hakkında bilgi verir. Süreçler bilgiyi işler ve bu bilgiyi değiştirerek yeniden biçimlendirir veya yeni bilgi yaratır. Süreçler bilginin akışına göre birbirleriyle ilişkilendirilirler. Süreç yönetimi çalışmalarında meydana gelen gelişmelere paralel olarak süreç tanımında da değişiklikler meydana gelmiştir. Bununla birlikte temelde sürecin tanımı aynıdır. Bugüne kadar süreçlerle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Tanımlanmış girdi ve çıktıları olan, birbirleriyle ilişkili, sınırlandırılmış iş faaliyetleri kümesidir. 6 Girdi alan, buna değer katan ve iç veya dış müşteriye çıktı sağlayan faaliyet ya da faaliyetler grubudur. 7 Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizidir. 8 Belli girdiler ile belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen birbiriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesidir. Bu tanıma göre, bir süreç, belli bir fonksiyonel organizasyon içinde yer alabilir ya da birkaç fonksiyonel organizasyona yayılmış olabilir. 9 Süreç, amaçlanan çıktıyı elde etmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetlerdir. Girdileri çıktılarına ya da sonuçlara dönüştüren birbiriyle ilişkili işlemler zinciridir. 10 Bir süreç, iç veya dış müşteri için yararlı sonuç verebilen, tanımlanabilir, tekrarlanabilir ve ölçülebilir çabaların serisidir. 11 Belli girdileri içeren ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbiriyle ilişkili, iş faaliyetleri kümesidir. 12

6. Barzelay B., "New Vision for Managing", **Breaking Through Bureaucracy**, California, 1992, s. 42.

7. Born G., "Process Management To Quality Improvement : The Way To Design, Document And RE-Engineer Business Systems", **John Wiley & Sons**, 1998, s. 24.

8. Türken A., "Değişim Mühendisliği, İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması", **Yüksek Lisans Tezi**, İTÜ, 1997, s. 7-9.

9. Şükran Ş., "Değişim Mühendisliği", **Yüksek Lisans Tezi**, 1997, İTÜ, s. 5-7.

10. Demet B., "Süreç Yönetimi ve Jantaş A.Ş.'de Uygulaması", **Bitirme Projesi**, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir, 2003, s. 3.

11. Ibm, "Business Process Management", **IBM Publishment**, 1995, s. 36.

12. Carr D. K., "Breakpoint : Business Process Redesign", **Arlington**, Va. : Coopers & Lybrand , 1992, s. 32.

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. ¹³ Süreç bir kısım girdilerin insan yada makine yardımıyla kullanılabilir çıktılara dönüştürülmesi işlemidir. Süreç, ürüne değer katan bir dönüşümdür ve bu dönüşümün verimliliği kaynakların kullanım verimliliğini verecektir. ¹⁴

Belli bir dizi girdiyi, müşteri için belli bir çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisine süreç denir. Süreç, belli girdileri içeren ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbiriyle ilişkili, iş faaliyetleri kümesidir. Belirli bir çıktı elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların bir toplamıdır. İşletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir. Süreçler, üç temel faaliyetler çeşidinin bir kompozisyonudur. Bunlar değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler; temel olarak fonksiyonel, departmansal veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler ve kontrol faaliyetleridir. Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu belli olan iş demektir. Yani bu işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerin oluşturduğu kümedir. Süreçler, en yalın açıklama ile, bir işletmenin müşterileri için ne yaptığı, işletmenin ürün veya hizmetini yaratan mantıksal iş toplamıdır. Süreçler, birbirini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğarlar, yani bir süreç, ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetler dizisidir. Bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Süreç, mantık zincirinde bir iş akışıdır. ¹⁵

13. Bozkurt R., "Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği", **Ankara Anahtar Gazetesi**, MPM yayını, Sayı 104, Yıl:9, Ağustos, 1997.

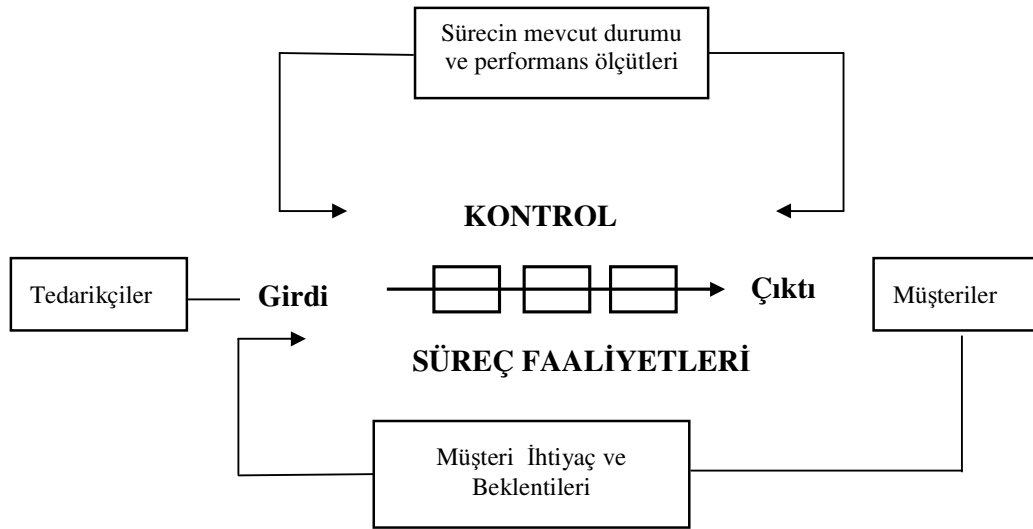
14. Soyateş A., "Toplam Kalite ve İstatistiksel Süreç Kontrol", **Yüksek Lisans Tezi**, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir, 2003, s. 11.

15. Simpson M., Kondouli D. and Wai P. H., "From Benchmarking to Business Process Re-engineering: A Case Study", **Total Quality Management**, Vol.10, Issue 4, July,1999, s. 717-724.

Operasyonel bir bakış açısıyla ele alındığında süreç, her biri belirli girdi ile başlayan, iç ve dış müşterilerden gelen talep ve bilgi veya hammadde ile bu girdiye katma değer katarak belirli bir çıktı üreten, birbiriyle ilişkili olan ve belirli sınırlara sahip işlemler dizisi olarak tanımlanabilir. İyi tanımlanmış bir başlangıcı ve bir sonu olmalıdır. Bir süreç esas olarak belirli şeyleri yapmak için kullanılan metotlardır. Bir üretim sürecinin esas gayesi, belirli bir girdiler kümesini kullanarak, bu girdilerden daha fazla katma değere sahip bir veya daha çok çıktı elde edebilmektedir.

1.3. Sürecin Temel Unsurları

Süreçler; tedarikçi, girdi, süreç faaliyetleri, kontrol kriterleri (sürecin mevcut durumu ve performans ölçütleri), ihtiyaç duyulan kaynakları (müşteri ihtiyaç ve beklentileri) ve müşteri ile birlikte tanımlanırlar. Girdi; talep, beklenti ve şartları karşılamak üzere süreçte kullanılan, süreci harekete geçiren ve değişime uğrayan



Şekil 1. Sürecin Temel Unsurları

(Kaynak: Smith and Fingar, 2003, 47) 16

hammadde, yan mamul, mamul, hizmet, bilgi, veri ve tanımlamalar gibi özelliklerdir. Girdiler kuruluşun içinden veya dışından sağlanır. Girdiler süreci harekete geçirirler. Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar. Tedarikçilerden temin edilirler. Sürecin değişik aşamaları boyunca işlenerek çıktı haline dönüşürler. Örneğin; mali işler denetim sürecinde, denetim raporunda yer alacak bilgilerin işlendiği denetim formu bir girdidir. Çıktılar sürecin varoluş sebebidir. Çıktı girdilerin süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucudur. Girdilerin talep, beklenti ve şartları karşılamak üzere değişime uğramış ürün veya hizmet gibi biçimidir. Bu değişimin katma değer sağlaması önemli bir noktadır. Çıktılar kuruluşun içinden olan kullanıcılara (iç müşteriler) veya dışından olan kullanıcılara (dış müşteriler) sunulur. Örneğin mali işler denetim sürecinde, sürecin varoluş nedeni şirketlerin hesaplarındaki açıkların ve mali problemlerin ortaya konmasıdır. Belirlenen problemler sürecin çıktılarını oluşturur. 17

Tedarikçi süreçlerin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlara denir. Organizasyon içinden veya dışarısından olabilirler. Müşteri süreç çıktılarını kullanan organizasyon içinden veya dışından olan kişi veya kuruluşlardır. Müşteriler süreç tarafından üretilen ürünlerin veya servislerin kullanıcılarıdır. Müşteriler iç müşteriler (bölüm, grup gibi) veya dış müşteriler (organizasyon dışı) olabilirler. Süreç içerisinde yer alan fonksiyonlar birbirlerinin tedarikçisi ve müşterisi konumundadırlar. Süreçte dönüşümü yapılan girdi üzerinde belirleyici konumdadırlar. Müşteriler, süreç çıktılarının kalitesi hakkında nihai karar vericilerdir. Girdilerin çıktılara dönüşmesi için kullanılan ve herhangi bir değişime uğramayan insan, makine, teçhizat, zaman, doküman, enerji vb. unsurlar kaynağı oluştururlar. Süreç çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özellikler yani müşteri ihtiyaç ve beklentileri süreç yönetiminde kuruluş için en önemli kaynaktır. Kontrol; talep, beklenti ve şartları karşılamak, sürecin planlanmış olan kural, prensip ve sisteme göre gerçekleşmesini takip etmek üzere sürecin sürekli izlenmesi ve ölçülmesidir. Süreç kontrolü

17. Türken A., “Değişim Mühendisliği : İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, İTÜ, 1997, s. 14-16.

sağlayabilmek için, kriter ve metotlar belirlenmeli ve uygulanmalıdır. En önemli kontrol kriteri, sürecin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergeler; “süreç performans ölçütleridir”. 18

1.4. Sürecin Temel Özellikleri

Süreç işletme içinde ya belli bir fonksiyon dahilinde yer alabilir ya da fonksiyonlar arası olabilir. İster fiziksel, ister konumsal, ister işlemsel, ister bilgisel dönüşümü içersin, iyi yönetilen bir süreç şu özelliklere sahiptir:

- Tanımlanabilirlik : Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir.
- Dönüştürülebilirlik: Süreçler girdiyi daha değerli bir çıktıya dönüştürebilirler. Fiziksel dönüşümde, ortaya somut bir ürün çıkarken bilgi dönüştürmede veriler işlenerek bilgi oluşturulur.
- Ölçülebilirlik : Sürecin performans ölçütleri ile izlenebilme özelliğidir.
- Yenelenebilirlik : Süreci harekete geçiren aynı veya değişken girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.
- Geri besleme kontrolü: Süreç sonucunda ortaya çıkan bilgilerin sürece tekrar veri olarak girmesi geri besleme olarak adlandırılır. Geri besleme kontrolü, sürecin kontrolden çıkmasını engeller.
- Kontrol edilebilirlik : Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi özelliğidir.

18. Smith and Fingar, a.g.e., s. 46-48.

- Katma değer yaratma: Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir. 19

1.5. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreç yönetimi; bir kuruluşun kendi durumu ve şartlarını dikkate alarak, tüm süreçlerinin tanımlı küçük süreçlere bölünmesini ve süreçlerin diğer süreçlerle ilişkilerinin tanımlanmasını gerektirir. Süreçlerin bölünmesi her bir kuruluşta süreç; sınıflandırmasını, süreçlerin diğer süreçlerle ilişkilerinin tanımlanması ise süreç hiyerarşisini ortaya çıkarır. 20 Harrington süreçleri üretim ve iş süreçleri olarak sınıflandırmaktadır. Üretim sürecini dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreç olarak tanımlamış, iş sürecini ise "Kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle alakalı (mantıksal olarak sıraya dizilmiş) işlemler grubu" olarak tarif etmiştir. 21

Johansson; süreçleri, iş süreçleri ve süreçler olarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflamaya göre süreç bir girdiye katma değer katarak, çıktıya dönüştüren etkinliklerdir". İş süreci ise pazarın beklentilerini karşılamak üzere ve fonksiyonlar boyunca çalışan birbiri ile alakalı etkinlikler serisidir. Bir kuruluşta bu şekilde altı ila sekiz temel iş süreci olacağını da eklemiştir. 22 Born iş sürecini Johansson'un tanımına benzer bir şekilde tanımlamış ve bu süreçleri Temel süreçler (Core processes) ve Destek süreçler (Support processes) olarak sınıflandırmıştır. 23

Ould 1995 te, iş süreçlerini şu şekilde sınıflandırmıştır: 24

19. Champy J. and Hammer M., "The Emergence of Business Process Management", **A Report by Computer Sciences Corporation**, Hampshire, 2002, s. 4.

20. Simpson M., Kondouli Dimitra and Wai Pui Hung, a.g.e., s. 723.

21. Harrington H. J., "The Next Generation Performance Improvement", **Business Process Improvement Workbook**; 2001, s. 6.

22. Johansson M, **Quality and Process improvements**, s. 17.

23. Born G., "Process Management to Quality Improvement: the Way to Design", **Document and Re-Engineer Business Systems**, 1994, s. 46.

24. Ould M., "Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement", **Business Processes**, 1995, s. 112.

- Temel Süreçler: Dış Müşteriye odaklanan süreçler.
- Destek süreçler: İç müşteriye memnun etmeye yönelik süreçler.
- Yönetim süreçleri : Temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planlarını yapmaya yönelik süreçler.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Kuruluşu (APQC)' nin süreç sınıflandırması ise şöyledir: 25

- Operasyonel süreçler:
 - Pazarı ve müşterileri anlama,
 - Vizyon ve strateji geliştirme,
 - Ürün ve hizmet geliştirme,
 - Pazarlama – satış,
 - Ürün / hizmet yönetimi,
 - Faturalama ve servis.
- Destek süreçler:
 - İnsan kaynaklarının yönetimi,
 - Bilgi kaynaklarının yönetimi,

25. Apoc, Erişim 16.07.2006, <http://www.apqc.org/portal/apqc/site.jsessionid>.

- Finansal ve fiziksel kaynakların yönetimi,
- Çevre yönetimi,
- Dış ilişkilerin yönetimi.

Bir başka sınıflandırma ise son yıllarda popülerlik kazanmış olan Müşteri ilişkileri Yönetimi (CRM) bağlamında rastlanan bir sınıflandırmadır. 26

- Temel süreçler (Birincil süreçler): Dış müşteriyle temasta olunan süreçler (front - office processes)
- Destek süreçler : Temel süreçleri destekleyen süreçler (back - office processes)

Bu yaklaşımlar doğrultusunda literatürde süreçler farklı şekillerde sınıflandırılmakta ve süreç hiyerarşisi oluşmaktadır. Bir kuruluş bunlardan herhangi birini kullanabilir. Önemli olan, bir kuruluştaki her bir şahsın o sözcükle neyin kastedildiğini bilmesi yani süreç sınıflandırmasının tanımlarının açıkça yapılması ve herkesin aynı şeyi anlamasıdır.

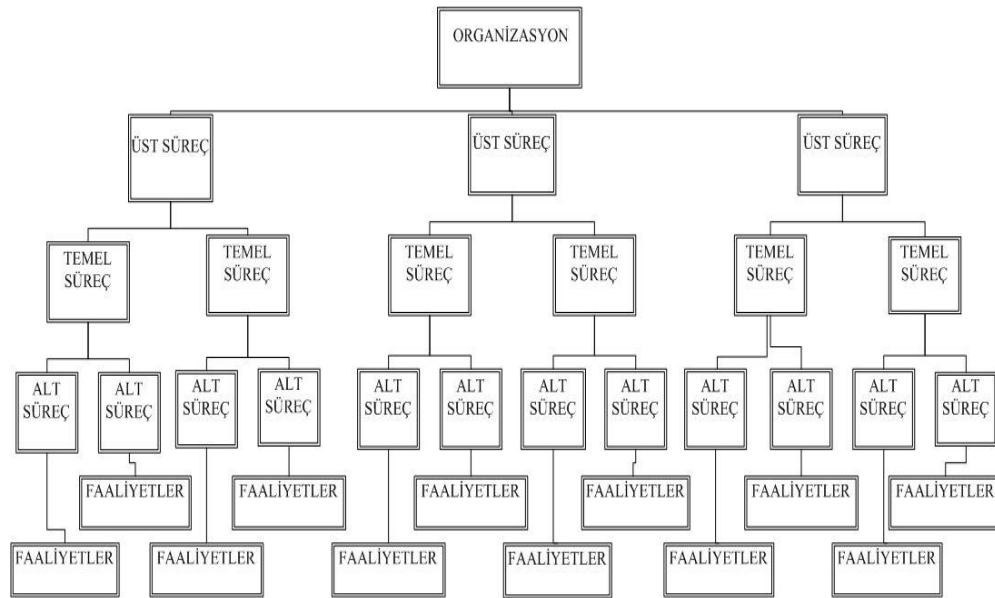
1.6. Süreç Hiyerarşisi

Burlton'ın belirttiği gibi süreçleri yönetmek daha etkin bir şekilde uygulayabilmek ve performansını iyileştirebilmek amacı ile Şekil 2 Süreç Hiyerarşisinde görüldüğü üzere temel süreç ve alt süreçlere detaylandırma, faaliyetlere kadar devam eder. Süreç yönetimi, belirlenen hedeflere, hedeflerle ilişkili kaynakların ve faaliyetlerin bir

26. Burlton R.T., **Business Process Management**, U.S.A: Sams Publishing, 2001, s. 93.

süreç gibi yönetilmesi ile daha kolay ulaşılabilmesi için kullanılır. Süreç hiyerarşisine göre süreçler şöyle tanımlanmaktadır:

Üst süreçler, temel iş faaliyetleridir. Operasyonel ve destek süreçler olarak ikiye ayrılır. Operasyonel süreçler, dış müşteriye ve pazara yöneliktir. Kuruluşun müşteriye sunduğu ürün veya hizmette direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip en üst seviyedeki süreçlerdir. Destek süreçler, operasyonel süreçlerin gerçekleşmesine katkıda bulunan iç müşteriye yönelik süreçlerdir. Kuruluşun tüm süreçleri, daha etkili yönetmek için küçük proselere parçalanabilir. Bu tür süreçler temel süreçler ve alt süreçlerdir. Temel süreçler üst süreçleri oluşturan ve birbirleri ile etkileşimde olan süreçlerdir. Alt süreçler ise temel süreçleri oluşturan ve daha alt düzeyde işleyişi olan süreçlerdir. Faaliyetler, alt süreçleri oluşturan genellikle kişi/kişiler bazında yürütülen, işin gereği yapılması gereken işlem basamaklarıdır.²⁷



Şekil 2. Süreç Hiyerarşisi

(Kaynak : BURLTON, 2001; 95) 28

27. y.a.g.e., s. 121.

28. y.a.g.e., s. 95.

Burlton'a göre, bir kuruluşta operasyonel süreçler aşağıda verilen kriterler dikkate alınarak belirlenmelidir: 29

- Kuruluşun vizyonu ve stratejik hedeflerine yönelik süreçler belirlenmelidir. Bu süreçler kuruluşun ileride varmak istediği konuma ve vizyonuna bağlı olarak müşteri ve pazarın durumunu da dikkate alarak uygulayacağı stratejik hedefleri belirlediği yönetimsel süreçlerdir.
- Müşteri ile doğrudan ilişkili süreçler belirlenmelidir. Bu süreçler müşteri ile birebir temasın olduğu süreçlerdir.
- Şartların karşılanmasına etkisi olan süreçler belirlenmelidir. Müşteri Şartlarını, yasal Şartları ve kuruluşun kendisinin ortaya koyduğu Şartları karşılamaya önemli etkisi olan süreçlerdir.
- Katma değer açısından önemli olan süreçler belirlenmelidir. Bu süreçler hedeflere ulaşmak, kuruluşa fayda sağlamak gibi amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen süreçlerdir. Bu süreçler sektörün gerektirdiği, sektörde yer edinebilmek ve rekabet gücünü arttırmak maksadıyla kuruluşun organizasyon yapısı, faaliyet gösterdiği sektör, kurum kültürü, kapasitesi, çalışan sayısının az ya da fazla oluşu dikkate alınarak belirlenen süreçlerdir.

Bazı kuruluşlarda yukarıda belirlenen dört kriterin tamamı dikkate alınması gerekirken, bazı kuruluşlarda bu dört kriterden bir tanesi, iki tanesi ya da üç tanesi birden dikkate alınabilir. Bu durumda belirlenen üst süreçlerin sayıları bir kuruluştan diğerine farklılık gösterebilir. Bazı kuruluşlar için optimum olarak üç üst süreç belirlenebilirken, bazı kuruluşlar için dört ya da daha fazla sayıda süreç üst süreç olarak belirlenebilir. Bir Şirketin iş süreçlerinin neler olduğunun belli olması, belki de iş süreçlerinin tanımlandığı Şekilde ve doğru uygulanabilmesinden daha zordur. ISO 9000 belgesi alan birçok Şirkette bile gözden kaçan en temel husus, Şirketin belli

sayıda (10'dan az) misyon ve vizyonunu destekleyen bütünlüklü faaliyeti anlatan iş süreçleri olması gerektiğidir.

En kaba hatlarıyla bir şirket bir ürünü oluşturur, bunu satar, kurar, çalıştırır, destek ve idamesini sağlar. Bunlar temel iş süreçleridir. Bunların altında üç ya da dört seviyede alt süreçler vardır ki, hepsi yukarı doğru genel perspektifi, aşağı doğru talimat seviyesinde detayı içerir. Ekonomiye hayat veren şirketlerimizin en temel sorunlarından biri iş süreçlerine sahip olmamaları ya da iş süreçlerini yönetememeleridir. Bu yapılanmadan müşteri odaklı olmaya çalışmak, dümeni olmayan yelkenliyle denize açılmaktan farksızdır. Buna rağmen bugün birçok şirket çalışanı süreç kavramının ne olduğunu bilmemektedir. Kuruluşta üst süreçler belirlendikten sonra, her bir üst süreci oluşturan temel süreçler ve her bir temel süreci oluşturan alt süreçler belirlenmelidir. Üst süreçlerin temel süreçlere, temel süreçlerin alt süreçlere bölünmesinde; temel süreçlerin üst süreçleri, alt süreçlerin temel süreçleri ve üst süreçlerin de kuruluşun tüm sistemini oluşturduğu göz önüne alınmalı ve bu bölünme sonunda açıkta kalan hiçbir süreç olmamalıdır. Üst süreçlerin, temel süreçlerin ve alt süreçlerin belirlenmesiyle, kuruluşta süreç hiyerarşisi ortaya çıkar. Üst süreçleri oluşturan temel süreçleri ve temel süreçleri oluşturan alt süreçleri belirlerken dikkate alınması gereken bazı faktörler şunlardır 30

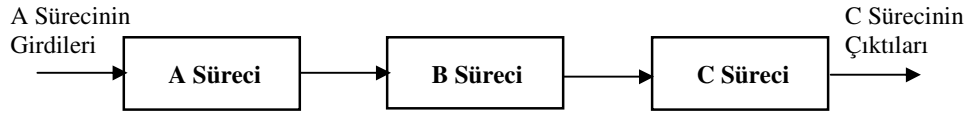
- Mevcut organizasyon şeması
- Organizasyonun büyüklüğü
- Kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör ve sektörün durumu
- Kuruluşun ürün veya hizmetleri
- Rekabet koşulları
- Çalışanların yeterlilikleri
- Süreçlerin katma değer sağlamaları
- Süreçlerin sırası
- Süreçlerin birbirleriyle etkileşimleri
- İş akış şemaları

30. Gürbüz E. K., "Müşteri Memnuniyeti İçin Süreç Yönetimi", **CRM Professional** , 2005, s.27.

Bu faktörler her bir kuruluş için farklı anlamlar ifade edeceğinden hiyerarşisi bir kuruluştan diğerine farklılık gösterir. Bir kuruluştaki üst süreçlerin belirlenmesi ve üst süreçlerin temel ve alt süreçlere bölünmesi, kuruluşun mevcut organizasyon yapısından farklı bir yapı ortaya çıkartabilir. Ancak bu durum, mevcut organizasyon yapısının tamamen ortadan kaldırılması veya tamamen değiştirilmesi şeklinde anlaşılmalıdır. 31

1.7. Süreçlerin Etkileşimi

Bir kuruluştaki üst süreçler, temel süreçler ve alt süreçler aynı zamanda birbirleri ile etkileşim halindedir. Çünkü genellikle bir sürecin çıktısı diğer bir süreç için girdidir. Süreçlerin etkin yönetimi için etkileşimin sadece üst süreçler düzeyinde belirlenmesi yeterli olmamaktadır. Etkileşimin temel süreçler ve alt süreçleri de kapsayacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Şekil 3'te süreçlerin etkileşimi belirtilmiştir.



Şekil 3. Süreçlerin Etkileşimi

(Kaynak : MARGULIOUS, 2002; 65) 32

Bir kuruluşun temel süreçleri ve alt süreçlerinin birbirleri ile etkileşimi oldukça karmaşık ve birbirlerine bağlı süreçlerin yer aldığı bir şebeke gibidir. Süreçlerin etkileşimlerinin belirlenebilmesi için; kuruluşun tüm üst süreç, temel süreç ve alt süreçlerinin tanımlanması, bu süreçlerin kuruluştaki uygulamalarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde birbirlerini etkileyen süreçler belirlenmiş olur. Süreçlerin girdileri ve çıktıları iç ve dış müşterilerle ilgilidir. Süreçlerde girdi olarak şartların

31. Burlton R.T., **Business Process Management**, U.S.A: Sams Publishing, 2001, s. 99.

32. Margulious D. L., "Workflow Meets BPM", **Infoworld**, Vol.24, 2002, s. 65.

tanımlanmasında müşteriler önemli bir rol oynamaktadır. Süreç çıktısı ile ilgili müşterilerin memnuniyeti veya memnuniyetsizliği süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için önemli bir girdidir.

Süreçlerin etkin yönetimi için temel süreçlerin birbirleriyle olan etkileşimleri alt süreçler düzeyinde belirlenmelidir. Bu belirlemeyi, yaparken süreçlerin girdileri ve çıktıları dikkate alınmalıdır. Süreçlerin çıktılarının hangi süreçler için aynı zamanda bir girdi olduğu belirlenmelidir. Böylece, hem süreçler arası geçişler, etkileşimler ve süreçlerin birbirlerine olan etkileri hem de süreçlerde olabilecek hataların, gecikmelerin, durmaların ve belirlenen hedeflere ulaşamamanın hangi süreçleri etkileyebileceği belirlenmiş olur. 33

1.8. Süreç Yönetimi

Günümüzde firmaların pazar değerlerini belirleyen etmenler değişime uğramıştır. Artık aktif büyüklüğü, sermaye yapısı, cirosu ile dikkat çekmeyen firmalar, pazarda olağanüstü başarılar elde edebilmektedir. Elle tutulamayan bir faktör olan ve entelektüel kapital olarak adlandırılan bu yeni sermayenin önemli bileşenlerinden biri de süreçlerdir. Hayatta kalmak ve rekabette başarılı olmak isteyen şirketler süreçlerinin yönetimine gereken önemi vermeli, buna göre yeniden yapılanmanın yollarını aramalıdır. Süreç yönetimi süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan bir dizi faaliyet; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirilmesi, analizi ve geliştirilmesini kapsayan bir çevrimdir. 34

Süreç Yönetimi, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için şirketin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerin izlenerek ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da kökten tasarımların yapılmasıdır. İnsan,

33. Margulious D. L., "Workflow Meets BPM", **Infoworld**, Vol.24, 2002, s. 66.

34. Eyüboğlu F., Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi, Erişim 12.12.2006, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>.

makine, malzeme gibi kaynakları işleyip değer katarak müşteri isteklerini karşılayacak çıktıları üreten işlemler dizisidir. Süreç yönetimi tüm çalışanların, kurumun amacını bilerek üretime katılmaları ile gerçekleştirilebilir. Toplam Kalite Yönetimi'nde kabul edilebilir hata seviyesi kavramı terk edilmekte, yerine sıfır hataya götürecek önlemler hedeflenmektedir. İnsanların sıfır hata hedefine ulaşabilmeleri için, hatalara yol açmayan iş süreçleri ile desteklenmeleri gerekmektedir. 35

Bir organizasyonun iş süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması, sürekli izlenmesi, süreç yönetimi (BPM) olarak adlandırılabilir. Bununla birlikte süreç yönetimi, içinde iyileştirme barındırmıyorsa, ona süreç yönetimi diyemeyiz. Bu mantıktan hareketle sadece Süreç İyileştirme (BPI) – Business Process Improvement-kavramı da süreç yönetimini içerecektir; çünkü yönetilmeyen bir şey iyileştirilemez. Bu nedenle, süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması, izlenmesi, iyileştirilmesine “Süreç Yönetimi” veya “Süreç İyileştirme” adı verilebilir. Sonuçta aynı şeyi ifade eder. İşletmeler piyasalarda tutunmak, rekabet şansını elinde bulundurmak için maliyetlerini düşürmek ya da yeni ürün geliştirerek “farklı” olmak zorundadırlar. Bunun sadece hammadde, malzeme ya da işçilik gibi girdileri ucuz elde etmekle veya daha ucuz makine kullanmakla olmayacağı, maliyetleri ucuzlatmanın verimlilikten geçeceği açıktır. Hangi süreçlerin iyileştirilmesinin gerekeceğine sağlıklı karar verebilmek için süreçlerin analizi ve zincirdeki en zayıf halkanın belirlenmesi gerekmektedir. 36

1.9. Süreç Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Bugünkü anlamda süreç yönetiminin ilk temelleri 1880'li yıllara kadar dayanmaktadır. 1880 - 1950 yılları arasında kuruluşların yönetimi ve organizasyonel yapısı ile ilgili bilimsel anlamda yapılan çalışmalarda "Klasik Yönetim Düşüncesi"

35. Sabancı A., “BRISA’ da TKY Uygulamaları”, **Sabancı-Brisa**, 1998, s. 28.

36. Filiz A., “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesinde Verimlilik Analizleri”, **3D Lojistik Dergisi**, Nisan 2005, s.28.

ağırlık kazanarak, makinelere ek olarak insanın nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği ve kuruluşların organizasyon yapılarının etkin bir şekilde oluşturulması üzerinde durulmuştur. Faaliyetleri küçük gruplara bölerek yönetme, işlerin gruplandırılması, performans ölçümlerinin standartlaştırılması klasik yönetim düşüncesinin ilkeleridir. 1940 - 1960 yılları arasında "Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi" ağırlık kazanarak daha ziyade insan unsuru ele alınarak; uzmanlaşma, verimlilik, çalışanların tatmini, işin içeriği ile beraber dış etkenlerin etkileri gibi konular üzerinde durulmuştur. 1960'lı yıllardan itibaren çalışmalar istatistiksel tekniklerin de kullanılması yoluyla "Modern Yönetim Düşüncesi"ni oluşturan Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı üzerinde yoğunlaşmıştır. Sistem Yaklaşımı kuruluşun tüm sistemi ile bu sistemi oluşturan parçaların iletişim ve karar verme süreçleri ile ele alınması gerektiğini vurgular. Durumsallık Yaklaşımında ise kuruluşun içinde bulunduğu durumun etkenlerden nasıl etkilenebileceği üzerinde durulmuştur.

1980'li yıllardan günümüze kadar geçen sürede bilimsel ve teknolojik gelişmeler, bilgi çağına geçiş ile pazar şartlarının değişmesi, yönetim düşüncesi ile ilgili birçok yeni yaklaşım, kavram ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Süreç odaklı yönetim yaklaşımının uygulamada yer bulması Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının gelişmeye başladığı yıllara dayanmaktadır. 1980'li yıllarda, dünya genelinde etkisini hissettirmeye başlayan Japonya'nın kazandığı başarılarla bir anda yönetim felsefelerinde yeni bir çığır açan bu anlayışın en önemli unsurlarından birisi; "Süreçlerin Sistemik Olarak İyileştirilmesidir". Toplam Kalite Yönetiminin yaygınlaşmasını teşvik etmek amacıyla Amerika'da verilen Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Başbakanlık Kalite Ödülü ve EFQM iş mükemmelliği modeliyle yayılmaya başlayan süreç yönetimi yaklaşımı, ISO 9000:1994 standardı "Kalite Güvence Sistemi" olarak adlandırılan versiyonunun yeni revizyonunda tüm dünyada yapılan araştırmalarla ISO 9000:2000 standardı "Kalite Yönetim Sistemi" olarak kimlik değiştirmiş ve süreç odaklı bir yapılanmaya bürünmüştür. 37

37. Yıldırım C. M., **Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000**, Erdemin Bilim Teknoloji Serisi, Rota Yayınları, İstanbul, 2000, s. 78.

Ülkemizde TS-EN-ISO 9000 belgesine sahip olan özellikle Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kuruluşlar TS-EN-ISQ 9000 standardının 1994 yılı revizyonunun doğrudan süreç yaklaşımı ile ilgili bir şartı olmamasına rağmen süreç yaklaşımını benimsemiş ve 1990'lı yıllardan itibaren uygulamaya geçmişlerdir. TS-EN-ISO 9000 serisi standartların 2000 yılı revizyonu ile birlikte süreç yaklaşımı benimsenerek, belgelendirme modeli olan TS-EN-ISO 9001:2000 standardında “Kalite Yönetim Sisteminde” süreç yaklaşımının uygulanması bir şart olarak ortaya konulmuş ve TS-EN-ISO 9001:2000 standardının "4.1. Genel şartlar" maddesinde süreç yaklaşımında uygulanması gereken tüm adımlar belirtilmiştir. 38

1.10. Süreç Yönetimi ve Diğer Yönetim Anlayışları

Geleneksel, profesyonel yönetim anlayışının iki kilit kavramı vardır. İş bölümü ve hiyerarşi. Bu anlayış organizasyonel düzenin, yapının dikey ve yatay olarak dilimlenmesi ile elde edilen iş birimlerini esas alır. Ancak esasen bir bütün olarak göz önüne alınması gereken iş, bu yapı içerisinde uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn edilmeye çalışılmaktadır. Oysa iş belli gereksinimleri karşılamak amacıyla bir araya gelen, birbirini izleyen faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu nedenle işin gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemesi gerekmektedir. Geleneksel yönetimin iş bölümü (uzmanlık) ve hiyerarşi (düzey) ile karakterize edilen yaklaşımı bu doğal akış önünde engeller oluşturmaktadır. İşi bu engellerden kurtarmak için gündeme gelen yönetim anlayışı “Süreçlerle Yönetim”dir.

Süreç Yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreç Yönetimi bir yönetim tekniği olarak kabul edilebilir. Bu yönden süreç yönetimi hem geleneksel, hem de yeni yönetim anlayışı kapsamında uygulanabilir. Süreçlerle Yönetim ise bir yönetim anlayışını bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Bir başka deyişle süreçlerle yönetim; yönetim işini süreçlere odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir. Bu anlayışın uygulanabilmesi yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü

38. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Personel Belgelendirme Müdürlüğü, “Proseslerin Yönetimi, Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri Raporu”, Ankara, 2002, s. 3.

gerektirmektedir. Bu dönüşüm için süreç yönetimi aşamasından geçmek gerekmektedir. Sonuç olarak Süreç Yönetimi Süreçlerle Yönetime geçişin bir aşamasıdır. Geleneksel Yönetim anlayışından Süreçlerle Yönetim anlayışına geçişin amacı organizasyonların değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilmesine olanak sağlayacak bir yapıya kavuşturulmasıdır. Geleneksel Yönetim, işi uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn etmekte ve çalışanları iş birimi denen kutucukların içine hapsedmektedir. Kişiler bu kutucukların içinde işin kendine düşen veya kendine verilen kısmını, sağına soluna, yukarısına, aşağısına bakmadan, daha da önemlisi ne amaca hizmet ettiğini bile tam olarak anlayamadan çalışmaktadır.

Bu aşamada şu soru önem kazanır: İnsanların istenmeyen durumlarla karşılaşmalarının sebebi kendileri midir, yoksa kafalarını kaldırıp etraflarına bakmalarına engel olan yapı mıdır? İnsanlar işletmelerdeki en değerli unsurlardır. Çünkü çalışanların çok önemli bir özelliği vardır. Sürekli gelişebilmek ve daha da önemlisi sürekli geliştirebilmek. İşletmelerdeki diğer tüm unsurların gelişiminin bir sınırı vardır. İşletmede insan dışındaki diğer hiçbir unsurun geliştirebilme yeteneği yoktur. Dolayısıyla eğer değişimle baş etmek ve bunun tek yolu olan gelişimi ve daha iyiyi aramayı bir kültür olarak yerleştirmek istiyorsak insanları belirli kalıpların dışına çıkaracak ve belli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye imkan sağlayacak yapıları oluşturmamız gerekmektedir. Bu yapı Süreçlerle Yönetimdir. Dolayısıyla elimizdeki araçları, organizasyonları bu anlayışa taşıyacak şekilde organize etmemiz gerekmektedir. Süreç Yönetimi değişimle baş etmemizi ve gelişmemizi sağlayacak bir tekniktir. 39

1.10.1. Stratejilerle Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetimi

Organizasyonların değişimle baş edebilmeleri için belli beceriler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu becerilerden en önemlisi strateji oluşturmaktır. Strateji kavramı yeni yönetim terminolojisinde yönü tanımlamaktadır. Hangi yönde, hangi oyun planı

39. Demet B., "Süreç Yönetimi ve Jantaş A.Ş.'de Uygulaması", **Bitirme Projesi**, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir, 2003, s. 54.

ilerleyeceğiz sorusunun yanıtı stratejidir. Stratejiler, örgütlerin amaçları yönünde ilerlerken değişimle baş etmek için ne yönde hareket edeceklerini belirler. Stratejilerle Yönetim Sistemi de, 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. 40

1.10.2. Göstergelerle Yönetim Sistemi 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 ilerlenemediğini 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 gösterir. Bir başka açıdan bakarsak, stratejilerin hayata geçmesi ve 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. Buna paralel olarak göstergelerin hedeflerinin belirlenmesi ve sürekli gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi faaliyetleri gerçekleştirilir.

40. Demet B., "Süreç Yönetimi ve Jantaş A.Ş.'de Uygulaması", **Bitirme Projesi**, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir, 2003, s. 57.

1.10.3. İç Müşteri Sistemi ve Süreç Yönetimi

Süreç bir sistem içindeki akıştır ve bu sistem içindeki ögeler arasında amaca yönelik ilişki ve etkileşim vardır. 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 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 aktardığı noktadaki kişinin beklentileri tarafından tanımlanır.

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 işbirliği ve uyum içinde çalışır “Koordinasyon” ve bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri gereklidir “İletişim”. Sonuç olarak iç müşteri sistemi temelde, organizasyon, işbirliği, koordinasyon, iletişim vb. yönetim teorilerinin birleştirildiği bir düzeni açıklamaktadır.

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-

çıktı kalitesi ön plana çıkmaktadır. İç Müşteri yaklaşımı ile süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi kolaylaşmaktadır.

1.10.4. 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 belli bazı özellikleri vardır. Bunlar geçicilik, teklik ve amaç yönlülüktür. Geçicilik ile her projenin bir başlangıcı ve bitişi olduğu, teklik ile her projenin kendine özgü ve bir daha aynı biçimde ve aynı koşullarda tekrarlanamayacağı, amaç yönlülüğü ile projelerin iyi tanımlanmış amaç ve hedefleri olduğu tanımlanmaktadır.

Projeler, stratejileri hedeflere taşıırken 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, tanımlarımız gereği 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 işin proje haline dönüştürülmesi, 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 YÖNETİMİNE GEÇİŞ

2.1. Süreç Yönetimine Geçiş

Tüm faaliyetlerin kısa ve uzun dönemli temel amacının müşteriye dönük olma ve müşteriye tam tatmin sağlama olduğu göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Çünkü rekabetin baskısı, şirketleri yaptığını satan olmaktan çıkarıp, satılabilirli yapan hale getirmektedir.⁴¹ Bu anlayışa bağlı olarak süreçlerin, müşterinin bakış açısına bağlı olarak iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle kuruluşların dışarıdan gelen bilgiyi içeride iyileştirmelere ve uyumlaştırmalara dönüştürmeleri kolaylaşmaktadır.⁴² Uzun süre varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler için en önemli ilkelerden biri tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve böylece ona gelecekte daha iyi bir yaşam sağlayacak ürün ve hizmetleri tasarlamaktır. Beklentileri karşılanmayan bir müşteri marka değiştirecek ve işletme gelecekte tahmin edemeyeceği iş kayıplarına maruz kalacaktır. Müşteri tatminini sağlamak için ise üç temel şart gerekmektedir. Bunlar; "müşteriye istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmaktır .⁴³

Günümüzün rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürünü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Bu nedenle, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve rakiplerden önce uygulamaya koyan firmaların rekabet

41. Masaaki I., **The Key to Japan's Competitive Success**, New York: Random House Business Division, 1986, s. 51.

42. Hardjono & Have, **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**, İpek Kağıt Yayını , 1997, s. 49.

43. Deming E., **Krizden Çıkış**, Arçelik, 1996, s. 143.

güçleri ve süreklilik yetenekleri daha yüksek olmaktadır. Süreç yönetiminin verdiği stratejik avantaj şirketlere bu alanlarda büyük bir esneklik kazandırmaktadır.

Süreç yönetimine geçişteki en önemli etken olan değişime ayak uydurarak rekabetçiliği sağlama zorunluluğu uzun ömürlü işletmelerin varlıklarını sürdürme nedenidir. Collins ve Porras çalışmalarında bu şirketlerin temelde önemli farklılıklar gösterdiklerini ve kendilerine ait öz değerlere sahip olduklarını saptamışlardır. Öz değerlerinin dışındaki tüm alanlarda ise değişebilmeyi ve yenilik yapabilmeyi bir fırsat olarak görmüşlerdir. Yine de değişimle beraber değişebilmeyi gerektiren temel kriterlerin varlığı, olmazsa olmaz şart olarak ortaya çıkmaktadır. 44

Değişime uyum sağlamak amacıyla süreç yönetimine geçiş için birçok faktör etkin olarak işletmeleri yönlendirmiştir. Bu faktörler genel olarak iç ve dış nedenler olarak etki merkezlerine göre gruplandırılmıştır. Şirketlerin doğal yapısından kaynaklanan ve etki merkezi olarak şirket içi kademelerden, özelliklede insan kaynakları ve yönetim beklentilerinden doğarak süreç yönetimine geçişte yönlendirici olan unsurlar iç nedenler ve şirket dışı değişimlerden kaynaklanan yani şirket yönetiminin yönlendiremeyeceği tamamen dış çevre faktörlerinin değişmesiyle ortaya çıkan unsurlar dış nedenler olarak adlandırılır. 45

İç Nedenler:

- Müşteri istek ve Beklentilerini Karşılayamama
- Planlama eksiklikleri
- Geleceğe Hazırlıkta Hedef ve Politika Değişiklikleri
- Performans Göstergelerindeki Bozulmalar
- Ürün Hayat Süresinin Kısılması
- Klasik Hantal Organizasyonlar

44. Collins J., Porras J., **Built to Last. Succesfull Habits of Visionary Companies**, Harper, 1997, s. 21.

45. Okan A., **Her Şikayet Bir Armağandır**, Rota Yayıncılık, 1999, s. 45.

- Çalışanların Artan Beklentileri
- Ürün/Hizmet Kalitesindeki Düşüş
- Müşteri şikayetlerindeki Artış
- Üretim/Hizmet Verimliliğinin ve Etkinliğinin Azalması
- İnfomal Gruplaşmalar

Dış Nedenler:

- Globalleşme
- Demokratikleşme
- Bilgi Teknolojilerinde Yaşanan Gelişmeler
- Dünya Çapında Artan Rekabet
- Politik ve Siyasi Değişim
- Ekonomik Değişim
- Müşteri Beklentilerindeki Artış Ve Değişim
- Üretim/Hizmet Teknolojilerindeki Gelişmeler
- Yönetim Sistemlerindeki Değişme ve Gelişmeler

2.2. Süreç Yönetiminin Getirileri

İşletmelerde görülen genel süreç sorunları mükerrer, hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem zamanının uzaması, hatalı çıktılar, vb. gibidir. Bunlar hem maliyeti artırır hem de müşteri memnuniyetsizliği yaratır. Müşteri memnuniyetsizliği ise giderek azalan pazar payı, gelir ve kardan oluşur. Süreç yönetimi, bu sorunların üstesinden gelmek için kullanılır. Süreç yönetiminin amacı süreçlerin etkili ve verimli çalışmasıdır. Süreç yönetiminde çalışanların fikir ve önerilerine değer verilmesi nedeniyle çalışanlar daha motive olmuş çalışırlar ve işlerini benimserler. Süreç yönetiminin faydaları şöyle sıralanabilir: 46

46. Kontzer T., "A Better Way to Manage Rules", **InformationWeek**, Issue 886, April 2002, s. 33.

- Müşteri açısından ve kamuoyunda işletme itibarının artmasını, ürün veya bölge başına düşen müşteri bağımlılığının arttırılmasını,
- Süreçlerin iyileştirilmesi sonunda elde edilen değer bu sırada harcanan kaynaktan fazla olmasını ve doğru kaynağın etkili kullanılmasını,
- Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesine ait verilerin değerlendirilerek performans ve etkinliğine ait sonuçların elde edilmesini ve objektif ölçümlere dayandırılarak süreçlerin sürekli iyileştirilmesini,
- Karar mekanizmalarına ürün/hizmet iyileştirmede, ürün/hizmet geliştirmede ve piyasada liderlik sağlamada, pazar payı ve gelişimini arttırmada, fayda sağlayacak yatırımlarla ilgili karar vermede daha rahat hareket etme imkanı,
- Süreçler arası iletişim kopukluklarının bürokrasi, veri-bilgi akışındaki yetersizlik, yönetimin yaklaşımı gibi nedenler olarak belirlenmesini ve ortadan kaldırılmasını,
- Kuruluş kaynaklarının gerçekten iyileştirme gereken ve katma değeri olan süreçler üzerinde kullanılmasını ve fayda yaratmasını,
- Süreçlerin etkin ve verimli çalışması ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve sürekli iyileştirilmesini; süreçlerin istenilen sürede, özellikle ve maliyetle çalışmasını sağlar.

Süreç yönetimi, müşteriye odaklanmayı sağlar. Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş, hiyerarşik yapılardır. Süreçler ise genellikle birden fazla departmandan kişilerin katılımıyla çalışan yatay bir oluşumdur. Sadece bir departman için başlayıp biten süreçler de olmakla beraber süreçler; özellikle firmanın ana süreçleri, fonksiyonlar arasındadır. Dikey organizasyonlar üzerinde, başı sonu, adımları, departmandan departmana geçişleri net olarak tarif ve dokümanite edilmemiş yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir departman sadece kendi yaptığından

sorumlu olduğu; yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı durumlarda , süreçlerde aksamalar olması son derece doğaldır ve olmaktadır. Bu tip organizasyonlarda çoğu kez asıl önemli olanın müşteriye hizmet olduğu gözden kaçırılır.

Çok temel süreç sorunları; mükerrer veya hatalı, katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem zamanının uzaması, hatalı çıktılar, vb. gibidir. Bunlar, müşteri memnuniyetsizliği yaratır. Bu da, orta ve uzun vadede, giderek azalan gelir, kar ve pazar payıdır. Süreçlerin iyi yönetilmesi bu aksamaları önler. Çünkü amaç süreçlerin etkili, verimli, düşük maliyetle çalışmasını sağlamaktır. Ayrıca, süreç bazında çalışma, çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duyduğundan, çalışanlar fikir ve önerilerine değer verilmesi nedeniyle daha motive olarak çalışırlar ve işlerini benimserler. Çoğu zaman bir kuruluşta kuyrukta geçirilen uzun süre, oradaki görevlinin yavaş çalışması yüzünden değil, sürecin yanlış tasarımıdır. 47

2.3. Süreç Yönetimi ve Diğer Yönetim Anlayışları

Kalite; istenilen koşullara, ilk defada ve her defasında zamanında uymaktır. 48 Kalite, farklı kişilere farklı şeyler ifade eder. Bunu; ürün değerinin yüzdesine, ürün dayanıklılığı ve performans beklentisine bağlı olarak yapar. 49

Garvin, Stratejik Kalite Yönetimi çerçevesinde kaliteyi sekiz boyutta incelemiştir:

- Performans: Bir televizyon için ses ve görüntünün netliği, renk gibi ürünün temel özellikleri performans boyutuyla ilgilidir.
- Yan özellikler: Ürünün temel özelliklerine ilave özelliklerdir. Bir havayolu şirketinin yolculuk esnasında sunduğu ikram buna örnek olarak gösterilebilir.

47. Erbyık H., “Süreç Yönetimi ve İyileştirme Seminer Notları”, İmes Kosgeb, Kasım 2002, s. 39.

48. Topal Ş.R., **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, Y.T.Ü. Basım – Yayın Merkezi, İstanbul, 2000, s. 3.

49. Prodip M, “Introduction to Quality Control Apparel Industry”, **Quality and Reliability**, Sayı:36, 1992, s. 4.

- **Güvenilirlik:** Ürünün arzulan fonksiyonunu belirli koşullar altında ve belli bir zaman dilimi boyunca sürekli olarak yerine getirebilmesiyle ilgili bir kalite boyutudur. Lastiklerin ne kadar dayandığı, arabanın soğuk sabahlarda çalışıp çalışmadığı ürünün güvenilirliği ile ilgili konulardır.
- **Uygunluk:** Bir ürünün tasarımının ve işlem özelliklerinin önceden belirlenen standartlara uygunluğuyla ilgili bir kalite boyutudur. Bir standart hedef değer olarak belirlenir ve bu değerden belli aralıklar içinde sapmalara izin verilir.
- **Dayanıklılık :** Kullanılamaz hale gelene kadar bir ürünün kullanım süresiyle ilgili bir kavramdır.
- **Bakım:** Ürünün bakım hizmeti alabilme olanağı, hızı ve kolaylığıyla ilgili bir kalite boyutudur.
- **Estetik:** Ürünün görünüşü, sesi, tadı veya kokusuyla ilgili subjektif bir kalite boyutudur.
- **Arzulan kalite:** Kaliteyle ilgili diğer boyutların soyut kalması, ya da bu boyutlarla ilgili yeterli bilgi toplanamaması durumunda, ürünün imajı, markası, ürünle ilgili reklam gibi algılanan kalite özellikleri önem kazanabilir.

Tüm kalite boyutlarında birden üstün konumda bulunan ürün sayısı oldukça düşüktür. Genellikle, bu kalite boyutlarından birinin iyileştirilebilmesi için, başka bir boyuttan taviz verilmesi gerekebilmektedir. Müşteriler açısından önemli olmayan boyutların önemsenmesi ise hatalı bir yaklaşımdır. Gereksinimlerin kişiden kişiye farklılık göstermesi nedeniyle, aynı özellikleri taşıyan bir ürün, farklı tüketicilerin gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabilmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak, birçok durumda, düşük ve yüksek gelir grubundaki tüketicilerin belli bir ürünün değişik markalarını tercih ettiklerini görürüz. Markalar arasında, tasarım, kullanılan hammadde, işçilik ve dolayısıyla fiyat açısından önemli farklılıklar

bulunmaktadır. Bu durumda, düşük gelir grubu tarafından tercih edilen markanın, diğeri karşısında düşük kaliteli olduğunu ifade etmek doğru olmayacaktır. Burada önemli olan, hitap edilen pazarın isteklerinin karşılanıp karşılanmamasıdır. Şayet, yöneldiği pazardaki tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun ise, düşük fiyatlı ürünün kalitesiz olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla, kaliteli mamulün, her tüketici grubunun amacına bağlı olarak farklı özelliklere sahip olabileceğini söylemek mümkündür. 50

2.3.1. Süreç Yönetimi, Kaizen Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetiminin amacı; kuruluşun dünya pazarında rekabet edebilirliğini sürdürmektir. Toplam Kalite Yönetimi perspektifinde birkaç anahtar faktör; müşteri odaklılık, kalitenin önemi, takım çalışması, kişisel güç, eğitim ve öğrenim, tüm çalışanların katılımı, yönetimin taahhüdü ve sürekli iyileştirmedir. Toplam Kalite Yönetiminde her üretim için “bir defada eksiksiz ve hatasız sonuç” esas olduğundan hammadeden tüm üretim girdilerine; yan sanayi ve ortaklıkları, müşteri şikayetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri ve sorumlularını da kapsayan bir bütünlük içindedir. Toplam kalite felsefesindeki ürün ve hizmet kalitesinin belirlenmesinde pek çok etken olmasına karşın, bunların başlıca dokuz temel faktörden etkilendiği ifade edilmektedir. İngilizce karşılıkları düşünüldüğünde “9MS (9 Main Subjects)” olarak adlandırılan bu temel faktörler: 51

- Pazar (Market),
- Para (Money),
- Yönetim (Management),
- İnsan (Man),
- Motivasyon (Motivation),
- Malzeme (Material),

50. Ada E., “Üretim Yönetimi (Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi)”, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi & Küresel Ltd. İşletme Yönetimi Eğitimi Programı Notları, 2002, s. 387-390.

51. Kadolph J. S., **Quality Assurance for Textiles and Apparel**, 1998, s. 460.

- Makine ve Donanım (Machine and Mechanization),
 - Modern Bilgi Yöntemleri (Modern Information Methods),
 - Üretim Parametrelerini Oluşturma (Moulding Product Requirements)
- olarak sıralanmaktadır.

Yönetim, toplam kalite anlayışı içindeki uygulama sonucu; tanımlama, belirleme, kontrol etme ve geliştirme ağını kurarak, yetkin gruplara sorumluluğu dağıtmış olur. Buna göre, benimsenecek slogan; “Toplam Kalite, topluca katılımı sağlanır.” olarak belirlenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi; sosyal paydaşların, ortakların, müşterilerin, çalışanların, toplumun dengeli mutluluğu, endüstriyel demokrasi ve bir yaşam felsefesidir. Günümüzde işletmelerin rekabet yetenekleri sürekli gelişme ile doğru orantılıdır. Yapılan araştırmalarda müşteri memnuniyetinin sürekli iyileştirme sonunda arttığı görülmektedir. Sürekli iyileştirmeyi uygulayabilmek amacıyla süreç yönetimi uygulanır. Süreç yönetimi çalışmalarının amacı müşteri memnuniyetini artırmak olduğundan memnuniyet düzeyi sürekli ölçülerek izlenmeli ve elde edilen bulgular, sürekli iyileştirme sağlanacak şekilde geri beslenmelidir. 52

Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi amaçlara göre yönetim anlayışına dayanır. Anlayış ilk kez W. A. Shewhart tarafından ortaya atılmış, E. Deming tarafından özümşenerek 1950 yılında Japonlara aktarılmıştır. Sürekli gelişme kavramının Japonya'da yerleşmesiyle her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur. Geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli olarak bu işlemlerin yapılması anlamında kullanılan Kaizen kelimesi Japonca'da değişim anlamını taşıyan "Kai" ve iyi anlamını taşıyan "Zen" kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur ve kelimenin tam Türkçe'si "Daha İyi"dir. Kaizen Japon halkının tarzına yerleşmiş bir felsefedir. 53

Japonya'da iş bağlantısı olan deneyimli Batılı yöneticiler, istinasız olarak, Japon şirketleri arasındaki yoğun rekabete işaret ederler. İç pazardaki bu yoğun rekabetin,

52. Topal Ş.R., a.g.e., s.10-14.

53. Şimşek M, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Ltd. Şti, İstanbul, 2001, s. 54-57.

Japonya'nın denizaşırı pazarlardaki faaliyetlerine güçlü bir ivme verdiği varsayılır. Japon şirketleri pazar paylarını arttırmak üzere, pazara yeni, daha iyi rekabet edebilir ürünler sürmekte ve en ileri teknolojileri kullanıp geliştirmektedir. Normal olarak rekabetin itici gücü fiyat, kalite ve servistir. Bununla birlikte Japonya'da, rekabeti oluşturan esas nedenin çoğu zaman rekabetin kendisi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Japon firmaları günümüzde Kaizen programını daha etkili ve daha hızlı uygulama konusunda bile yarışmaktadır. Ticari başarının tek ölçütünün kar olduğu bir ortamda bir şirketin çeyrek yüzyıl değişmeden kalması anlaşılabilir bir şeydir. Şirketlerin Kaizen'den güç alarak rekabet ettikleri ortamda ise iyileştirme sürekli bir faaliyet olmalıdır. Kaizen, iyileştirme için sürekli iyileştirmeyi öngörür. Kaizen hareketi bir kez başladıktan sonra bu gidişi tersine çevirmek artık mümkün değildir. Kaizen sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzını esas alır, çünkü sonuçların daha iyi olabilmesi için önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Kaizen insana öncelik verir ve kişilerin çabalarına yöneliktir. Bu anlayış Batılı yöneticilerin sonuca öncelik veren düşünce tarzıyla tamamen çelişmektedir. 54

ABD'de genel olarak kişinin ne kadar çok çalıştığı önemli değildir; sonuca ulaşmamak kişiyle ilgili değerlendirmeyi olumsuz yönde etkileyecek, daha düşük gelire ve statüye yol açacaktır. Bireyin katılımı ancak kalıcı sonuçlara ulaşıldığında dikkate alınacaktır. Sonuca öncelik veren toplumlarda sadece sonuçlara bakılır. Üst yönetim sürece gereğinden fazla öncelik verdiğinde, karşı karşıya olduğu riskler vardır. Uzun süreli stratejiden yoksun kalınabilir, yeni fikir ve buluşlar gözden kaçırılabilir, kişiler sürekli kontrol altında bulunulabilir ve ayrıntılara bakmaktan bütünü görememe tehlikesi belirebilir. Öte yandan, sonuca öncelik veren yönetici hedefleri belirlerken daha esnektir ve stratejik hedefler saptayabilir. Ama stratejinin uygulanmasında kaynakların harekete geçirilmesini ve gerektiğinde yeniden düzenlenmesini önemseyebilir.

Yöneticilerin rolüne baktığımızda, destekleyici ve teşvik edici rolün süreçlerin iyileştirilmesine yöneldiğini, kontrol edici rolün ise sonuca yöneldiğini görürüz.

Kaizen kavramı yönetimin, kişilerin süreçlerin iyileştirme çabalarını destekleyici ve teşvik edici rolünü vurgular. Yönetim, bir yandan süreç öncelikli kriterler geliştirmek durumundadır; diğer yandan kontrole dayalı rolü ile de sadece performansa ya da sonuç öncelikli kritere bakar. Kısaca, süreç öncelikli kriterleri “P kriterleri” ve sonuç öncelikli kriterleri “S kriterleri” olarak adlandırabiliriz. P kriterleri uzun vadeli; kişilerin çabalarına yöneliktir ve çoğu kez davranış değişiklikleri gerektirir. Diğer yandan S kriterleri daha doğrudan ve kısa vadeli. Eğer yönetim kalite kontrol çemberi faaliyetlerini desteklemeye yöneliyorsa, ilk önce P kriterlerini oluşturmalıdır. Sayılara dayalı S kriterlerini belirlemek çoğu kez kolaydır. Aslında birçok şirkette yönetim sadece S kriterlerini kullanır, çünkü bunlar tipik olarak satış, maliyet ve kar rakamlarıyla bağlantılıdır. Birçok durumda P kriterlerini de sayılarla belirlemek mümkündür. Kalite kontrol çemberleri konusunda örneğin, Japon yönetimi, çabaların düzeyini belirleyebilmek üzere ayrıntılı ölçümler geliştirmiştir. Bu tür ölçümler birleştirilerek ödül ve onurlandırmanın temelini oluşturmaktadır.

Birçok Japon firmasında tasarrufu teşvik edici öneri sistemleri uygulanmaktadır. Öneri sonucu tasarruf sağlandığında, yönetim sağlanan tasarrufa orantılı bir ödüllendirme yoluna gider. Bu tür ödüller öneriyi getiren bireylere olduğu kadar, kalite kontrol çemberleri gibi gruplara da uygulanır. Japon yönetimini farklı kılan özelliklerden biri de P kriterlerini desteklemek ve teşvik etmek üzere bilinçli bir sistem kurma çabası gösterirken, S kriterlerine de önem vermesidir. Japon yönetimi, işçiler düzeyinde P kriterleri için farklı bir ödül sistemi kurmuştur. S kriterleri için verilen ödüller sağlanan kar ve tasarruflar doğrultusunda para ödülleri; P kriterleri için verilen ödüller daha çok onursaldır ve tanınma şeklindedir.

Süreç öncelikli düşünce tarzı, süreç ve sonuç, amaçlar ve araçlar, hedefler ve ölçüler arasında bir köprü kurar; kişilerin resmin bütününe önyargısız bakmalarını sağlar. Bir yönetici, görev tanımı gereği, sonuçlar ile ilgilenmelidir. Bununla birlikte başarılı bir şirketin başarılı yöneticilerinin davranışlarını gözlediğimizde, bu yöneticilerin çoğu zaman süreç öncelikli düşündüklerini görürüz. Sürece ilişkin

sorular sorarlar; karar verme aşamasında ise hem P kriterlerini hem de S kriterlerini göz önünde bulundururlar. P kriterlerine gerçekten ilgi gösteren süreç öncelikli bir yönetici şu konular üzerinde yoğunlaşacaktır: 55

- Disiplin
- Zamanı iyi kullanma
- Beceri geliştirme
- Paylaşma ve katılım
- Moral
- İletişim

Böyle bir yönetici insana öncelik vermektedir. Böyle bir yönetici P kriterlerine uygun bir ödül sistemi geliştirmekle de ilgilenecektir. Eğer yönetim, süreç öncelikli düşünce tarzını olumlu yönde kullanır ve bunu kaizen stratejisi ile desteklerse, uzun vadede şirketin rekabet gücünün ne denli arttığını görecektir.

Süreç yönetimi ve toplam kalite yönetimine yüksek rekabetçilik gerektiren global iş çevresinde ihtiyaç duyulmaktadır. Her iki yaklaşım nadiren bütünleştirilmiştir. Süreç yönetiminde stratejik ve örgütün bütünlüğünü radikal ve hızlı iyileştirmelere tabi tutacağı görüşü hakimken, toplam kalite yaklaşımında daha uzun zaman süresini alma eğiliminde olan sürekli iyileştirme önerisi mevcuttur. İyileştirilen kalite yönetimi hem kalite maliyetlerinde hem de yönetim maliyetlerinde tasarrufu önermektedir. Bu öneri önemli olmakla birlikte şirketler daha hızlı ve büyük kazançlar talep etmektedirler. Halbuki toplam kalite programları önemli iyileştirmeler sağlanmasında üç veya dört yıl sonra kazançlar getirmektedirler. Maliyetler zorunlu olarak düşmemekte, hatta zamanla artmaktadır, çabalar kaliteye harcanmaktadır.

Şirketler bu iki kavramın getirileriyle götürülerini karşılaştırmaktadırlar. İyi yapılandırılmış süreçlerin duyarlı bir biçimde uygulanması çerçevesinde süreç ve kalite yönetiminin bütünleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler içindeki

satın alma, insan kaynakları, muhasebe, stok kontrol, bilgi işlem gibi sistemlerin her biri kendiliğinden yüksek derecede karmaşık olduğundan bütünleştirilmesi gerekir. Yöneticiler, maliyetleri en aza indirmeye konusunda global rekabetten gelen direnilemeyecek baskı altındadırlar. Bu baskı karşısında, benzer süreçleri gruplama, değişik faaliyetleri sınıflandırma, kaydedilen benzer bilgileri toplama eylemi başlar. Sorunlar veya koşulların benzer tipleriyle uğraşan birimler içerisindeki yönetim ve bilgisayar sistemleri organize edilir. Süreç ve kalite yönetimi; uygulamalı çözümler üretmek ve sorunların yapılandırılmasını kolaylaştırıcı sistematik yöntemlerle sorunlara yaklaşmakta benzer ihtiyaçlara sahiptirler.

Kalite yönetiminde gereksinimleri karşılamaya itaat etmek merkezli sorun aralığı mevcuttur. Süreç yönetiminde sürecin tasarımı ve örgütün amaçlarının tanımlanmasına doğru sorunlar odaklanmıştır. Etkinlik ve verimlilik her zaman önemli amaçlarken, örgütteki tüketiciler ve diğer paydaşların gereksinimlerinin karşılanması açısından etkin sonuçların alınmasına, insan ve malzeme içeren kaynakların etkin kullanımını sağlayacak süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Sistematik izlenecek bir yöntem temel süreçler için destekleyici görevi üstlenir. Sonuç olarak yöntem, süreçleri başaracak insanları desteklemelidir. Çalışma yaşamlarını zenginleştirme ve görevlerini yerine getirmede daha iyi ve ilgi çekici yöntemleri araştırmada yardımcı olacaktır. Sürecin sahiplenilmesi, iletişimin iyileştirilmesi gibi kalite yönetimi yaklaşımı için bir baz oluşturmaktadır 56

Nerede ve ne zaman bir iyileştirme olsa, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileşmeye yol açacaktır. Kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Günümüzde rekabet gücü yüksek işletmeler incelendiğinde bunların başarılarının altında Toplam Kalite olgusunun yer aldığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel unsuru olarak da Kaizen (sürekli iyileştirme) kavramının benimsenmesi ve işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır. Süreçlerin yönetimi ve iyileştirilmesiyle tüketicilerin memnuniyeti amaçlanmaktadır. Süreç yönetiminde iş

56. Keçecioğlu T., "Bir Paradigmal Değişiklik: Süreç Yönetimi", Ege Ü.İ.İ.B.F. Yayınları No: 3, İzmir, 2003, s. 81-82.

faaliyetleri için sorumluluk üstlenmeye çalışanlar yetkilendirilmektedir; her biri sorumluluk üstlendiği süreci tanımlama, ölçme, kontrol etme ve iyileştirme yeteneğine kavuşmaktadırlar. Süreç yönetiminin amacı mükemmelle ulaşmak veya üstün ürünler ve hizmetler sunmaktır. Süreç yönetiminin beş boyutu; sahiplik (bir süreci yönetmede yetkili ve sorumlu olan kişi), tanımlama (daha önce belirlenen sürecin elemanlarının tanımlanması ve dokümanite edilmesi eylemi), ölçme (süreci kontrol etme ve iyileştirmeye yardımcı olacak uygun ve faydalı bilgilerin toplanması eylemi), kontrol etme (gereksinimlerle sürekli uyum sağlayacak süreçte bilgi analizini sağlayacak eylem) ve iyileştirme (tüketici tatmini konusunda bir sıkıntı yaşanmaksızın etkinlik ve verimlilik artırarak bir sürecin yeniden düzenlenmesi eylemi). Süreç yönetimi anlayışında iş bir bütündür. İş belli gereksinimlerin karşılanması amacıyla bir araya gelen, birbirini izleyen faaliyetler bütünüdür. İş gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemelidir. Örgütlerdeki hiyerarşi ve iş bölümü bu doğal akışı yavaşlatır. Onun için süreçleri bu engellerden kurtarmak gerekir. Bu bir tür düşünsel değişimi; işe, örgüte ve çalışanlara bakış açısındaki temel değişimi anlatır. 57

Geleneksel anlamdaki bakış açısı katı hiyerarşik yapılanmayı; iş akışının, yetki ve sorumluluk akışının, iletişim akışının “dikey” anlamda gerçekleştirilmesini, bunun bir bakıma dar anlamda örgütlerdeki bölümlerin güç denemesine kalkıştıkları alana çevirdiklerini yansıtır. Uzmanlıklar katı biçimde tanımlanarak iş bölümüne gidilmiştir. Ama süreç yönetimi anlayışı; “yatay” anlamda işin yürümesini farklı birim ve bölümlerin uzmanlıklarına bakılmaksızın, bir işin en başından en sonuna kadar yerine getirilmesinden birinci derecede sorumlu olacak takım oyunu olgusunu gündeme getirmektedir. Birincisi, dar ve dikey düşünmeyi; ikincisi, geniş ve yatay düşünmeyi gerektirir. 58

57. Yaşar E., Sürekli İyileştirme (Kaizen), Erişim 17.11.2006,

http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/SURECLERLE_ILGILI_KAVRAM_VE_YAKLASIMLAR.htm.

58. Keçecioğlu T., a.g.e., s.3-5.

Süreç yönetimi ile toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki aşağıda görülmektedir 59

- Toplam kalite yönetimi sorun giderme aracıyla, aşamalı geliştirmeler elde etmeyi amaçlar, süreç yönetimi ise birçok adımsal iyileştirmenin peşinden koşmak yerine büyük iyileştirme gerçekleştirilebilecek kritik süreçler üzerinde yoğunlaşır.
- Süreç yönetimi uygulamalarında takımlar oluşturulurken, toplam kalite yönetimi anlayışının egemen olduğu şirketlerde kalite çemberleri uygulaması vardır.
- Toplam kalite yönetimi, tüm organizasyonu kapsarken, süreç yönetimi ana süreçler üzerinde odaklanır
- Toplam kalite yönetimindeki kalite çemberlerin ve çember liderinin görevini süreç yönetiminde süreç sahibi almıştır.

2.3.2 Süreç Yönetimi ve Altı Sigma

Küreselleşme olgusunun her gün daha da önem kazandığı günümüz dünya ekonomisinde, rekabetin artan bir ivme kazanmasının bir sonucu olarak günümüz şirketleri için en önemli ve üzerinde durulan kavram “verimlilik” olmaya başlamıştır. Bununla birlikte verimlilik ve insan yaşamının kalitesi de birbirlerine son derece bağlıdır. Daha çok çıktıyı daha az girdiyle elde etme mantığıyla çalışan verimlilik, şirketler için daha fazla kazanç demek olduğu kadar gelecek kuşaklar için de kullanabilecekleri daha fazla kaynak bulabilmek demektir. Bu bağlamda günümüzde başta bilgi ve teknoloji olmak üzere tüm olguların hızla değiştiği ve güncellendiği rekabet ortamında ayakta kalmayı sürdürebilmek isteyen işletmelerin, bu değişimlere bağlı olarak yaşadığı problemlerden en önemlilerinden

59. Demirci O. S., “Süreç Yönetim Sistemi ve Vestel Elektronik Fabrikasında Satınalma ve Tedarik Süreci”, Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl, İzmir, 2004, s. 28-29.

biri de yönetim sorunudur. İşte burada karşımıza çıkan, yaşamak isteyen işletmeler için neredeyse “mükemmel” çalışma zorunluluğudur ve bu noktada karşımıza çıkan “Altı Sigma” kavramı da bu arayışların akıllıca uygulanması anlamına gelmektedir. Son 10 yıldır dünyadaki birçok lider kuruluşun uygulamakta olduğu Altı Sigma Yönetim Sistemi, şirketlerin tüm süreçlerini daha verimli hale getirerek karlılıklarını artırmalarına ve büyümelerine yardımcı olmuştur. Süreç mükemmelliğini hedefleyen Altı Sigma, uygulayan kuruluşlara aynı zamanda sınıfının en iyisi olma (Best in Class) özelliğini de kazandırmaktadır.

Altı Sigma’ da en büyük önem müşteriye odaklanmaya verilir. Müşteri odaklı çalışmak, gerçekte iş yapma tarzı ve müşteri ilişkileri arasındaki iletişimin geliştirilmesidir. İşte sınıfının en iyisi olma hedefi ve müşteri odaklılığı yönetim anlayışla pekiştiren Altı Sigma yaklaşımı, mükemmellik arayışında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışındaki bazı eksiklikler fark edildiğinde iyice belirginleşmiştir ve TKY anlayışını bütünleyen bir metodoloji olarak süreç iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin nasıl yapılacağına istatistiksel ve yönetsel yöntemlerini ve tekniklerini açıklayan bir felsefe haline gelmiştir. Altı Sigma metodolojisini diğer yaklaşımlardan ayıran önemli noktalardan birisi kendisinden önceki pek çok yaklaşımın en başarılı yönlerini bünyesinde toplaması, bu yaklaşımların gerçekleştirmeyi hedeflediği fakat gerçekleştiremediği kriterleri gerçekleştirebilmesidir. 60

İstatistiksel bir ölçüm tekniği olan Altı Sigma, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ne kadar iyi olduğu hakkında sayısal bir göstergedir. Sürecin “sıfır hatalı” konumdan ne kadar saptığını gösterir. Sigma, proses performansının ne kadar iyi ya da kötü olduğunu belirlemede kullanılan bir ölçüt olmaktadır. Yapılan işin türüne bakılmaksızın, gerçekleşen hata miktarı ile ilgilidir. Altı rakamı ise kusursuzluk düzeyi ile ilgilidir. Örneğin bir sigma seviyesinde iş yapan bir işletme 1.000.000 işlemde yaklaşık 700.000 hata yapar. Eğer işletme iki sigma seviyesinde çalışıyorsa bu onun ortalama 300.000 hata yaptığı anlamındadır. Şirketlerin bir

60. Pande ve Arkadaşları, (Pande, Peter S., Neuman, Robert P., Cavanagh, Roland R.), **Six Sigma Yolu**, Çev. Nafiz Güder ve Güneş Tokcan, Klan Yayınları, İstanbul, 2003, s. 45.

çoğunun 3 ile 4 sigma düzeyinde faaliyet gösterdiği düşünülürse bu da milyonda 66.800 ile 6210 arasında hataya karşılık gelir. % 99 doğrulukla çalışan bir işletmenin 3,8 sigma ile faaliyet gösterdiği söylenebilir. % 1'lik bir hata bile pek çok durumda kabul edilemez. Günde 200 uçağın inip kalktığı bir alanda % 1hata oranı ile çalışıldığında her gün 2 uçağın düşmesi hiç kimsenin kabul edemeyeceği bir oran demektir. Bir sürecin altı sigma kalite düzeyinde olması demek, elde edilen ürün veya hizmette bir milyonda 3-4 adet hataya rastlanması demektir. Şekil 4 de Altı Sigma Metodolojisi görülmektedir.



Şekil 4. Altı Sigma Metodolojisi

(Kaynak: www.arcelik.com.tr) 61

Sigma, bir prosesdeki değişkenliği ölçen ortalamadan standart sapma olarak da bilinir. Altı sigma felsefesi içinde sigma, sürecin müşteri beklentilerini karşılayacak mükemmellikten ne kadar uzakta olduğunu gösteren istatistiksel bir terimdir. Milyonda 3.4 hataya denk bir performans düzeyini ifade eden Altı Sigma zamanla bunu gerçekleştirmeye yönelik vizyonu ve sistemi de anlatan bir terim haline gelmiştir. En geniş anlamıyla Altı Sigma'yı, müşteri ihtiyaçlarını kusursuza

61. Arçelik, Erişim 10.07.06, <http://www.arcelik.com/jpg.imaj>.

yakın bir düzeyde karşılama, daha fazla müşteri tatmini, karlılık ve rekabetçi pozisyon için kültürel değişim gayreti olarak tanımlamak mümkündür. Aslında bu model, sıfır kusur stratejisinin ulaşılabilir bir hedef olarak yaşama geçirilebilmesinde yararlanılan bir istatistiksel yönetim (kontrol) düzeneğidir. Altı Sigma'nın kalite sistemi içindeki anlamı ise, müşteri istekleri doğrultusunda sürekli olarak en kaliteli hizmeti verebilmektir. Altı Sigma düzeyi, müşteri ihtiyaçlarının yakından anlaşılması, olayların, verilerin ve istatistik analizlerin sistematik kullanımı, ana süreçlerin yönetimi, iyileştirilmesi ve tekrar yapılandırılması ile sağlanır. 62

Altı Sigma, yapılan işin başarısını sağlamak ve arttırmak için kullanılan geniş ve esnek bir sistemdir. Toplanan verilerin analizi yapılarak işletmelerdeki sürecin geliştirilmesine yarayan sistem, öncelikle müşteri odaklıdır. Müşteri memnuniyeti, karlılık ve rekabet gücünü arttırmak için ise şirket kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, Altı Sigma yönteminin başarısı, tasarım, ölçme, analiz ve kontrol süreçlerinin ürün veya hizmet ortaya çıktıktan sonra değil, tüm süreç içinden uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Altı Sigma sadece teknik bir program değil, bir yönetim programıdır. Diğer bir deyişle Altı Sigma, bir işletme ve yönetim stratejisidir.

62. Altisigma, Erişim 23.08.2006, www.altisigma.com/nedir.yazi,121211.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Süreç yönetimine işletmenin vizyonunun ve hedeflerinin belirlenmesi ile başlanır. Vizyon, işletmenin uzun dönemde kendisini nerede görmek istediğini anlatır. Daha sonra gerekli kaynaklar sağlanması ve iyileştirme faaliyetlerini yürütecek ekip oluşturulmalıdır. Seçilen ekip süreçleri belirler ve doküman eder. Tespit edilen süreçlerin sahipleri ve kritik başarı faktörleri ile kritik süreçler belirlenir. Tanımlanan süreçler izlenir, ölçülür, analiz edilir ve sürekli geliştirilir. Süreç yönetiminin aşamaları aşağıdaki şekildedir. 63

- Düşünme, Kavramsal Planlama
- Başlangıç Aşaması
- Kapsam ve Hedeflerin Belirlenmesi Aşaması
- Analiz Aşaması
- Mevcut Süreçlerin Yeniden Sistemik Tasarımı
- Kontrol Aşaması

3.1. Düşünme, Kavramsal Planlama

Süreç düşüncesi, her bir operasyonu belirli girdi ve çıktıları olan birbiriyle bağlantılı görevler bütünü olarak görmeyi sağlar. Yönetim süreçlerin sahibidir ve onlardan sorumludur, bu kapsamda kontrol noktalarını, ölçümleri ve standardizasyonu ayrıca değişkenliğin genel sebeplerinin ortadan kaldırılmasını yönetim temin edebilir. Süreç üzerinde çalışan insanların, süreç hakkında en bilgili ve gelişmelerine yardım edebilecek en iyi pozisyonda olmaları, süreç geliştirmede insanlarla birlikte çalışmanın mantığıdır. Süreçten sorumlu, açık yön veren ve süreç gelişimi için gerekli kaynakları sağlayan liderleri ve yöneticileri seçmek liderin görevidir. “Süreç sahiplerini belirlemek, uygun kaynakları sağlamak, engelleri

63. Ewalt D. M., “Prescription for Critical Processes”, **Information Week**. Issue 886 (September 2002), s. 48.

kaldırmak ve süreç geliştirme çabalarına katılmak ile süreci etkileyen ve gelişimi engelleyebilen finans, yönetim bilgileri, tedarik etme vb. sistemler üzerinde çalışmak da liderliğin sorumluluğudur. Bir lider süreç gelişiminin önünde bulunan bütün engelleri kaldırabilir”

Bu aşama esas olarak, süreçlerle yönetime geçilecek olan süreçleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla öncelikle örgüt içindeki tüm süreçler sergilenerek, bunların içinden öncelikli süreçlerin tanımı yapılır. Hangi alanda olursa olsun, örgütlerin her birinde farklı ölçek ve özelliklerde, yüzlerce süreç yer almaktadır. Bu süreçlerin % 80' inden fazlasının, belli periyotlarda yinelenen süreçler olduğu gözlemlenmektedir. Genel alışkanlık süreçlerin ağırlıklı olarak imalat alanında yer aldığı yönündedir. Bununla birlikte imalat alanı dışında, imalat süreci ile doğrudan ya da dolaylı ilintili veya ilintisiz çok sayılı işletme süreci bulunmaktadır. Tüm bu süreçlerin bir bütün olarak ele alınması zorunludur. Bu süreçlerin belirlenmesinde, başlangıçta, organizasyonel birimleri düşünmek ve bu birimlerdeki değişik faaliyet alanlarından yola çıkmak yerinde olur.

Öncelikli amaç, süreç yönetimine geçilecek olan süreçleri belirlemektir. Ancak örgütte yüzlerce süreç yer almaktadır ve bu süreçlerin tümü aynı önemde değildir. Bunların içinden önemli olanların belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla da önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır. Önem kavramı değişken ve göreceli bir kavramdır. Değişken nedenlerle önem kavramının anlamı, buna bağlı olarak da kriterler ve süreçler farklı olacaktır. Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, süreçlerdeki sorunlara değil, genel ilerleme yönüne ve fırsatlara odaklanarak, genel geçer ilkelere uyum göstermektir.

Bu durumda aşağıdaki kriterler örnek alınabilir: 64

- Dış müşteri şikayetleri
- İç müşteri şikayetleri

64. Basligil A. B., “Yıldız Teknik Üniversitesi, Süreçlerle Yönetimin irdelenmesi ve hizmet sektöründe uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2002, s. 27-28.

- Yüksek maliyetler
- Uzun süreli çevrim
- Daha iyi kıyaslama örnekleri
- Kullanılabilir yeni teknolojilerin varlığı.

Bir örgütte tüm süreçler bir bütünü oluşturmaktadır. Bunlardan herhangi birinin eksikliği, o örgütün performansının ve yaşam kalitesinin düşmesine neden olacaktır. Bununla birlikte, süreç yönetimi anlayışına geçerken, bu geçişin tüm süreçlerde aynı anda yapılması karmaşaya yol açabilir. Bu nedenle, bu geçişe seçilmiş bazı süreçler ile başlanması uygun olacaktır. Öncelikli süreçler bu amaçla seçilmiş süreçlerdir. Öncelikli süreç seçiminde kriterler yardımı ile süreçler bir model çerçevesinde değerlendirilirler. Bu alanda çok farklı modeller kullanılabilir ya da her kurum kendine özgün bir model geliştirilebilir. Örnek olarak Çok Ölçütlü Karşılaştırma Modelinde, karşılaştırılan süreçler farklı ölçütler çerçevesinde sayısal olarak değerlendirilirler. Ölçütlerin derecelendirilmesi de söz konusu olabilir. İkili Karşılaştırma Modelinde modelde süreçler iki temel ölçüt çerçevesinde öncelikleri açısından değerlendirilirler.

3.2. Başlangıç Aşaması

Bu aşamada sürecin sahibi ve sürecin sınırları belirlenir. Süreç sahibi, bir sürecin fonksiyonlarının işlemesi ve performansından sorumludur. Süreçte herhangi bir değişiklik yapmak otoritesine sahiptir. Süreç sahibinin bir operasyondaki hataların düzeltilmesi ve geliştirmelerin yapılmasına ilişkin yetkisi; problem çözümünü kolaylaştırması ve değişikliklerin yapılması için otoriteye sahip olması açısından kritik öneme sahiptir. Önemli olan nokta şudur; süreç sahipliği, süreçlerin geliştirilmesini kolaylaştırır fakat garanti etmez. Geliştirme için süreç sahibinin sürece katılımı şarttır. Ayrıca süreç sahibi ile süreç takımının arasında geri bildirim olması şarttır. 65

65. Başlıgil A. B., y.a.g.e, s. 31.

Sürecin sınırları, iş akışını, girdi ve çıktı bölümlerini birbirinden ayırır. Sınırlar hem süreç sahibini belirlemede kolaylık sağlar hem de sürecin kritik ara yüzeylerini yerleştirilmesine olanak verir. Girdi sınırı tedarikçiler ile süreç arasındaki; çıktı sınırı ise müşteri ile süreç arasındaki dış ara yüzeyleri belirler. Süreç içi ara yüzeyler ise, bir faaliyetin çıktısının diğer bir faaliyetin girdisi olduğu durumda oluşur. Problemlerin çoğu ara yüzeylerde meydana gelmektedir. Ara yüzey problemleri genellikle üretici ile müşteri; üretici ile tedarikçi arasındaki iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar çıktının kalitesini doğrudan etkilemektedir.

3.3. Kapsam ve Hedeflerin Belirlenmesi:

Üzerinde çalışılacak süreç ve süreç ekibi belirlendikten sonra bu adıma geçilir. Kendilerinden belirli bir süreci iyileştirmesi istenen ekip üyelerinin yapacağı ilk iş sürecin tanımlanmasının yapılmasıdır. Çalışmanın hedef ve kapsamının belirlenmesi için yapılması gereken budur. Tanımlanması gereken öğeler: 66

- Asıl Tedarikçiler
- Asıl Girdiler
- Asıl Çıktılar
- Asıl Müşteriler
- Müşterinin Sesi
- Sürecin Sesi

Müşterinin sesi ile kastedilen, sürecin çıktılarının kullanımı asıl müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması ve öğrenilmesidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, süreç değiştirme çalışmalarının hedeflerinin tanımlanmasında belirleyici olacaktır. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, ürün veya hizmetin takdir edilecek bir değere sahip olması için müşteri tarafından tanımlanmış özellikler olarak tarif edilebilir. Süreç geliştirme ekibi, müşteri ihtiyaç ve beklentileri öğrenmeli ve operasyonel tanımlarla ifade etmelidir. Müşterinin sesinin ölçülmesinde ve hedeflere

66. Arkan Ö., "Strategic Analysis For Tetra Pak ", **Yüksek Lisans Tezi**, Koç Üniversitesi, 1999, s. 67.

dönüştürülmesinde, girdilerin doğru yorumlanmasının önemli bir etkisi vardır. Süreç geliştirme ekibi; ölçüm sürecinin girdileri ve çıktıları hakkında birtakım sorulara cevap aramalıdır: 67

- Ölçme metodu nedir?
- Ölçme metodunun tekrarlanabilirlik özelliği var mı?
- Ölçüm metodu yanlıgı oluşturabilecek tüm unsurlardan arındırılmış mıdır?
- Ne tür ölçütler kullanıyoruz?

Müşteri beklentileri ve bu beklentilerin çevrilebileceği operasyonel tanım ve ölçütler Tablo 1’ de verilmiştir. 68

Tablo 1. Müşterinin sesinin operasyonel tanımlarla ifade edilmesi

MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ	OPERASYONEL TANIM-ÖLÇÜT
Hatasızlık (Müşteri hatasız ürün istemektedir)	Hatalı ürün sayısı veya yüzdesi
Zamanlılık (Müşteri malın zamanında teslim edilmesini istemektedir)	Zamanında teslim edilen sipariş yüzdesi
Elde edilebilirlik (Müşteri istediği ürünü istediği an bulmak zorundadır)	Anında alınan sipariş yüzdesi

(Kaynak : EGEMEN, 1999, 19) 68

67. Dz.K.K. Çalışma Grubu, “Lider Eğitim Semineri Ders Notları”, Kh. Basımevi, Ankara 2001, s. 139.

68. Egemen A., “ Süreç Analizi ve Değerlendirilmesi” , **Bitirme Projesi**, İstanbul, 1999, s. 19.

Önemli olan bir husus da müşteri beklentilerinin karşılanmasında süreç performansının ne ölçüde tatmin edici olduğunun belirlenmesidir. Sürecin sesi ile kastedilen sürecin kendisi ve çıktıları ile ilgili gerçek ölçümlerin yapılmasıdır. Süreç ile ilgili ölçümlerin zaman içerisinde yapılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir süreç, çıktılarının kalitesini etkileyen ve her zaman süreç içerisinde mevcut olan bir dizi değişkenin etkisine tabidir. Bu tür değişkenler “genel nedenler” olarak adlandırılır. Genel nedenlerden dolayı ortaya çıkan süreç sapmaları ön görülen niteliklerdir. Sürecin çıktılarını etkileyen ve sapma yaratan bir diğer değişken türü de “özel nedenler” olarak adlandırılan değişken türüdür. Bu tür nedenler aralıklarla belirsiz zamanlarda ortaya çıkarlar ve ön görülemezler. Çalışanların yaptıkları hatalar, yanlış ayar neticesi ortaya çıkan hatalar, makine ve ekipmandaki bozukluk neticesi ortaya çıkan hatalar özel nedenlere örnek olarak gösterilebilir. Şayet ele alınan süreç kararlı değilse, bu takdirde yapılması gereken ilk iş sürecin kararlı hale gelmesini sağlamaktır.

Sürecin sesi ile ilgili bilgilerin toplanması bir planlama ve hazırlık çalışması gerektirir. Müşterinin sesinin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesi, elbette iyi seçilmiş, tutarlı ve doğru ölçümlere dayandırılmalıdır. Süreçte ne tür değişiklikler yapılacağı ve yapılacak herhangi bir değişikliğin, geçerliliğinin kanıtlanması söz konusu ölçümlerle mümkün olacaktır. Bu aşamada ekibin şunları belirlemesi gerekmektedir:⁶⁹

- Müşterinin sesi tarafından belirlenmiş bulunan hedefleri yansıtacak ve mevcut performansı gösterecek ne tür ölçütlerin toplanmasına ihtiyaç vardır?
- Bu ölçütler sürecin hangi kısmından, nereden sağlanabilir?
- Mevcut veriler yeterli ve uygun mudur? Yoksa yeni ölçütler mi gereklidir?
- Bu ölçümler nasıl yapılmalıdır?
- Hangi ölçüm metotları ekibin ihtiyacını karşılayabilir?

69. Egemen A., a.g.e., s. 32.

Sürecin sesi ölçümlerinin, süreç hedeflerine yansıtılması tıpkı müşterinin sesinde olduğu gibi operasyonel tanımlarla yapılmak zorundadır. Operasyonel tanımlarla belirlenemeyen hedefler yönlendirici değildirler. Süreç hedeflerini yansıtılabilecek tarzda operasyonel tanımlar Tablo 2’ de verilmiştir. 70

Tablo 2. Sürecin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi

SÜREÇ KARAKTERİSTİĞİ	OPERASYONEL TANIM-ÖLÇÜT
Fatura hataları	Hatalı fatura yüzdesi (Hatalı fatura sys/Toplam fatura sys)
Mühendislik Değişiklikleri Hataları	Toplam değişiklik sayısı (Ürün devreye alındıktan sonra parça planları üzerinde yapılan değişiklikler)
Malzeme Kabul Etkinliği	Ton / Saat (Gelen malzemelerde bir saatte yapılan malzeme indirimi)
Stok Yönetim Etkinliği	JIT parça oranı (Malzeme stok gün sayısı (Ortalama stok değeri / toplam yıllık satış) *365
Ürün Kalitesi	Müşteri iadeleri sayısı (müşteri tarafından yapılan iadeler)

(Kaynak : EGEMEN, 1999, 25) 70

Yapılan ölçümler, sürecin asıl çıktısı ve müşterinin sesinin tatmine yönelik süreç performans karakteristikleri ile ilgili olacaktır. Süreç geliştirme çalışmalarında yalnızca çıktılarla ilgili karakteristiklerin ölçülmesi yeterli olmayacaktır. Daha uygun

70. Egemen A., a.g.e., s. 25.

olanı çıktılarla birlikte, süreç içinde ve süreçle ilgili ölçümlerin alınmasıdır. Süreç performansını ifade eden ölçümler genellikle sürecin içinde elde edilir. Ölçüm metodolojisi, ekibin süreci izleyebileceği bir pencere gibidir. Eğer bu pencere, sürecin görüntüsünü tutarlı bir şekilde yansıtmıyorsa; ekip sürecin geliştirilmesi için gerekli olan adımları tam olarak tayin edemez, belirleyemez. Bu nedenle süreçle ilgili mevcut tüm performans ölçütleri değerlendirilmelidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile sıkı bir biçimde ilintili olanlar ele alınmalıdır. Eğer mevcut ölçüler bu konuda yetersiz kalır ise, ekip yeni ölçütler oluşturma yoluna gitmelidir. Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark “Süreç Geliştirme Fırsatı” olarak adlandırılmaktadır. Süreç Geliştirme Fırsatları Tablo 3’ de verilmiştir. 71

Tablo 3. Süreç Geliştirme Fırsatları

KONU	MÜŞTERİNİN SESİ	SÜRECİN SESİ	SÜREÇ GELİŞTİRME FIRSATLARI
Ürün kalitesi	İstenen teknik özelliklere uyum, hatalı olmaması	Şikâyet oranı 112/1000 Garanti döneminde 155/1000	Şikâyet oranı 10/1000 Garanti döneminde 20/1000
Ürün teslimatı	Sipariş belgesinde belirtilen tarihte teslim, en kısa süre	Zamanında teslim edilmeyen sipariş oranı %11 Ort. 8 hafta	Zamanında teslim edilmeyen sipariş oranı %2 Ort. 4 hafta

(Kaynak : EGEMEN, 1999, 32) 71

Sürecin sesi, müşteri tatminine yönelik olarak sürecin genel performansını göstermektedir. Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark ise ekibin o andaki bilgi seviyesini yansıtmaktadır. Genellikle süreçte yer alan fonksiyonların ara kesitlerinde ortaya çıkan aksaklık ve kopukluklar, sürecin performansındaki yetersizliklerin ana nedenleridir. Bu nedenle sürecin bir bütün olarak sesini tespit

71. Egemen A., a.g.e., s. 32.

ettikten sonra, bir alt seviyede fonksiyonlar arasındaki girdi-çıkı ilişkilerinde sürecin sesini dinlemekte fayda vardır. Böylelikle sürecin genel sesi daha iyi anlaşılacaktır. Süreçte yer alan fonksiyonların bilinmesi süreç çalışmalarının nerede başlayıp, nerede bitmesi gerektiği kararının verilmesinde gerekli bilgi düzeyini oluşturur. Fonksiyonel ilişki şeması, süreçte yer alan fonksiyonların belirlenerek, aralarındaki ilişkilerinin şematik bir biçimde ifade edilmesidir. Süreç geliştirme ekibi bu aşamada, mevcut veya çizilen organizasyon şemasından hareketle, sürecin içinden geçtiği fonksiyonları belirlemelidir. Bir fonksiyonun gereksiz yere süreç sınırlarının içine çekilmesi, fazladan kaynak israfına sebep olacaktır. Benzer şekilde, gerekli bir fonksiyonun süreç sınırlarının dışında tutulması, çalışmanın kapsamının dar tutulmasına neden olacak çalışmayı başarısızlığa götürecektir. Fonksiyonlarının belirlenmesinden sonra ekibin yapması gereken çalışma, şemada yer alacak fonksiyonlar arasında girdi-çıkı ilişkilerinin tanımlanmasıdır. Süreç içerisinde yer alan fonksiyonlar birbirleri ile iç müşteri, iç tedarikçi ilişkisi içindedirler. Fonksiyonel ilişki şemasında, fonksiyonlar kutu şeklinde temsil edilir. Kutuları doğru yönelmiş her ok, bir girdiyi temsil eder. Kutulardan çıkan her ok ise bir çıkıyı temsil eder. Örnek bir Girdi – Çıkı İlişkileri Tanımlanması Tablo 4’ de verilmiştir. 72

Tablo 4. Girdi – Çıkı İlişkileri Tanımlanması

TEDARİKÇİ	GİRDİ	ÇIKTI	MÜŞTERİ
Müşteri	Talep Teknik özellikler	Teknik özellikler	Teknik müdürlük
		Teknik özellikler Sipariş bilgisi	Üretim planlama
		Sipariş teyidi	Müşteri

(Kaynak : EGEMEN, 1999, 37) 72

72. Egemen A., a.g.e., s. 37.

Kopukluklar ve aksaklıklar organizasyon için birer problem kaynağıdır. Yer aldıkları koruma ve etkilediği alana bağlı olarak, şirketin kritik başarı faktörleri ve sürecin performansını farklı derecelerde ve olumsuz etkiler. Daha sonra, sürecin analizi sırasında kritik fonksiyonel kopuklukların belirlendiği ara kesitler üzerinde özellikle durulmalıdır. Çünkü kritik fonksiyonel kopukluklar süreç için potansiyel geliştirme fırsatlarıdır. Fonksiyonel aksaklıkları yaratan temel kaynaklar; mevcut olmayan, eksik, gereksiz, yanlış yönlendirilmiş, düşük performansla faaliyet gösteren, yetersiz girdi- çıktı ilişkileridir. Kritik fonksiyonel kopukluklarının belirlenmesi konusu üç ana başlık altında ele alınabilir; 73

- Belirgin Kopukluk ve Aksaklıkların Bulunması
- Belirgin Kopuklukların Ayrıntılı Analiz Edilmesi
- Proje Kapsamı Ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Belirgin Kopukluk ve Aksaklıkların Bulunması aşamasında süreç geliştirme ekibi, fonksiyonel seviyedeki kopuklukları tespit ederken; çok zaman kaybetmemek ve ayrıntı içinde boğulmamak için “kritik fonksiyonel kopukluklar” üzerine eğilmelidir. Fonksiyonel ilişkiler incelenirken ve kopukluklar araştırılırken, kritik başarı faktörü ve sürecin performans ölçüt ve göstergeleri sürekli göz önünde tutulmalıdır. Şema üzerindeki hangi ara kesitler bu performans göstergelerini etkileyebilir, Nasıl sorularına yanıt aranmalıdır.

Belirgin Kopuklukların Ayrıntılı Analiz Edilmesi aşamasında eksik, gereksiz veya düşük performansla faaliyet gösteren ara kesitler yani fonksiyonel kopukluklar çerçevesinde odaklanılmalıdır. Fonksiyonel ilişki şemasında; mevcut olmayan, eksik bileşen var mı?, gereksiz, yanlış yönlendirilmiş bileşen var mı?; Düşük performansla faaliyet gösteren, yetersiz bileşen var mı?; soruları her bir ara kesite sorularak kopukluklar bulunmaya çalışılır. Kritik fonksiyonel kopuklukların belirlediği kritik ara kesitlerde, kopuklukların ortadan kaldırılması ile kritik başarı faktörü ve sürecin performans göstergelerinde belirgin gelişmeler görülmesi muhtemeldir.

73. Başlıgil B. A., a.g.e, s. 47.

Proje Kapsamı Ve Hedeflerinin Belirlenmesi aşamasında Süreç müşterisinin sesi ile sürecin sesi arasındaki farktan doğan geliştirme fırsatları ile kritik fonksiyonel kopukluklar; yani mevcut ve olması gereken arasındaki farktan doğan geliştirme fırsatları veri olarak kullanılır. Sürece “Benchmarking” uygulanması ile elde edilecek bilgiler, kritik başarı faktörleri ölçülebilir olduğu 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.

Hedefler, spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, sonuç alınabilir, zamanla limitlenmiş, zorlayıcı, gelişmeye ve büyümeye yol açmalı ve yazılı olmalıdır. Örnek bir Mevcut – İstenen Durum Tanımlaması Tablo 5’ de verilmiştir. 74

Tablo 5. Mevcut – İstenen Durum Tanımlaması

STRATEJİLER	ÖLÇÜT/GÖSTERGE	MEVCUT DURUM	İSTENEN DURUM
Pazarlama ve satış etkinliğinin artırılması	Müşteri memnuniyetini endeksi	75	95
İş güvenliğinin artırılması	İş gücü kaybı oranı	0.57	0.50
	Toplam iş kazası oranı	1.15	1.00
Bölgesel büyüme	A Bölgesi Pazar payı %	34	36
	B Bölgesi Pazar payı %	40	45

(Kaynak : EGEMEN, 1999, 45) 74

74. Egemen A., a.g.e., s. 45.

3.4. Sürecin Analizi

Süreç analizi, süreç yönetiminin önemli aşamalarından birisi olarak değerlendirilebilir. 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. Süreçlerin analiz edilmesi ve geliştirilmesi, müşterinin sesi (müşteri beklenti ve ihtiyaçları) ile sürecin sesinin (süreç performansı) çok iyi bilinmesi ve izlenmesi ile mümkün olur. İkisi arasındaki fark, yöneticilere sürecin geliştirilmesi yoluyla kapatılması gereken bir sorunun varlığına işaret eder.⁷⁵

- Süreçlerin tanımlanması
- Verilerin toplanması
- Sürecin Anlaşılması
- Süreç Akış Şemalarının Çizimi
- Süreç Haritalarının Çizilmesi
- Süreçte Kopuklukların Belirlenmesi

Süreçlerin tanımlanması, süreç dahilinde çalışanların operasyonel detayları anlamasında önemli bir adımdır. Süreçlerin yeterince açık ve doğru tanımlanması çoğu zaman katma değersiz faaliyetleri gün ışığına çıkarmaktadır. Bu bakımdan, iş faaliyetlerinin sözel tanımlarla veya semboller yardımıyla anlaşılır bir dilde açıklanması önemlidir. Sözel tanımlar genellikle prosedür olarak adlandırılır. Ancak genellikle tanımlarda oldukça karmaşık ve anlaşılması güç bir dil kullanıldığından çalışanlar tarafından anlaşılması zordur. Süreç tanımındaki bu zorluğu ortadan kaldırmak için çoğunlukla sembolik açıklamalardan yararlanılır. Süreç şemaları, süreç akış şemaları ve akış diyagramları olarak adlandırılan bu sembolik açıklamalar sayesinde sistemdeki dönüşümler sırasıyla tanımlanabilmektedir. ⁷⁶

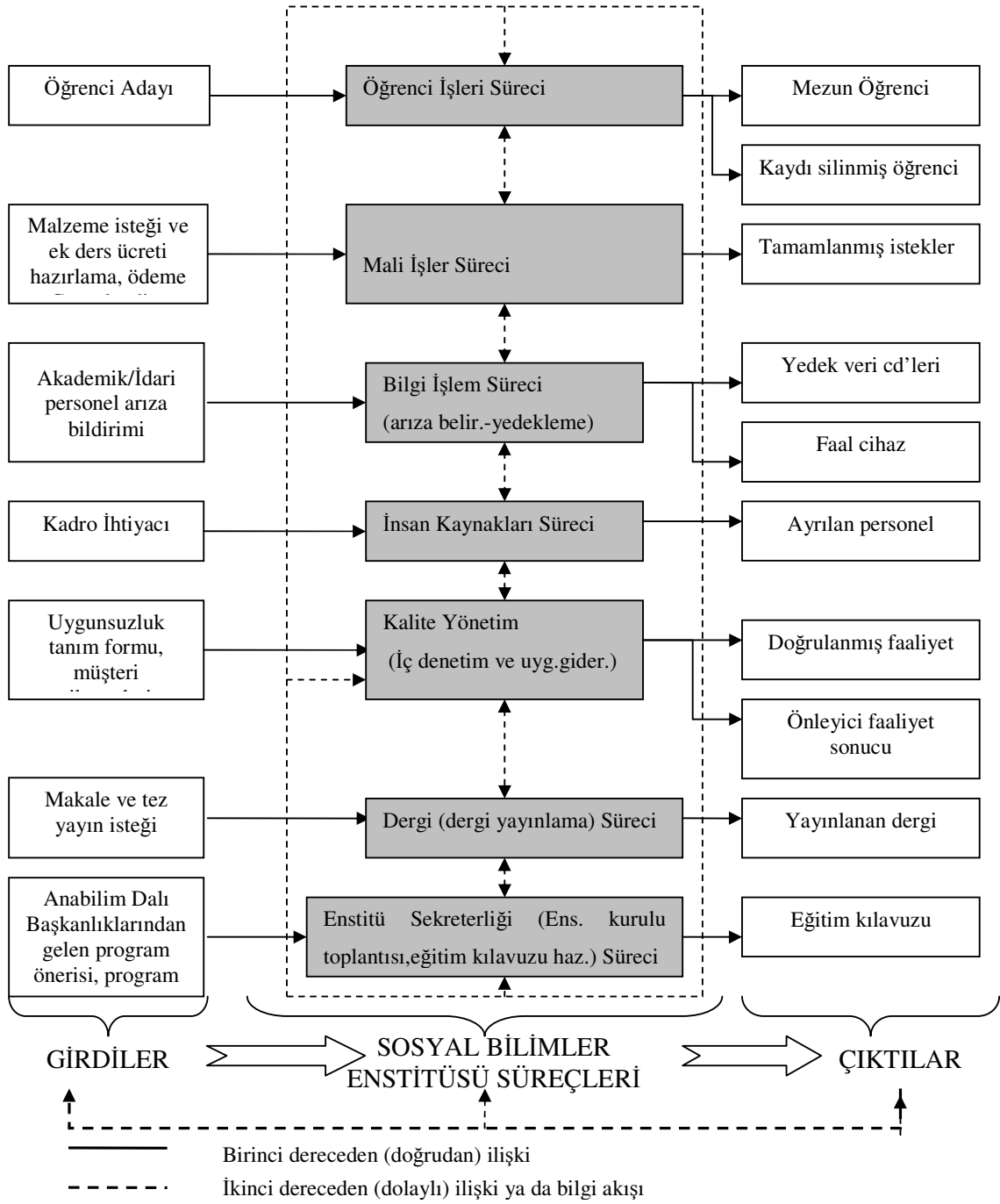
75. Dz.K.K. Çalışma Grubu, "Lider Eğitim Semineri Ders Notları", Kh. Basımevi, Ankara 2001, s. 85.

76. Darnton G. M., "Business Process Analysis", **International Thompson Business Press**, London, 1997, s. 45.

Sürecin analizi aşamasının en önemli amacı, ele alınan süreç ile ilgili verilerin toplanmasıdır. Ekipten burada beklenen, sürecin süreç hiyerarşisindeki yerine göre alt bölünmelerinde (alt süreç , süreç adımı) müşterinin sesi ve sürecin sesine ait verileri toplayıp değerlendirmesidir. İç müşteri ve iç tedarikçiler, sürecin tümünün performansı ve çıktılarının kalitesini belirleyici konumdadırlar. Müşteri gereksinim ve beklentilerinin araştırılması için anket, müşteri grup toplantıları ve müşteri görüşmeleri gibi çeşitli metotlar uygulanabilir. Bunların arasında, bire bir müşteri görüşmeleri en çok tercih edilen yöntemdir.

Sürecin anlaşılması adımının amacı sürecin mevcut durumunu bir fonksiyonlar- arası süreç haritası oluşturarak kağıt üzerine dökmektir. Bu sayede, hem mevcut akışın fotoğrafı çekilmiş olacak, hem de mevcut performansın değerlendirilmesi için veriler derlenmiş olacaktır. Süreç akış şemasının çizilmesiyle; süreçteki resimler, süreçteki ardışık işlemler dizisi arasındaki mantıksal ilişki ve karar noktaları görsel olarak tanımlanır. Akış şemaları, dikey veya yatay olarak çizilebilir. Eğer yatay olarak çizilir ise, girdi ve çıktı sınır çizgileri, sırasıyla ilk faaliyet sembolünün soluna ve son faaliyet sembolünün sağına çizilmelidir. Aynı şekilde, eğer süreç dikey olarak resim ediliyorsa, sınır çizgileri ilk faaliyet sembolünün üstüne son faaliyet sembolünün altına çizilmelidir.

Süreç haritaları çizilirken; en genel anlamda bir örgütte iki tür süreçten, basit ve çapraz süreçlerden söz edilebilir. Basit süreç, bir örgütün tek bir birimi içinde başlayıp biten süreçtir. Bu, daha çok birimin denetçisinin gözetimi altında yürüyen işlemlerle ilgilidir. Bu tür süreçler, daha geniş süreçlerin “alt süreci” niteliğindedir. Çapraz süreçler ise, değişik birimler arasında yatay ve çapraz olarak akan ve ilerleyen işlemler kapsayan süreçlerdir. Süreç haritası, çapraz süreçler için oluşturulur. Süreç haritası, süreçlerin organizasyonel birimler arasındaki ilerleyişini, dolaşımını tanımlar. Süreç haritası organizasyondaki girdiler ve çıktılar üzerinde odaklanır. İş akışının ayrıntıları üzerinde durmaz, karar vb. fonksiyonları kullanmaz. Şekil 5’te Süreç haritası örneği görülmektedir.



Şekil 5. Süreç Haritası

(Kaynak: SOYDAN, 2006, 46) 77

77. Soydan S., Yüksek Lisans Tezi, DEU, İzmir, 2006, s. 46.

Her kritik fonksiyonel kopukluk, süreç performansının geliştirilmesi için önemli bir “geliştirme fırsatını” işaret eder. Bu nedenle, kritik fonksiyonel kopukluklar, ayrıntılı süreç analizleri için çıkış noktasını oluşturur. Kritik fonksiyonel kopukluklar, ekibe hangi alt süreçler üzerinde yoğunlaşmaları gerektiği konusunda fikir verecektir. Böylelikle, bu aşamada yapılması gereken, fonksiyonlar arası süreç haritasının çizim esasları uyarınca, söz konusu alt süreçlerin akışındaki kopuklukların ve aksaklıkların belirlenmesidir. Fonksiyonlar arası süreç akış şemasının temel amacı, bir sürecin, organizasyonunun fonksiyon birimleri arasındaki hareketinin ortaya konmasıdır.

Bütün bu çalışmalar yapıldıktan sonra, eldeki detaylı fonksiyonlar arası süreç haritası dikkate alınarak mevcut performans değerlendirilmelidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi içinde müşteri bağımlı süreç ölçütler saptanmalıdır. Bu ölçütlerin belirlenmesinde önemli bilgi kaynaklarından biri Müşteri Görüşme Rehberi olacaktır. Böylelikle, müşteri gözüyle, süreçte önemle üzerinde durulması gereken noktalar, daha rahat takip edilebileceği performans ölçütleri ile izlenecektir. Özellikle, müşteri ile ilişkilerin yoğun olduğu ara kesitler önemle ele alınmalıdır. Ayrıca, süreç geneli ve adım bazında performans ölçülmelidir.

Süreç içindeki kopukluklar; var olmayan, gereksiz veya yetersiz kalan ara kesit ya da süreç adımlarıdır. Fonksiyonlar arası yanlış giden bazı olaylar var ise, çeşitli belirtiler baş gösterir. Kopukluklar, analiz esnasında bu belirtileri temsil eder. Bunların tanımlanarak, üzerinde yoğunlaşılması ile nedenler ve daha iyi bir bütün için öneriler doğacaktır. Süreç bileşenleri ile ilgili sık sorulması gereken sorular şunlardır:

- Hiç eksik veya yetersiz olan var mı?
- Hiç yetersiz, yanlış yönlendirilmiş olan var mı?
- Hiç başarısız veya hatalı olan var mı?

Bu sorgulama metodu ile belirlenebilecek kopuklular ve aksamalar aşağıdadır:

- Gereksiz adımlar
- Ara kesitlerdeki gereksiz tekrarlar
- Adımların hatalı sıralanması
- Verimsiz noktalar
- Darboğazlar
- Kalite kontrol

Gereksiz adımlar genelde sisteme değer katmayan bürokratik ve kırtasiye işlemlerdir. Bunlar yok edilmeli ya da en aza indirilmelidir. Bu aşamada tekrarlanması gereken, her bir adımın kritik başarı faktörü ve sürecin performans kriterleri üzerindeki etkisinin sorgulanmasıdır. Böylelikle sistem için gerekli bir çıktı üretmeyen yani katma değeri olmayan işler elenmelidir.

Ara kesitlerdeki gereksiz tekrarlar, bazı işlerin alt süreçlerde arka arkaya tekrarlanması demektir. Gerek sürecin çevrim süresi gerekse iş gücünün verimli kullanılması açısından olumsuz etki yaratacaktır. Bu tip tekrarların ortadan kaldırılması ile fazla bürokrasi ve kırtasiye azaltılacak, haberleşme zorlukları ve hatalar önlenecektir.

Adımların hatalı sıralanması, süreçte uzun çevrim sürelerine neden olmaktadır. Gerçekleştirilmesi için birbirlerinin girdi-çıkıtlarına gerek duymayan adımların seri olarak düzenlenmesi yerine paralel olarak yürütülmesi, çevrim süresini çok olumlu etkileyecektir. Aksi halde seri düzende tedarikçi/müşteri ilişkisi olmamasına rağmen, adımlar bir önceki adımın bitimini beklemek durumundadır. Oysa bu tip adımların paralel koordinasyonu ile ortak çıktı için daha önceden “start” alınacak ve çevrim süresi çok düşecektir. Ayrıca seri düzende yaşanacak koordinasyon problemleri de önlenmiş olacaktır.

Verimsiz noktalar, problemlili adımların araştırılmasında çıkış noktasıdır. Toplanan veriler ve performans ölçütleri verimsiz noktaların tanımlanmasını kolaylaştıracaktır.

Buralar tanımlandıktan sonra, önemli olan bu noktalardaki işi mümkün olduğu kadar basitleştirmek ve verimli hale getirmektir. Çıktıların niteliği bozulmadan, karmaşık adımlar ve gereksiz varyasyonlardan kaçınarak yalın bir yapı benimsenmelidir. Böylelikle süreç daha iyi anlaşılacak ve tamir oranı azalacaktır. Ayrıca masraflar ve çevrim süresi düşecek, hataların önüne geçilecektir. Çünkü karmaşık yapıdan uzaklaştıkça hata yapma oranı düşecek ve hataların önüne geçilecektir.

Darboğazlar, süreç içinde genel akışa, kapasitesi nedeni ile ayak uyduramayan noktalardır. Önemle üzerinde durulması gereken bölgelerdir. Bu tip durumlar çevrim süresini ve maliyeti direkt olarak etkilemektedir. Ayrıca yığılmalara yol açarak (iç/dış) müşteri memnuniyetsizliklerine ve süreç içi isteksizliğe yol açabilir. Bu nedenlerle dar boğazlar öncelikle tanımlanmalı ve kapasiteleri akışı aksatmayacak düzeye eriştirilmelidir.

Kalitenin ürüne sonradan eklenemeyen bir unsur olduğu, aksine ürünün kalite ile inşa edilmesi gerektiği süreç tarafından eksiksiz anlaşılmalıdır. Kontrol sürece büyük bir masraf yüklemektedir. Bu tip kontrol noktalarının mümkün olduğu kadar azaltılabilmesi için süreç uygulayıcıların bilinçlenmesi ve oto kontrol mekanizmasının gelişmesi gerekmektedir. Uygulayıcı ürününün sorumluluğunu hissederek üretim yaptığında, bu tip kontrol noktaları sayıca azaltılacak ve kalitede artış görülecektir. Diğer bir değişle hatalar, boş harcanan emek ve masraflar azalacaktır. Aynı zamanda çevrim süresi de düşecektir. 78

3.5. Mevcut Süreçlerin Yeniden Sistemik Tasarımı:

Mevcut sürecin analizi yapıldıktan sonra tasarım aşamasına geçilir. Bu aşamada adımsal değişimler ya da köklü değişimler yapılması gerektiği hakkında görüş birliği sağlanır. Proje amaçları ve benimsenen yaklaşım doğrultusunda iki yaklaşım saptanır. Bunlar mevcudun yeniden geliştirilmesi ve bütünü yeniden tasarımı yaklaşımlarıdır. Bu aşamada amaç katma değeri olmayan işlerin elendiği bir süreç

78. Başlıgil A. B., , “Süreçlerle Yönetimin İrdelenmesi ve Hizmet Sektöründe Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2002, s. 46.

yaratmaktır. Önemli olan bu tip sadeleştirme süreci olumsuz etkilememesidir. Bu aşamanın özü değişimdir. Sadece mevcut işlerde yapılacak ufak değişiklikler değil, köklü yenilikler arayışı içinde de olunmalıdır. Bu tip köklü yenilikler genelde organizasyon ve çalışanlar için riskliymiş gibi görülebilir. Risk, bilinmeyen duyulan korku ve tepkiden kaynaklanmaktadır. Bu unsurlar, gerek bu çalışmayı yapan kişinin veya ekibin, gerekse bu çalışmayı destekleyen yönetimin, özellikle üstünde durması gereken konulardır. Yaratıcı düşüncelerin doğması ve benimsenmesinde, yukarıda belirtilen tepki ve korkuların aşılmasının büyük önemi vardır. Süreçte yapılacak değişiklikler konusunda farklı görüşler olabilir. Ancak unutulmaması gerekir ki, farklı görüşlerin meyvesi olarak süreç daha da güçlü olacaktır. Müşterinin sesi sayesinde, projenin başarılması gereken süreç performansının, analiz sayesinde geliştirilmesi gereken konuların bilincine varılır. Bu bilgiler, amaçları geliştirmek için ne boyutta değişiklikler yapılması gerektiğinin değerlendirilmesinde kullanılacaktır. Ön görülen değişikliklerin çalışanları üzerindeki olası etkileri iyice araştırılmalıdır. Sürecin tasarımının başarılı olması isteniyor ise, isteksizlik, iş kaybetme korkusu gibi, psikolojik olumsuzluklar iyi saptanmalı ve baştan giderilmelidir. 79

3.5.1. Mevcudun Yeniden Geliştirilmesi

Mevcudun Geliştirilmesi seçildiyse çalışma için, analiz kısmında elde edilen veriler temel alınır. Çizilen fonksiyonlar arası süreç haritası ve tespit edilen Aksaklıklar ve kopukluklar önem sırasınca göre ele alınarak sorgulanır. Aksaklık ve kopuklukların kök nedenlerine inilir. Eksik, yetersiz, katma değer yaratmayan girdi/çıkıt ve adımlara çözümler getirilir. Detaylı ve spesifik olarak yapılması gereken değişiklikler tasarlanılır. Bu tip yaklaşımla sağlanan kazançlar, genellikle kısa dönem kazançlara karşılık gelir. Geleceğe uzanan, köklü değişiklikler bu türden aşağıdan yukarıya bir yaklaşımla nadiren ortaya çıkarlar. Mevcut durumun geliştirilmesi çalışmalarında belirli bir hareket planı olmalıdır. Özellikle çıktılar üzerinde yoğunlaşmalı ve sürecin ürettiği tüm çıktılara gerçekten ihtiyaç olup

79. Başlıgil A. B., a.g.e, s. 48.

olmadığı sorgulanmalıdır. Amaç, çıktı sayısını minimuma indirerek sadece müşteriyi doğrudan ilgilendiren çıktıların üretilmesini sağlamaktır. Süreci besleyen girdilerin bir önceki sürecin çıktıları olduğu unutulmamalı ve geriye doğru çalışarak sağlanması gereken standartlar belirlenmelidir. Girdiler ve çıktılar üzerinde yapılan bu çalışmalardan sonra, süreç akışı ele alınmalı ve katma değersiz işlere harcanan zaman en aza indirilmelidir. Ayrıca, katma değer sağlayan adımlar arası bilgi akışının; bekleme, saklama, aktarma gibi nedenler ile kesintiye uğraması engellenmelidir. Daha sonraki hedef kitlesi, süreç çıktılarını kullananlar olmalıdır. Sürecin müşterileri ve çıktıları arasında ideal bir iletişim ortamı yaratabilmesi için sürecin çıktılarını kullanan kişilerin süreci sahiplenmesi sağlanmalıdır.

Mevcut süreçleri yeniden tasarlamak ya da yeniden tasarlanışını daha yalınlaştırmak bu yöntemin daha hızlı ve ucuz olması nedeniyle seçilmektedir. Her örgüt için son hedef, kurumsal olarak bütün aktivitelerin müşteri için değer katar olmasıdır. Mevcut süreçleri yeniden tasarlariken dikkati tüm değer üretmeyen aktivitelerin yok edilmesi ve çekirdek değer üreten aktivitelerin akışını düzgentleştirmeye vermelidir. Bunu en iyi yapma kuralı “YBBO” olarak

- Yok et
- Basitleştir
- Bütünleştir
- Otomatikleştir

Yok Et adımında süreçteki tüm değer üretmeyen adımlar yok edilmelidir. Süreç yaklaşımı düşüncenin yeni uygulanmaya başlandığı yerlerde, çok büyük sayıda aktivitenin değer üretmediği belirlenmiştir. İşlevsel kuruluşlarda uzun yıllardır çalışan pek az kişi bu savurganlığı görebilmektedir. Belirgin yok etme adayları :

- Aşırı Üretim
- Aşırı Tedarik
- Bekleme Zamanı
- Gereksiz Süreç

- Stok ve Kağıt İşleri
- Görevlerin ikilenmesi
- Eksiklikler, Arızalar ve Yeniden İşleme
- Muayene, İzleyip Gözleme ve Kontrollerdir.

Basitleştir adımıyla olanaklı olduğunca çok sayıda gereksiz görevi yok ettikten sonra kalanları basitleştirmek gerekir. Belirgin basitleştirilecek adaylar:

- Formlar, Prosedürler
- İletişim
- Teknoloji
- Akışlar
- Süreçler
- Sorun Alanlarıdır.

Bütünleştir adımında basitleştirilmiş işler müşteri gereksinimlerinin ve hizmet görevlerinin tesliminde düzgün akışı sağlamak için bütünleştirilmelidir. Belirgin bütünleştirilecek adaylar:

- İşler
- Ekipler
- Müşteriler
- Tedarikçilerdir.

Otomatikleştir adımıyla bilgi teknolojisinden yararlanılmalıdır. Bilgi teknolojisi süreçleri hızlandırmak ve daha yüksek kalitede müşteri hizmeti sunmak için güçlü bir araç olabilir. Temelde sağlam olan süreçlere uygulanırsa, bu süreci daha da güçlendirecektir. 80

3.5.2. Bütünün Yeniden Tasarımı

Bütünün Yeniden Tasarımı yöntemini seçimiyle; adımsal gelişim çalışmaları ile, kısa sürede başarılabilen, kolaylıkla ölçülebilir iyileşmelerin yerine, çok daha radikal ve bütünün uyumunu daha iyi sağlayabilecek topyekün değişimler tasarlanabilir. Örneğin, bir projede incelenen fonksiyon dahilinde bilgisayar kullanımına geçilmesi ve dolayısı ile fonksiyon içindeki kopuklukların giderilmesi ile bir çok gelişme sağlanabilir. Oysa, tüme bakıldığında, bu fonksiyonda yaşanan aksaklıkların, sürecin önünde ve ardında yer alan diğer fonksiyonlardan kaynaklanması ihtimal dahilindedir.

Sürecin incelenen fonksiyon dışında kalan kısmında ortaya çıkan bu sorunlar çözümlendiğinde, fonksiyon içinde hali hazırda gerçekleştirilen bir çok faaliyet atıl hale gelebilir. Bu durumda sadece bu fonksiyon ele alınarak, yapılacak değişiklikler uğruna çok fazla süre harcanabilir. Oysa, olayın çözümü, bütünün ele alınıp yerinde tasarımı ile mümkündür. Bütünün yerinde tasarımı yaklaşımının temelinde, sürecin günlük işlevinin dışına çıkıp ideal sürecin nasıl olması gerektiğinin tasarlanması yatar. Böylelikle, süreç üzerindeki mevcut sınırlamaların getirdiği kısıtlamalardan kaçınılır. Bütünün yeniden tasarımının yararları ve zararları aşağıdadır:

- Bütünün Yeniden Tasarımının Yararları:
 - Sürecin mükemmel işlemesi durumundaki, kritik başarı faktörleri üzerinde yoğunlaşılmasına yardımcı olur.
 - Mevcut sürecin, yönetilemez hale gelmiş karmaşasından daha kolay kurtulmasını sağlar.
 - İnsanları, kısıtlama yerine, olanaklar doğrultusunda yönlendirir.
 - İnsanları, “bul ve tamir et” yaklaşımından uzaklaştırarak, yaratıcılığa zorlar.

- Bütünün Yeniden Tasarımının Zorlukları:
 - Yapılması gereken işin boyutlarını çok büyüttüğü için cesaret kırıklığına yol açabilir.
 - Süreçte düzeltilebilecek faaliyetlere konsantre olmak yerine, sorunların diğer birimler üzerine atılmasına sebep olur.
 - Çalışanların isteksiz olması ve iş birliği yapmak istememelerine sebep olabilir.
 - Günlük sorunlara girmemek için bütünün ele alınmasına istekli olmayanlar çıkabilir.
 - Bu tip yaklaşımlar amaç uzaklaştırıcı bir nitelik taşır.
 - Gerekli bilgi düzeyine haiz olmaksızın, tüme yönelik geliştirilen vizyonun, gerçekçi ve yönetilebilir niteliklere sahip olması sağlanamaz.
 - Projenin kapsamı genişletilerek daha çok zaman ve iş gücü kullanımını gerektirir.
 - Bütünün ele alınması konusu, yönetimin onayına haiz olmalı ve proje kapsamı bilinmelidir. 81

Aşağıda Tablo 6'de Mevcudun geliştirilmesi ve Bütünün yeniden tasarımı yaklaşımlarının karşılaştırılması yapılmıştır. 82

81. Harrington, H. J., (2001), **Business Process Improvement Workbook**, USA, McGraw-Hill, 2001, s. 98.

Tablo 6. Mevcudun Geliştirilmesi ile Bütünün Yeniden Tasarımı Yaklaşımlarının Karşılaştırması:

Benimsenecek yaklaşımın kriterleri	Önerilen
Projenin hedefleri ve mevcut süreç performansı arasında büyük fark var.	Bütünün yeniden tasarımı
Mevcut sürecin yetersiz kaldığı konusunda şirket içinde genel bir görüş birliği var.	Bütünün yeniden tasarımı
Süreç için, sürecin bütününe yönelik veya uzun vadeli bir yön çizilmesi gerekiyor.	Bütünün yeniden tasarımı
Kıyaslama sonuçları, sürecin rekabetin çok gerisinde olduğunu gösteriyor.	Bütünün yeniden tasarımı
Süreçte zayıflıklara yol açan kopukluk ve aksaklıklar konusunda görüş birliği var.	Mevcudun geliştirilmesi
Projenin hedeflerinde gelişme olasılığı sınırlıdır.(Varsayım ve Kısıtlamalar)	Mevcudun geliştirilmesi
Detaylara ve spesifik konularda yoğunlaşmak gerekiyor.	Mevcudun geliştirilmesi
Zayıflıkların çoğu “özel nedenlerden” kaynaklanıyor.	Mevcudun geliştirilmesi
Zayıflıkların çoğu genel nedenlerden kaynaklanıyor	Bütününün yeniden tasarımı veya mevcudunun geliştirilmesi

(Kaynak : BAŞLIGİL, 2002, 79) 82

3.6. Kontrol Aşaması (Süreçlerin Ölçülmesi)

Süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktıları oluşturmada ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Aynı şekilde süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde veya iyileştirilmeden önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla süreç performans ölçümleri kullanılır. Organizasyona göre çok fazla çeşitlilik göstermesine rağmen uygun olan durumlarda temel olarak; ilk defada gerçekleştirme verimi, ortalama en iyi ve en kötü aktivite süreleri, gecikme noktaları, toplam süreç zamanı gibi süreç ölçümleri kullanılır. 83

Her deneyimli yönetici bilir ki her çalışan performansın geri bildirimini sağlanması geliştirme sürecinin önemli bir parçasıdır. Ölçemezseniz, kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz, yönetemezsiniz. Ölçümler; olup biteni anlamak, değişim ihtiyacını karşılamak, değişimin etkilerini değerlendirmek, kazançların devamının garantilenmesi, kontrol dışı koşulların düzeltilmesi, önceliklerin belirlenmesi, sorumlulukların ne zaman artacağına belirlenmesi, yeni müşteri beklentilerinin karşılanmasının planlanması, gerçekçi şemaların, programların sağlanması açılarından önemlidir. Faaliyeti yapan kişi, ölçümü en iyi gerçekleştirebilecek kişidir. Ölçümü yapan kişi iyi eğitilmiş olmalı ve dokümanite edilmiş bilgiyi kullanmalıdır. Çıktıyı alan kişi, üreticiye olumlu yada olumsuz geri bildirimini sağlamalı ve yapıcı eleştirilerde bulunmalı; çıktıyı alan kişi yada kişiler (iç ve dış müşteriler) etkenlik hedeflerini belirlemelidir. Verimlilik ise süreç tarafından kontrol edilir.

Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için kuruluşun faaliyet alanlarına ait tüm süreçlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Bunun anlamı, sürecin sahibinin belirlenmiş, akış diyagramları çizilmiş, sınırları ve diğer süreçlerle ilişkileri gösterilmiş, ölçüt seti oluşturularak ölçme sisteminin tanımlanmış olmasıdır. Kurumun süreçlerle yönetilmesinin amacı, kişilerin/birliklerin

83. Akal Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara, Mpm yayınları 1998, No: 473. s. 7-8.

performanslarının somut verilere dayandırılması ve sayılarla/verilerle ifade edilebilmesinin sağlanabilmesidir. Süreç yaklaşımı, sistem kurgulama aşamalarında, süreçlerin kuruluş faaliyetlerinin büyük resmini görerek oluşturulmasını, bu süreçlerin birbiriyle ilişkilerinin saptanmasını ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini destekleyen bir yaklaşımdır. Bu nedenle sistem kurgulanırken, kurumun asıl işi olan operasyonel süreçlerin ve bu süreçleri destekleyen destek süreçlerinin, yalın, uygulanabilir, anlaşılır ifadelerle belirlenmesi ve dokümanite edilmesi gereklidir. Süreçlerin belirlenmesinin ardından, bu süreçleri iyileştirmek amacıyla, gerçekçi ve ölçülebilir performans ölçüm kriterleri oluşturulmalıdır. Performans ölçüm kriterlerini uygulanabilir ve pratik bir şekilde belirlenmeyen kuruluşlar süreç iyileştirme faaliyetlerinde yerinde sayabilir ve sistem yeteri kadar iyileştirilemeyebilir. Süreç performans ölçüm kriterlerindeki sadelik ve pratik olarak uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak alınmasına ve iyileştirme amaçlı olarak analiz edilmesine fırsat verebilir. Aynı zamanda, süreçlerin performanslarının ölçülmesinde, süreç sahiplerinin rolü ve etkililiği önemli ölçüde öne çıkabilir. Bu maksatla, süreç sahiplerine, kendi süreçlerini iyileştirmelerinin kuruluşa sağlayacağı katkılar konusunda, yeterli eğitim ve destek sağlanmalıdır. Kazanılan deneyimler, süreç performans ölçümlerindeki yetersizliğin, temelde süreç sahiplerinin kendi süreçlerine yeteri kadar sahip çıkmamalarından kaynaklandığını göstermektedir. Kuruluşların üst yönetimlerine, süreç sahipliği bilincinin yaygınlaştırılması ve benimsenmesi konusunda büyük roller düşebilir.

Performans ölçme sistemi, bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları uygulamak sürecine destek olmak ve koordine etmek amacıyla bilgi toplama işlemi olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda, ISO 9000:2000 kalite sisteminin kurgulanması sırasında, kuruluş süreçleri büyük bir titizlikle oluşturulmalı ve oluşturulan süreçlere ait performans ölçüm kriterleri, kurumun iyileşme ihtiyaçlarına odaklanarak, iyileştirme kararlarına destek olmalıdır. Bu faaliyet bir bilgi toplama işlemi olmalı ve toplanan bilgi, kurumun kalite hedeflerini desteklemelidir.⁸⁴

84. Fidanboy C. Ö., ISO 9000:2000 ve Proses Performans Ölçümleri, Erişim 30.12.2006, www.danismend.com./konular/kaliteyon/kltproses-performans-olcumleri.htm.

3.6.1. Ölçümler

Yönetim çalışanlar ve şirket için anlamlı ölçütleri geliştirebilmek için çalışanları ile birlik olmalıdır. Çalışanların sorumluluğu, hedeflenen çıktı özelliklerine yakın özellikte çıktı üretebilmek için performansını maksimize etmek olmalıdır. Ölçümler olmadan ise kimin ödüllendirilip kimin cezalandırılacağı belirlenmesi zorlaşmakta ve çalışanların iş yapma isteği yok olmaktadır. Ölçümlerde iyi bir ödüllendirme sistemi, bireyi ve takımı organizasyonu sıradan olmaktan kurtararak bir çalışma sistemine itecektir. Fakat iyi bir geri bildirim sistemi olmadığı sürece ölçüm, zaman, ve para kaybından başka bir şey değildir. Geri bildirim bireyin verilere müdahale etmesini ve problemleri düzeltmesini sağlar. Sürecin gelişiminde ölçüm, aşağıdaki sebeplerden dolayı önemlidir: 85

- Organizasyonun misyonuna yönelik faktörlerde yoğunlaşmasını sağlar.
- Kaynakların ne kadar etken kullanıldığını gösterir.
- Amaç belirleme ve trendlerin izlenmesini sağlar.
- Kılçık diyagramları ve hata kaynaklarının analizi için girdi sağlar.
- Yeni geliştirme fırsatları tanır.
- Çalışanlara başarı duygusunu aşılır.
- Sistemin kazanma ve kaybetme durumunda olduğunu gösterir.

Yapılan ölçüm sonuçlarını anlayabilmek ve yorumlayabilmek için aşağıdaki sorunların yanıtlanmasına ihtiyaç vardır. 86

- Ölçüm nerede ve ne zaman yapılmalı?

İş süreçlerinin çoğundaki temel problem, performansın sadece sonda ölçülmesidir. Fakat çoğu durumda geri bildirim için çok geçtir. Süreç geliştirme

85. Sabel C., "Studied Trust : Building New Forms Of Cooperation In A Volatile Economy", **International Institute For Labour Studies**, Geneva, 1991, s. 47.

86. Başligil A. B., "Yıldız Teknik Üniversitesi, Süreçlerle Yönetim irdelenmesi ve hizmet sektöründe uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2002, s. 37-38.

takımı noktalarını her faaliyete yakın belirlemelidir ki her farklı faaliyeti gerçekleştiren kişi hemen dolaysız olarak geri bildirim sağlasın. Organizasyon için ne önemliyse ona odaklanılır ve yüksek performans ile sonuçlanır. Ölçümler çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmelidir. Performans ölçümü maliyetli ve zaman alıcı olmamalıdır. İlk önce eğitim ve denemeler için ek zaman harcanmalıdır. Böylece ölçüm işlemi sırasında zamandan tasarruf sağlanacaktır. Çıktı ve sonuç ölçümlerinin kombinasyonu iyi sonuç verebilir. Çıktı ölçümleri, neyin iyi neyin kötü yapıldığını ortaya koyar. Sonuç ölçümleri ise tanımlanan iyilerin organizasyonun başarısına dönüşüp dönüşmediğini gösterir. Sonuç ölçümleri, çıktı ölçümlerine göre daha değerlidir. Fakat sonuçlar sadece sürecin sonunda ölçülmektedir. Eğer mümkünse aradaki sonuçların ölçümü sağlanmalıdır. Örneğin bir ülkedeki şehirlere kurulacak bir sistemin sonucunu ölçmeden önce bir şehirdeki sonuç ölçülmelidir. Daha sonra sistem ona göre kurulur.

- Ne ölçmeli ve kim ölçmeli?

Çok fazla ölçüt seçilirse, organizasyon ölçüme çok fazla zaman harcar ve geliştirme sonuçlarına verilen önem azalır. Önemli olan şeylerin ölçülmesi prensip edinilmelidir. Neyin ölçüleceğine karar vermeden önce istenen sonuçlar belirlenmelidir. Sonuçlar çıktının müşteri üzerindeki etkisidir. Performans ölçütleri oluşturmak için kullanılacak sorular:

- Faaliyetlerimizin çıktısı nedir?
- Müşteri isteklerini karşıladığımızı nasıl anlayabiliriz?
- Sistem nasıl kullanılacak?
- Sonuçları kim kullanacak?
- Sonuçlar hangi amaçla kullanılacak?
- Çıktı ve sonuçlar neden önemlidir?
- Sonuçlar kritik başarı faktörlerini nasıl etkiler?

Satış süreci ölçüm örnekleri; gerçekleşen satışların hedeflenen satışlara oranı, yeniden yazılan mektup yüzdesi, sipariş verme – temin arasındaki süre, yanlış verilen siparişlerin yüzdesi olabilir. Sürece başlamanın en iyi yöntemi, her faaliyetin akış şemasında incelenmesi ve sürecin verimlilik ve etkinliği önemli derecede etkileyen faaliyetlerin belirlenmesidir. Sonra da bu kritik faaliyetler için ölçütler oluşturulur. Öncelik sırasında ikinci olarak, iç müşteri memnuniyet düzeyi yer almalıdır. İç müşteri memnuniyetini sağlayamayan süreçler seçilmelidir. Üçüncü sırayı ise özel kaynaklar gerektiren ve sadece bireyin performans geri bildirimini sağlayacak faaliyetler olmalıdır. Performans ölçütleri geliştirirken, müşteriler için neyin önemli olduğu, çalışanlar için neyin anlamlı olduğu; tedarikçiler için neyin uygun olduğu belirlenmeli ve bu kişilerin isteklerinin uzlaşmasını sağlanmalıdır.

Sürecin speisifikasyonları sağlama yeteneğini tespit etmede kullanılan yeterlilik indekslerinin hesaplanması, ürünler üzerinde yapılan ölçümlerden elde edilen veriler ile yapılabilir. Yeterlilik indekslerinin güvenilir sonuçlar vermesi, ölçüm değerlerinin güvenilir olmasına bağlı olabilir. Eğer ölçüm sistemini oluşturan ölçüm operatörleri ve ölçüm araçları, ölçüm değerleri üzerinde olumsuz etkide bulunuyorsa (değişkenlik oluşuyorsa), yapılan ölçümler gerçeği yansıtmayabilir. Bu da yeterlilik hesaplamalarını olumsuz etkileyebilir. Bunun için öncelikle ölçüm sistemi istatistiksel olarak incelenmeli ve güvenilirliği sağlanmalıdır. Çünkü güvenilirliği sağlanamayan ölçüm sisteminden elde edilen ölçümleme verileri kullanarak yapılacak süreç yeterlilik indeks hesapları da güvenilir olmayacaktır. Ölçümün yalnızca üretim sürecinin sonunda nihai ürün üzerinde yapılması yaklaşımı yerine, üretim süreci içerisinde çeşitli safhalarda yapılması, ürünün kalitesi açısından daha yararlı olmaktadır.

Üretim sürecinin sonunda yapılan ölçümleme ile süreç ve ürün ile ilgili çok az bilgi edinilmesine karşın, üretim süreci içerisinde çeşitli aşamalarda yapılacak ölçümler ile daha fazla bilgi sağlanarak, sürece zamanında müdahale edilebilir. Bu nedenle, üretim süreci içerisinde her bir faaliyet için direk etkide bulunabilecek, hızlı bir şekilde sonuca ulaşabilecek ve güçlü bir geri beslemeyi sağlayabilecek ölçüm noktaları belirlenmeli ve ölçümler bu noktalarda yapılmalıdır. Süreç

kontrol teorisine göre, üretim süreci işlerken ürün ile ilgili parametrelerde değişkenlikler oluşabilir. Tesadüfi olarak meydana gelebilecek değişkenliğe, tesadüfi veya genel değişkenlik denir. Tesadüfi değişkenliğin sebeplerinin tespit edilmesi mümkün olmayabilir. Atmosferik basınç, ısı değişimleri, ekipmanlardaki titreşim, nem oranı gibi faktörler tesadüfi değişkenliğe sebep olabilir. Bir süreç tesadüfi değişkenliğe sahipse, sürecin istatistiksel olarak kontrol altında olduğu söylenebilir. Diğer bir değişkenlik ise, özel veya tespiti mümkün sebeplerden oluşan değişkenliktir. Bu değişkenliği oluşturan faktörler tespit edilebilir. Üretim sürecindeki değişkenlik özel sebeplerden oluşuyor ise, sürecin istatistiksel olarak kontrol dışında olduğu kabul edilir. 87

3.6.2. Ölçüm türleri

Süreçlerin ölçülmesinde, ölçüm çeşitleri; uygunluk ölçümleri, cevap verme zamanı ölçümleri, hizmet seviyesi ölçümleri, tekrarlılık ölçümleri ve maliyet ölçümleri olarak beş sınıfta toplanır. 88

- Uygunluk ölçümleri

Uygunluk ölçümleri, ürünün veya servisin bir spesifikasyonu veya bir gereksinimi karşılayıp karşılamadığını denetlemeyi veya doğrulamayı içerir. Bu ölçümlerde müşteri ihtiyaçlarının dolaylı veya dolaysız olarak karşılanıp karşılanmadığı belli değildir. Kabul edilebilir hata oranları, hataların doğurabileceği ekonomik sonuçlara bağlı olarak sıfırdan düşük bir yüzde değere kadar değişebilir.Çıktının uygunsuzluğu, aşağıdaki durumlardan birine yol açabilir:

87. Özveri O., “Ölçüm Sistemleri ve Süreç Yeterlilik Analizi Tekniklerinin İşletmelerde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 2-9.

88. Sabel C., “Studied Trust : Building New Forms Of Cooperation In A Volatile Economy”, **International Institute For Labour Studies**, Geneva, 1991, s. 57-59.

- İş, müşteri tarafından uygunsuzluğa rağmen olduğu gibi kabul edilir.
- İş, müşteri tarafından reddedilir ve düzeltilmesi için üreticiye geri gönderilir.
- İş, müşteri tarafından kabul edilir ve istenilen duruma getirilmesi için değişiklik yapılır.

Bu üç koşul, iş ürününe ya verimsiz denetleme yapıldığını yada hiç denetleme yapılmadığını gösterir. Standartlara uygun olmamanın getireceği ağır sonuçlar bilindiği için birçok süreçte standartlara uygunluğun teyit edildiği kontrol noktaları bulunur.

- Cevap verme zamanı ölçümleri

Cevap verme, bir talebin alınmasından tamamlanmasına kadar veya hizmetin başladığı andan bitimine kadar geçen zaman ile ölçülür. Fast-food, paket teslimi veya 10 dakikada benzin doldurma gibi örneklendirilebilir. Hizmet sistemlerinde cevap verme zamanı, oldukça kritik bir öneme sahiptir. Firmayı, rakiplerden üstün kılacak özelliklerden biridir. Ürün denetiminin söz konusu olduğu süreçlerde, ürün geliştirme, çevrim süresi, firmanın rekabet ortamındaki yeri ve pazar payı için önemli ölçümlerdir.

- Hizmet seviyesi ölçümleri :

Hizmet seviyesi ile bir hizmetin veya bir olanağın kullanıcıya ne düzeyde açık olduğu ifade edilmektedir. Örneğin bir enformasyon sisteminde veya veri merkezinin kullanıcılara, ayda toplam zamanın % 99 unda kullanabilecekleri bir online terminal sistemi sağlaması gibi. Buna hizmet düzeyi anlaşması denmektedir ve genel de bir belge ile belirtilmektedir. Hizmet düzeyi anlaşmasının karşılanıp karşılanmadığını anlamak için yönetim, sistemin kullanıcılara o ay içinde zamanın gerçekte % kaçında açık olduğu belirlenmelidir. Hedef değer % 99'dur.

- Tekrarlılık ölçümleri:

Tekrarlılık ölçümleri, tekrar eden olayların ölçümleri veya bir aktivitenin meydana geliş sıklığının ortaya konmasını içerir. Bu tip ölçümlere, yazılmış bir dokümanın ret edilmesi nedeniyle yeniden yazılması veya son tasarıma ulaşmadan önce yapılan tasarım iterasyonlarının sayısı örnek olarak verilebilir. Tekrarlı olaylar genellikle israf edilen ve üretken olmayan işin bir göstergesidir. Doğru yazılmamış dokümanların reddedilmesi, bu işlemlerin maliyetini hissedilir düzeyde artırır.

- Maliyet Ölçümleri:

Maliyet, her zaman için performansın birinci ölçütü olmuştur. Ne var ki ürün veya hizmet israflarının yol açtığı maliyetlere, kalite geliştirme çalışmaları başlayana dek aynı önem verilmemiştir. “Kalite maliyeti” denilen kavram, J. M. Juran ve A. V. Feigenbaum tarafından 1950’li senelerde geliştirilmiş ve P. Crosby tarafından tanıtılmıştır. Kalite maliyeti kavramı, israfın ürün ve hizmet üretimi üzerindeki ekonomik etkisinin anlaşılması için güçlü bir yaklaşım sağlamıştır. Büyük firmalarda kalite maliyetleri 10 milyonlarca dolara varmıştır. Kalite maliyetleri genel olarak üç temel gruba ayrılır;

Hata ve uygunsuzluk maliyetleri: Hata maliyetleri, doğrudan ihtiyaçların karşılanmaması ile ilgili maliyetlerdir. Uygunsuzluk ise yanlış sigorta politikası veya vaat edilen spesifikasyonları karşılamakta ortaya çıkabilir. Hurda ürün veya malzemenin maliyeti ve kusurlu ürünleri yeniden işlemenin maliyeti de hatalı maliyet sınıfına girer. Hata maliyetleri genellikle iç ve dış hata maliyetleri olarak ikiye ayrılır. Dış hata maliyeti garanti kapsamında yer alan düzeltici faaliyetlerin maliyetini kapsar. İç hata maliyeti ise hatalı malzeme kullanımından meydana gelen hurdaların maliyetidir.

Kontrol maliyetleri : Kontrol maliyeti, işteki uygunsuzluğu ortaya çıkarmak için gerekli insan ve makine faaliyetleri ile ilgilidir. Bir faaliyetten diğerine

ilerlerken işi denetlemenin maliyeti, bir kontrol maliyetidir. Örneğin bir sigorta politikasının doğruluğunun kontrolü için harcanan işçilik maliyeti, kontrol maliyeti olarak düşünülebilir. Koruma Maliyeti: Gelecekte meydana gelebilecek uygunsuzlukları önlemek için yapılan çalışmaların maliyeti , önlem alma faaliyetidir. Örnek vermek gerekirse, uygulanan politikanın doğruluğunu değerlendirmek için oluşturulan otomatik kontrol planı maliyeti, koruma maliyeti olarak adlandırılır. Kalite maliyetleri incelendiğinde önlem için yapılan yatırım miktarının hata ve kontrol maliyeti ile karşılaştırıldığında çok az olduğu görülmüştür. Bu ise işe kısa vadeli yaklaşımın bir göstergesidir. Kalite maliyeti yaklaşımı, israfın meydana geldiği noktaları, dolayısıyla gelişime ihtiyaç duyulan operasyonları kolayca belirleyen bir yaklaşımdır. Öte yandan önleyici bir yatırım yapıldığında bunun hata ve kontrol maliyetlerinde meydana getirdiği azalmaları da gösterebilmektedir.

Süreç yaklaşımı ilkesinin uygulanmasında; hedeflenen sonucun elde edilmesi için, gerekli faaliyetlerin sistematik bir şekilde tanımlanması, ana faaliyetlerin yürütülmesi için açık bir sorumluluk oluşturulması, ana faaliyetlere ilişkin kapasitenin analiz edilmesi ve ölçülmesi, ana faaliyetlerin birbirleri ve organizasyonun işlevleri ile olan bağlantısının belirlenmesi, organizasyonun ana faaliyetlerini iyileştirecek kaynaklar, yöntemler ve malzemeler gibi faktörler üzerine odaklanması, faaliyet risklerinin, sonuçlarının ve etkilerinin müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. 89

89. Doğan Ö. İ., Tütüncü Ö., Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama, 2003, s.56-57.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ İYİLEŞTİRME VE GELİŞTİRME YÖNTEM ÖRNEKLERİ

Süreç iyileştirme ve geliştirme; süreç yönetiminin aşamalarından biridir. Belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme ve geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılarak değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması açısından büyük önem taşır. Süreç iyileştirme konusunda uygulanmakta olan çok sayıda yöntem vardır. Temel adımlar değişmemekle birlikte, bazı kuruluşlar kendilerine özgü modeller geliştirmeyi denemişler ve başarılı da olmuşlardır. Bu bölümde üç süreç iyileştirme yöntemi açıklanacaktır.

4.1. Süreç İyileştirme (Yöntem 1)

Bu bölümde açılacak olan süreç iyileştirme yöntemi dokuz adımdan oluşmaktadır. 90

1. Adım - Sürecin Çıktı Şartlarının Tanımlanması: Süreç iyileştirme ekibi, öncelikle iyileştirilecek sürecin çıktısını kullanan müşterilerin şartlarını ve varsa uyulması gereken yasal şartları tanımlar.

2. Adım - Sürecin Girdi Şartlarının Tanımlanması: Ekip, çıktı şartlarını tanımladıktan sonra, çıktının üretilmesinde kullanılan girdiler ve şartlarını tanımlar. Girdi şartlarının tanımlanmasında, çıktı şartları ile sürecin koşulları dikkate alınır. Her girdi için istenen özelliklerin tanımlandığı ürün şartnameleri hazırlanır. Süreçte kullanılan girdiler, belirlenmiş olan şartlara uygun olmazsa, sürecin çıktıları da müşterilerin şartlarını karşılamayacaktır.

3. Adım - Katma değer Yaratın Önemli İşlem Basamaklarının Tanımlanması: Süreçteki katma değer yaratın işlem basamakları, ürün ya da sürecin değiştirildiği

90. Miller L.M. ve Howard, J., **Managing Quality Through Teams**, 1991; 173.

ya da dönüştürüldüğü işlem basamaklarıdır. Her süreçte bir değişiklik ya da dönüşüm vardır. Örneğin; bir boya fabrikasında çeşitli kimyasal maddeler ve ham maddeler proses edilerek nihai ürün şekline dönüştürülür. Bu dönüşümler istatistiksel olarak ölçülebilir. Sürecin değişkenliği önemlidir ve sürecin kararlı olup, olmadığını ortaya koyar. Dönüşümlerin olduğu yerlerde bazı ölçütler geliştirilerek süreç denetim altına alınır.

4. Adım - Sürecin İş Akış Şemasının Hazırlanması: Sürecin gereği gibi analiz edilebilmesi ve incelenebilmesi için akış şeması hazırlanır.

5. Adım - Varyansların Analizi ve Çözümleri Hakkındaki Beyin Fırtınası Yapılması : Varyans, bir şeyin mevcut durumu ile olması gereken durumu arasındaki farktır. Süreçteki herhangi bir kalite sorunu, orada bir varyans olduğu anlamına gelir. Herhangi bir varyans ise, süreçte iyileştirme fırsatı olduğu anlamına gelir. Varyans ile değişkenlik (variability) arasında önemli farklılıklar vardır. Süreçlerde kalite sorunu olması gerekmeyen “değişkenlik” olması, normal kabul edilir. Varyans, sürecin normal performansının dışında bir şeydir. Örneğin; Ankara’ da Ocak ayında hava sıcaklığı 30 derece olursa, hava sıcaklığının değişkenliğinin dışında bir değere ulaştığı söylenebilir.

Müşteri şartlarında ve sürecin normal performansından kaynaklanmak üzer iki tür varyans vardır. Fabrika X’ de mükemmel binek arabası üretildiğini varsayalım. Fabrika Y’ de ise özellikleri fabrika X’ de üretilene göre çok daha üstün olmasına karşın, fiyatı daha ucuz otomobiller üretilmekte olsun. Bu durumda Fabrika X, muhtemelen müşteri kaybedecektir, çünkü ürünleri müşteri şartlarını karşılamamaktadır. Bu müşteri şartlarından kaynaklanan bir varyanstır ve bir kalite sorunu olarak değerlendirilmelidir.

İyileştirme ekibi, süreci yakından tanımalarının sağladığı avantajı kullanarak, süreçte karşılaşılan varyansların tanımlanabilmesi amacıyla beyin fırtınası yapar. Ekip, beyin fırtınası sonuçlarını daha önceden hazırlanmış olduğu ve varyans tanımı, nedeni, yeri, düzeltme noktası ve kontrol eden gibi bölümlerin yer aldığı bir

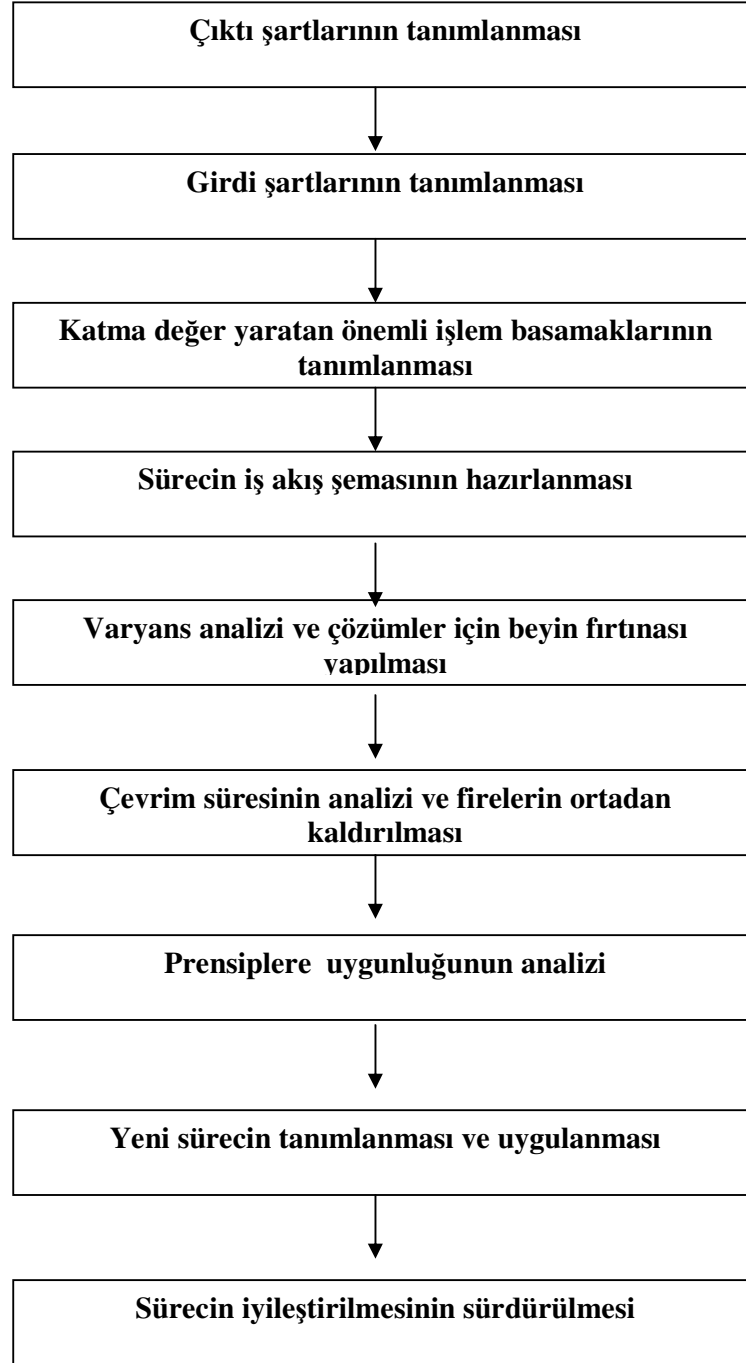
form üzerine kaydeder. İyileştirme ekibi daha sonra her varyans için Varyans Çözümü konulu beyin fırtınası ve sonuçları; varyans tanımı, nedenleri, girdilerdeki değişiklikler, süreçteki değişiklikler, ekipmanlardaki değişiklikler, sosyal sistemlerdeki değişiklikler gibi bilgilerin yer aldığı bir form üzerine kaydeder.

6. Adım - Çevrim Sürecinin Analiz Edilmesi ve Firelerin Ortadan Kaldırılması :

Herhangi bir organizasyonda kalite ve verimlilik iş görenlerin fire ve israflar üzerine odaklanmasıyla artar. İstisna azaldıkça sürecin işleyişi hızlanacaktır. Süreç, hızlı bir şekilde işledikçe sürecin önemli bir performans göstergesi olan çevrim süreci de kısılacaktır. Sürecin çevrim süresinin kısılması da doğrudan maliyet ve verimlilik gibi kritik faktörleri olumlu yönde etkileyecektir. Süreçlerde karşılaşılan israf kaynakları genellikle şunlardan oluşur :

- Boşa geçen çabalar
- Yeniden işleme, inceleme, yeniden plan yapma, yeniden gözden geçirme
- Boşa harcanan alanlar
- Stokta tutulan ıskarta, fire ürünleri
- Süreçte tutulan ıskarta, fire ürünler
- Fireye neden olan ürün kusurları
- Boşa yapılan taşımalar

Süreç İyileştirme 1. Yöntem Akış Şeması Şekil 6 de görülmektedir.



Şekil 6. Süreç İyileştirme Yöntem 1 Akış Şeması

(Kaynak : MILLER and HOWARD, 1991; 173) 91

91. Miller ve Howard, age, s. 173.

Herhangi bir kuruluşta tüm iş görenlerin çalıştıkları ve / veya sorumlu oldukları süreçler vardır ve her sürecin de bir çevrim süresi vardır. Süreç iyileştirme çalışmalarında çevrim süresinin kısaltılması önemli bir hedefdir. evrim süresi incelenerek, israf kaynakları belirlenebilir, nedenleri saptanabilir ve ortadan kaldırılabilir. İsrafın azalması sonucunda kalite ve verimlilik düzeyleri de artar. Sürecin evrim süresinin analizinde sürecin mevcut işlem basamaklarının sayısı, hedeflenen süreç çevrim süresi elimine edilebilecek olan işlem basamakları, birleştirilebilecek işlem basamakları, daha hızlı tamamlanabilecek olan işlem basamakları, basitleştirilebilecek olan işlem basamakları ve yeniden düzenlenebilecek olan işlem basamakları gibi faktörler de dikkate alınır. Analiz sonrası gerekli iyileştirmeler yapılır ve iş akışı yeniden tasarılır.

7. Adım - Prensiplere Uygunluğun Analizi: Süreçlerin iş akış şemaları, bir anlamda süreçlerdeki çalışma değerlerini gösterir. Kuruluşlarda yönetimler, kuruluşta işlerin yürütülüş biçimini şekillendiren bazı prensipler (değerler) geliştirir. Bu adımda süreçlerin iş akışlarının prensiplere uygunluğu analiz edilir. Yönetim, alışanların işleri hakkındaki kararları kendilerinin vermesini istiyor ancak, iş akışı üzerindeki kontrol noktalarını çok fazla tutuyorsa prensiplere uyulmuyor demektir. Yönetim, ekip çalışmasına önem verdiğini söylüyor, ancak çalışmaları sırasında insanlarla yüz yüze gelip konuşmadan, tartışmadan işlerini yürütüyorsa, yine prensiplere uyulmadığından söz edilebilir. Ekip, sürecin her işlem basamağını, prensipler ve değerlere uygunluğu açısından değerlendirmelidir.

8. Adım - Yeni Sürecin Tanımlanması ve Uygulanması: İyileştirme ekibi, süreçteki iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkartabilmek için süreci sürekli olarak analiz edecektir. Ekip, sürecin iyileştirilmiş durumunun iş akışı hakkında uzlaşmaya vardığı zaman deneme yapabilecektir. Süreçte yapılan her değişiklik, bir deney olarak algılanmalıdır. Yeni süreç uygulanmaya başladıktan sonra uygun bir veri toplama planı hazırlanarak veri toplanmalı ve sonuçlar ölçülmelidir. Ekip, geliştirdiği iyileştirmeleri, uygulamaya yetkili değilse, ekibin lideri ilgili yöneticilerden gerekli izin ve onayları talep etmelidir.

9. Adım - Sürecin İyileştirilmesinin Sürdürülmesi: Süreç iyileştirmeleri, birbirleri üzerine inşa edilir. Süreç iyileştirme ekibi, iyileştirme sonucu elde edilen durumun olabileceklerinin en iyisi olduğunu asla düşünmemelidir. Ekibin en önemli görevi, süreci sürekli iyileştirmektir. En önemli ölçüt ise, elde edilen iyileştirme oranlarıdır.

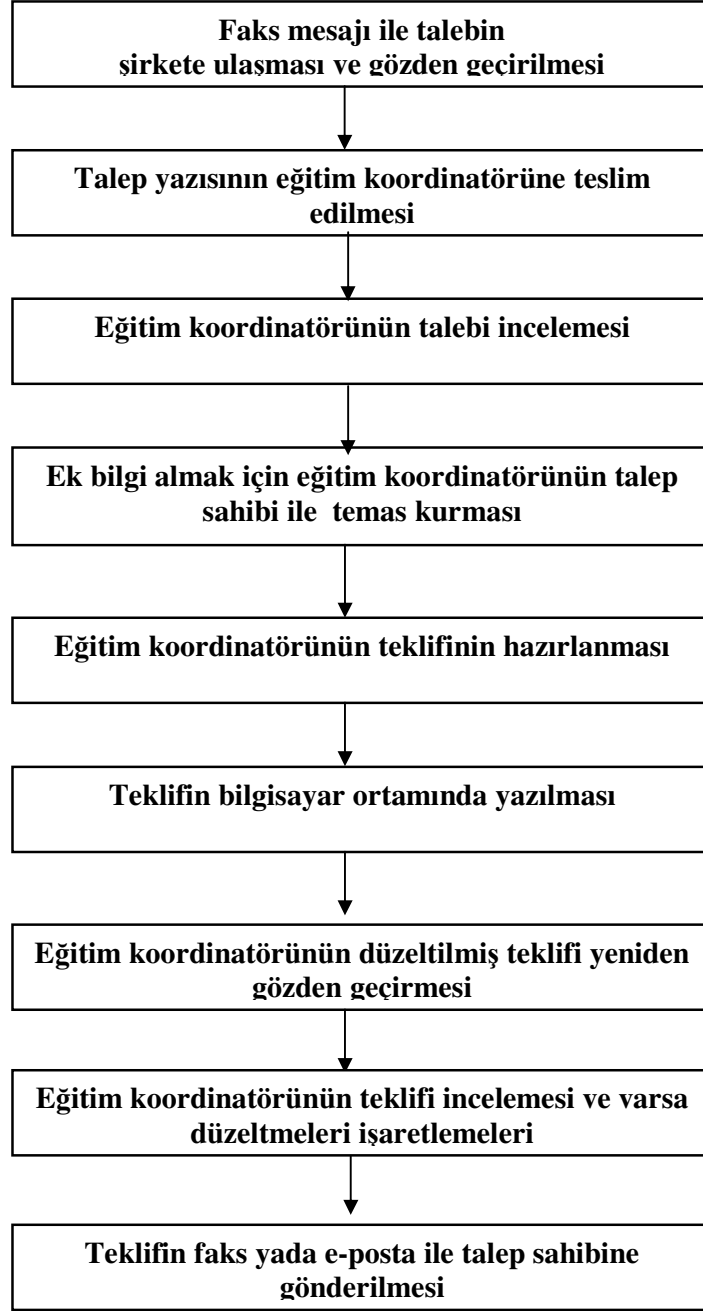
Süreç İyileştirme Yöntem 1 Uygulama Örneği

Bir danışmanlık ve eğitim şirketi iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkartabilmek için süreçlerini gözden geçirmeye karar vermiştir. Daha önce hizmet vermiş olduğu müşterilerine anket göndererek iyileştirmeye açık alanlarını onların yardımıyla belirlemeyi denemiştir. Gelen anketleri değerlendiren şirket yönetim grubu, öncelikle iyileştirilmesi gereken süreci “Eğitim Talepleri İçin Teklif Gönderme Süreci” olarak belirlemiştir. Yönetim, Eğitim Organizasyon Grubu’na süreç iyileştirme çalışmalarının sorumluluğunu vermiştir. Ekip, süreç iyileştirme çalışmasını aşağıdaki gibi gerçekleştirmiştir:

1. Adım - Müşteri, talebe konu teklifin mümkün olan en kısa zamanda ve eksiksiz olarak kendisine ulaştırılmasını istemektedir.

2. Adım - Müşteriye talebin en kısa sürede ve hatasız gönderilmesi için, müşterinin şirkete talebini eksiksiz bildirmesi ve gelen talebin de ilgili koordinatöre en kısa zamanda ulaştırılması gerekmektedir.

3. ve 4. Adım - Sürecin iş akış şeması Şekil 7' de gösterildiği gibi hazırlamıştır.



Şekil 7. Eğitim Talepleri İçin Teklif Gönderme Süreci İş Akış Şeması

(Kaynak : OZAY, 2003; 50) 92

5. Adım - Ekip, sürecin iş akış şemasını hazırladıktan sonra, süreçte meydana gelen ve gelebilecek varyantların nedenlerini tanımlamak için beyin fırtınası yapar ve sonuçlarını aşağıdaki gibi kaydeder :

- Talep yazısı ilgili koordinatöre geç iletilmekte ve eğitim koordinatörü zaman zaman dışarıda olduğu için, talep yazısı beklemektedir.
- Talep sahiplerinden bazıları, talebini açık bir şekilde ifade edememekte, bazı talep sahipleri ise teklifin hazırlanması için gerekli olan bilgileri eksiksiz bildirememektedir.
- Yeterli bilgisayar olmadığı için eğitim koordinatörü teklifi elde yazmak zorunda kalmakta, teklif bilgisayar ortamında sekreter tarafından yazıldığı zaman, eğitim koordinatörü gözden geçirmek zorunda kalmaktadır.
- Eğitim koordinatörü dışarıda olduğu zaman teklif yazısı onay için beklemektedir ve eğitim koordinatörüne fiyat esnekliği tanınmamaktadır.

Ekip daha sonra bir yılın kayıtlarını inceler ve verilerin ortalamasını alır. Aşağıda Tablo 7’de gösterildiği gibi kaydeder. 93

Tablo 7. İşlem Basamaklarının Ortalama Süreleri:

Sıra No	İşlem Basamakları	Ortalama Süre
1	Faks mesajı ile talebin şirkete ulaşması ve gözden geçirilmesi	20 Dakika
2	Talep Yazısının eğitim koordinatörüne teslim edilmesi	
3	Eğitim Koordinatörünün talebi incelemesi	60 Dakika
4	Ek bilgi almak için eğitim koordinatörünün talep sahibi ile temas kurması	15 Dakika
5	Eğitim koordinatörünün teklifi hazırlaması	150 Dakika
6	Teklifin bilgisayar ortamında yazılması	60 Dakika
7	Eğitim koordinatörünün teklifi incelemesi ve varsa düzeltmeleri işaretlemesi	30 Dakika
8	Bilgisayar ortamında düzeltmelerin yapılması	30 Dakika
9	Eğitim Koordinatörünün düzeltilmiş teklifi yeniden gözden geçirmesi	30 Dakika
10	Teklifin Faks yada e-posta ile talep sahibine gönderilmesi	
TOPLAM SÜRE		395 Dakika

(Kaynak : ÖZAY, 2003, 76) 93

6. Adım - Ekip, analizini çevrim sürelerini inceleyerek sürdürür. Örneğimizde çevrim süresi; talebin şirkete ulaşmasıyla başlar, şirketin talep sahibine teklif götürmesiyle biter. Son bir yıllık dönem incelendiğinde gönderilen taleplerin ortalama çevrim süresi 4355 dakika olarak bulunmuştur. Ortalama çevrim süresi 4355 dakika olan bir sürecin, işlem basamaklarının gerçekleştirilmesi için harcanan süre 395 dakikadır. Arada çok büyük bir fark vardır ve bu farkın nedeni ise gereksiz kelimelerden oluşan israftır. Çevrim süresinin uzun olmasının bir başka olumsuz yansıması da müşteri memnuniyetsizliğidir.

İyileştirme ekibi çevrim süresine ilişkin analizini aşağıdaki gibi sürdürür.

- Sürecin mevcut işlem basamaklarının sayısı: 10
- Hedeflenen süreç çevrim süresinin değeri: 450 Dakika
- Elimine edilebilecek olan işlem basamakları: 1, 7, 8, 9
- Birleştirilebilecek olan işlem basamakları:
- Daha hızlı tamamlanabilecek olan işlem basamakları: 4, 5
- Basitleştirilebilecek işlem basamakları:
- Yeniden düzenlenebilecek olan işlem basamakları: 1, 2, 6, 7, 8, 9

Ekib daha sonra sürecin akışını tablo 8’de gösterildiği gibi yeniden tasarımlar. 93

Tablo 8 : Sürecin Yeni İşlem Basamakları

Sıra No	İşlem Basamakları
1	Talebin faks, telefon ya da e-posta ile eğitim koordinatörüne ulaşması
2	Eğitim koordinatörünün talebi incelemesi ve gerektiğinde talep sahibi ile ek bilgi almak üzere temas kurması
3	Eğitim koordinatörünün teklifi bilgisayar ortamında hazırlaması ve faks mesajı ya da e-posta olarak talep sahibine göndermesi

(Kaynak : ÖZAY, 2003, 82) 94

Görüldüğü gibi, işlem basamaklarının sayısı azaltılmış, bazı işlem basamakları kaldırılmış, bazıları ise yeniden değerlendirilmiştir. Eğitim koordinatörünün internet bağlantılı bir bilgisayarı olması ve gelen talebi değerlendirerek doğrudan bilgisayar ortamında talep sahibine iletmesi öngörülmüştür.

7. Adım - Yönetim, eğitim koordinatörüne müşterilerle ilişkileri yürütme konusunda karar alma yetkisi vermiştir ve bu kararı uygulamaktadır.

94. Özay E. H., a.g.e., s. 82.

8. Adım - Süreç iyileştirme ekibi, sürecin iyileştirilmiş akışını tekrar gözden geçirir. Değişiklerle ilgili olarak yönetimin karar vermesi gereken konuları (eğitim koordinatörüne internet bağlantılı bilgisayar temini, vb.) belirleyerek gerekli onayların alınması amacıyla sunuş yapar. Sunuş sırasında yeni akışı da açıklar ve onayları alarak süreci yeni akışıyla uygulamaya başlar. Bu arada süreç çevrim süresini de sürekli olarak izleyerek performanstaki değişikliklerin analizini yapar.

9. Adım - İyileştirme ekibi süreç performansını izlemeyi ve müşteri memnuniyetini ölçmeyi sürdürür. Bu arada sürekli olarak süreç iyileştirme fırsatlarını araştırmayı ve uygulamayı dener. Süreç iyileştirme, Dr. Deming'in de belirttiği gibi asla sonu olmayan bir uygulama olarak benimsendiğinde maliyetler azalacak, kalite ve verimlilik düzeylerinin artmasıyla rekabet gücü iyileşecek ve müşterilerin sesinin dinlenmesiyle de şirketin yaşamını sürdürme olasılığı artmış olacaktır. 95

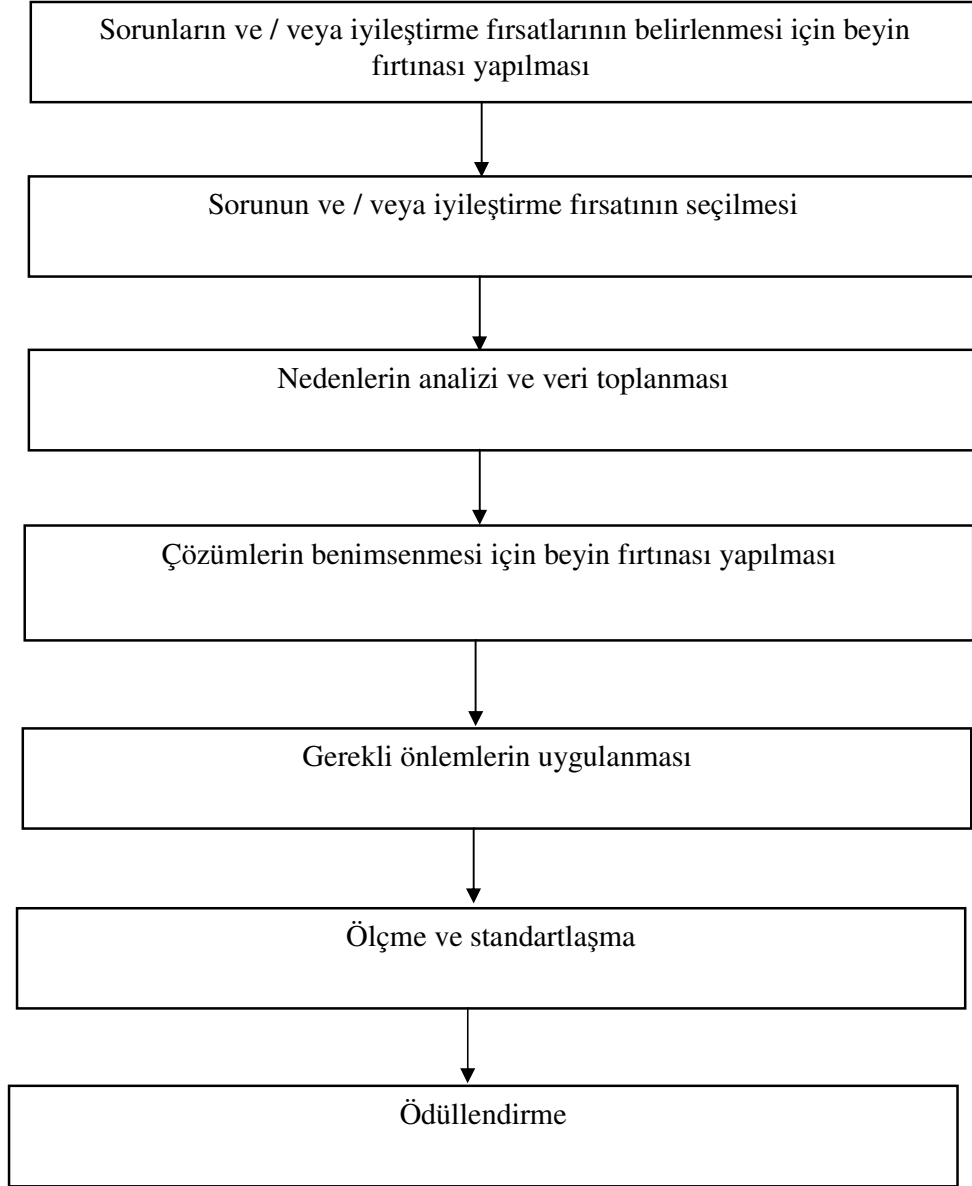
4.2. Süreç İyileştirme (Yöntem 2)

İkinci süreç iyileştirme yöntemi yedi adımdan oluşmaktadır.

1. Adım - Sorunların ve/veya iyileştirme Fırsatlarının Belirlenmesi İçin Beyin Fırtınası Yapılması : Süreç iyileştirme ekibi, üzerinde çalışılacak süreci belirledikten sonra "Sürecimizde karşılaştığımız sorunlar ve / veya iyileştirme fırsatları nelerdir ?" konusunda beyin fırtınası oturumu yapar.

2. Adım - Sorunun ve/veya İyileştirme Fırsatının seçilmesi : Süreç iyileştirme ekibi beyin fırtınası sonrası, uygun karar alma tekniklerinden birisini kullanarak üzerinde çalışılacak olan konuyu seçer. Seçme işlemi yapıldıktan sonra, sorun ve/veya iyileştirme fırsatı herkesin anlayabileceği açıklıkta tamamlanır.

Süreç iyileştirme yöntemi 2'nin yedi adımı aşağıda Şekil 8'de gösterilmiştir. 96



Şekil 8. Süreç İyileştirme Yöntem 2 Akış Şeması

(Kaynak : HARPER's, 1993; 92) 96

96. Harper A. B., **Skill Building for Sell Directed Team Members**, MW Corporation, NY, 1993, s. 92.

3. Adım - Nedenlerin Analizi ve Veri Toplanması : Süreç iyileştirme ekibi bu adımda, üzerinde çalışılacak olan sorunun ve/veya iyileştirme fırsatının nedenlerini analiz etmeye başlar. Analize, sürecin, iş akışının hazırlanması ile başlanır. Ekip, iş akışını hazırladığı süreci aşağıdakiler açısından inceler:

- Sorunlar, hatalar, varsayılanlar sürecin hangi işlem basamaklarından meydana gelmektedir ?
- Katma değer yaratmayan, boşa geçen süreler, gecikmeler sürecin hangi işlem basamaklarında meydana gelmektedir ?
- Darboğazların, yeniden işlemlerin, ıskarta ve israfların nerelerde olduğu iş akışında açık bir şekilde görülmekte midir ?
- Sürecin çıktısını kullanan iç ve / veya dış müşterilerden çıktıya ilişkin herhangi bir bilgi alınmakta mıdır ?
- Sürecin iyileştirilmesi için ne tür veriye gereksinim duyulmaktadır ?
- Tanımlanmış olan veri nasıl toplanacaktır ?
- Veriyi kim toplayacaktır?
- Veri ne zaman toplanacaktır?

Ekip iyileştirme amacıyla kullanacağı veriyi topladıktan sonra sorunun ve / veya iyileştirme fırsatının nedenlerinin belirlenmesi için balık kılçığı, matrisler ve ağaç diyagramları gibi tekniklerden uygun olanları kullanılır.

4. Adım - Çözümlerin Belirlenmesi İçin Beyin Fırtınası Yapılması : Süreç iyileştirme ekibi gerekli veriyi toplayıp analiz ettikten sonra çözümlerin belirlenebilmesi için beyin fırtınası yapar. Ekip, daha sonra beyin fırtınası

uygulanmasının sonuçlarını karar alma teknikleri kullanarak değerlendirir. Çözümler; hemen uygulanabilecek çözümler, uygulanabilmesi için ek kaynak gerektiren çözümler, kısa vadede en büyük etkiyi yapabilecek çözümler ve uzun vadede en büyük etkiyi yapabilecek çözümler olarak kategorize edilebilir.

5. Adım - Gerekli Önlemlerin Uygulanması : Süreç iyileştirme ekibi, sürecin iyileştirilmesi amacıyla uygulanabilecek çözümleri seçtikten sonra uygulamaya geçilebilmesi için gerekli olan eylem planını hazırlar. Eylem planında; sorunun tanımı, sorunun ortadan kaldırılması için yapılacak olan çalışmalar, hedeflenen bitirme tarihi ve eylem planını hayata geçirmekten sorumlu olanların isimler, vb. bilgi ve açıklamalar yer alır. Süreç iyileştirme ekibi, kendisine verilen yetkileri dikkate alarak gerektiğinde yönetimden değişikliklerin uygulanması amacıyla izin alır.

6. Adım - Ölçme ve Standartlaştırma : Sürecin iyileştirilmesi amacıyla geliştirilen çözümlerin uygulanmasından sonra süreç performansı ve çıktıları ölçülmeye devam edilir. Süreç performansının istenilen değere ulaşmasından sonra, sürecin yeni işleyiş biçimi standartlaştırılır.

7. Adım - Ödüllendirme : Yönetim, süreç iyileştirme ekibini elde ettiği başarıları nedeniyle kutlar ve şirket prensiplerine uygun olarak ödüllendirir. Süreç iyileştirme çalışmaları sürdürülmeye devam edilir.

4.3. Süreç İyileştirme (Yöntem 3)

Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) özel sektörün yanı sıra, son yıllarda kamu sektöründeki kuruluşlar da, modern yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. Kamu sektöründe özellikle savunma bakanlığına bağlı birimlerde toplam kalite yönetimi çalışmaları kapsamında süreç iyileştirme programları yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bu bölümde açıklanacak olan süreç iyileştirme yöntemi ABD Deniz Kuvvetleri Komutanlığı birimlerinde eğitim faaliyetlerinde kullanılmaktadır.

Birinci Adım ile Yedinci Adım arası “ Süreç Basitleştirme “ bölümüdür. Ekipler süreç iyileştirme çalışmalarını bu adımlarla başlatır. Sürecin yeterlilik ve kararlılığına bağlı olarak ekip Sekizinci Adım ya da doğrudan 14. Adıma geçilebilir. Sekizinci Adım ile 14. Adım arası “ PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al) Çevrimi “ bölümüdür. Modelin 14 adımının kullanılması ekibin süreç hakkındaki bilgisini artıracak, karar alma seçeneklerini çoğaltacak ve uzun dönemde sonuçların başarılı olma olasılığını artıracaktır. Modelin adımları aşağıdakilerden oluşur :97

- Adım 1- İyileştirilecek sürecin seçilmesi, iyileştirme amacının belirlenmesi
- Adım 2- Süreç iyileştirme ekibinin oluşturulması
- Adım 3- Sürecin iş akış şemasının hazırlanması
- Adım 4- Sürecin basitleştirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması
- Adım 5- Veri toplama planının geliştirilmesi ve veri toplanması
- Adım 6- Sürecin kararlı olup olmadığının analizi
- Adım 7- Sürecin yeterli olup olmadığının analizi
- Adım 8- Yetersizliğin ana nedenlerinin tanımlanması
- Adım 9- Süreç değişikliği uygulama planı
- Adım 10- Gerektiğinde veri toplama planının revize edilmesi
- Adım 11- Değişikliğin test edilmesi ve veri toplanması
- Adım 12- Düzeltilmiş sürecin kararlı olup olmadığının analizi
- Adım 13- Değişikliğin süreci iyileştirip iyileştirmediği (Değerlendirme)
- Adım 14- Sürecin standartlaştırılması ve veri toplama sıklığının azaltılması

BEŞİNCİ BÖLÜM

YURTDIŞI GEÇİCİ GÖREVLERE PERSONEL SEÇİMİ SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMASI

5.1. Giriş

Bu vaka çalışması kurgusal bir Plan ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü üzerine kurulmuştur. Süreçler tam olarak yansıtılamayabilir ve gerçek bilgilere dayanan durumlardan farklı sonuçlar ortaya çıkabilir.

5.2. Faaliyet

K.K.K .lığı Per Bşk. ılığı Tayin D. Bşk.'lığı Plan ve Koord. Şube Müdürlüğü.

5.3. Amaç

Yurtdışı geçici görevlere seçilecek personelin seçim, görev öncesi hazırlık ve görev bölgesine intikali safhalarının irdelenerek personelin en kısa zamanda göreve adaptasyonunu ve intikalini emniyetle sağlamaktır.

5.4. Uygulama Hedefi

Plan ve Koordinasyon Şube Müdürlüğünün en önemli sorumluluğu Kara Kuvvetleri Komutanlığı tarafından; Bosna Hersek, Kosova, Azerbaycan, Gürcistan, Afganistan; Lübnan ve diğer ülkelerde bulunan karargah ve teşkilere yurt dışı geçici görev kapsamında yapılacak görevlendirmelerde uygun personelin seçimini yapmak ve ilgili emri yayınlamaktır. Personel seçim faaliyetleri dinamik bir süreçtir. Bununla birlikte bu dinamik süreç sonrası görevlendirilen personele görev emrini aldıktan çok kısa süre sonra görev yerine gitmesi emredilmektedir. Bu nedenle personel bazı görevlerde emrin kendisine ulaşmasını müteakip bir hafta gibi kısa sürede kendisini bir başka ülkede görevinin başında bulabilmektedir. Bu süreç çalışması ile personelin mağduriyetinin giderilebileceği hedeflenmiştir.

5.5. Gelişme

K.K.K .lığı Per Bşk. ığı Tay. Daire Bşk.ığı Pl. ve Koor. Ş.Md. lüğü Süreç Yönetimi Akış Şeması içinde yer alan aşağıdaki işlemleri yapar:

Adım 1: Gelişim Sağlamak Maksadıyla Kalite Yönetim Kurullarının teşkil edilmesi

Adım 2: Plan Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nün amacının tanımlanması

Adım 3: İç müşterilerin ve Dış müşterilerin belirlenmesi

Adım 4: Plan Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nün temel ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi

Adım 5: Müşteri ihtiyaçları formu kullanılarak iç ve dış müşterilerle görüşülmesi

Adım 6: Form sonuçlarına göre müşteri ihtiyaçlarının öncelik sıralamasının yapılması

Adım 7: Belirlenen öncelik sıraları ile Müşteri Temel İhtiyaçlarının tespiti

Adım 8: Müşteri Temel İhtiyaçları ile Temel ürün ve hizmetlerinin ilişkilendirilerek temel ürünlerden en kritik olanının belirlenmesi.

Adım 9: Kritik süreçlerin belirlenmesi. Burada en yüksek dereceli sürece odaklanma.

Adım 10: Önceliklendirme Matrisini kullanarak Kritik Sürecin tanımlanması.

Adım 11: Kritik Sürecin basitleştirilmesi ve sadeleştirilmesi. Süreç Akış Şemalarının Çizilmesi

Adım 1

Gelişim sağlamak maksadıyla Kalite Yönetim Kurullarının teşkil edilmesi ve Kalite Yönetim Kurulu'nun görevinin belirlenmesi

Adım 2

Kara Kuvvetleri Komutanlığı Tayin Daire Başkanlığı Plan Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nün amacının tanımlanması:

Yurtdışı geçici görevlere seçilecek personelin seçim, görev öncesi hazırlık ve görev bölgesine intikali safhalarının irdelenerek personelin en kısa zamanda göreve adaptasyonunu ve intikalini emniyetle sağlamaktır.

Adım 3

İç müşterilerin ve Dış müşterilerin tanımlanması:

İç Müşteriler

- Tayin Daire Plan Şube Koordinasyon Kısmı
- İcra Subayı
- Plan Şube Müdürü
- Tayin Daire Başkanı
- Personel Başkanı
- K.K.K Kurmay Bşk.

Dış Müşteriler

- Aday Personel
- İlgili Sınıf Şubeleri
- Gen. Kur Başkanlığı
- M.S.B. lığı ilgili Şube
- Maliye Şube
- İstihbarat Şube

- Aday Personel Birlikleri
- Görev yapılacak birlik
- Görev yapılacak ülke Ataşeliği

Not: Müşteriler belirlenirken, müşteri istekleri ve veri dosyaları gözden geçirilmiş, ekip üyeleri ile beyin fırtınası yapılmıştır.

Adım 4

Plan Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nün temel ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi (EK-1)

Adım 5

Müşteri ihtiyaçları formuyla İç ve Dış Müşterilerle görüşülmesi (EK-2)

Adım 6

Form sonuçlarına göre müşteri ihtiyaçlarının öncelik sıralamasının yapılması

Dış Müşteriler

DIŞ MÜŞTERİLER	İHTİYAÇ (ÖNCELİK SIRASI*)
Aday Personel	5 Görev yeri seçiminin en az 3 ay önceden belirlenmesi ve isteklilik faktörü sorgulama
	4 Görev yeri ile ilgili detaylı bilgi
	3 Görev yeri şartlarına uygun sağlık, lojistik ve mali desteğin sağlanması. (gidiş hazırlıkları)
	2 Görevle ilgili ön kurs almak
	1 Göreve seçilme şartlarının belirlenmesi
İlgili Sınıf Şubeleri	5 Göreve seçilecek personelin en az 4 ay önceden belirlenmesi
	4 Göreve seçilme şartlarının belirlenmesi
	3 Görev yeri ile ilgili detaylı bilgi
	2 Göreve başlama tarihi
	1 Görev dönüşü sonuç raporu

Gen.Kur.Bşk.lığı	5	Göreve gidecek personelin isim listelerinin belirlenmesi
	4	Görev yeri ile ilgili detaylı bilgi
	3	Görev dönüşü sonuç raporu
	2	Göreve başlama tarihi
	1	Görev bitiş tarihi
MSB'lığı ilgili Şube	5	Göreve gidecek personelin isim listelerinin belirlenmesi
	4	Görev başlama tarihi
	3	Görev bitiş tarihi
	2	Görev yeri ile ilgili detaylı bilgi
	1	Görev yeri ihtiyaç listesi
K.K.K.lığı Maliye Şube	5	Göreve gidecek Personel isim listesi
	4	Personelin mali durum bilgisi
	3	Görev başlama tarihi
	2	Görev bitiş tarihi
	1	Görev Emri
K.K.K.lığı İstihbarat Şube	5	Göreve gidecek personelin isim listesi
	4	Görev dönüşü sonuç raporu
	3	Personelin kimlik bilgisi
	2	Personelin Pasaport bilgisi
	1	Personel görev yeri iletişim bilgileri
Aday personel birlikleri	5	Göreve gidecek personelin isim listesi
	4	Görev başlama tarihi
	3	Görev bitiş tarihi
	2	Personel görev yeri iletişim bilgileri
	1	Görev dönüşü sonuç raporu
Görev yapılacak birlik	5	Göreve gidecek personelin isim listesi
	4	Görev başlama tarihi
	3	Görev bitiş tarihi
	2	Personelin özlük hakları bilgileri
	1	Personel sağlık raporu
Görev yapılacak ülke ataşeliği	5	Göreve gidecek personelin isim listesi
	4	Personel iletişim bilgileri
	3	Görev başlama tarihi
	2	Görev bitiş tarihi
	1	Personelin Pasaport bilgisi

Öncelik Sırası ; 5 : En yüksek 1 : En düşük

İç Müşteriler

İÇ MÜŞTERİLER	İHTİYAÇ (ÖNCELİK SIRASI*)
İcra Subayı	5 İlgili şubelerden belirlenen kriterlere uygun personelden olanların listesi
	4 Yapılan dil sınavı sonuçlarının ilgili şubeden temini
	3 Seçim kriterlerinin ilgili şubeden alınması
	2 Belirlenen görevlerin 5 ay önceden ilgili Şubeye bildirilmesi
	1 Personel isteklilik şartının sorgulanması
Plan Şube Md.	5 Yıllık YGG listesi
	4 Belirlenen görevlerin 5 ay önceden ilgili şubeye bildirilmesi
	3 İlgili şubelerden belirlenen kriterlere uygun personelden olanların listesi
	2 Görev yeri ile ilgili detaylı bilgi
	1 Ani çıkabilecek görevlerin muhtemel listesi
Tayin Daire Başkanı	5 Belirlenen görevlerin 5 ay önceden ilgili şubeye bildirilmesi
	4 Belirlenen kriterlere uygun personelden oluşturulan en son liste
	3 Görev yeri ile ilgili detaylı bilgi
	2 Yıllık YGG listesi
	1 Personel isteklilik şartının sorgulanması
KKK ilgili daire Başkanı	5 Belirlenen görevlerin 5 ay önceden ilgili şubeye bildirilmesi
	4 Belirlenen kriterlere uygun personelden oluşturulan en son liste
	3 Personel isteklilik şartının sorgulanması
	2 Görev yeri ile ilgili detaylı bilgi
	1 Ani çıkabilecek görevlerin muhtemel listesi
Gen. Kur. ilgili daire başkanı	5 Belirlenen görevlerin 5 ay önceden ilgili şubeye bildirilmesi
	4 Belirlenen kriterlere uygun personelden oluşturulan en son liste
	3 Görev yeri ile ilgili detaylı bilgi
	2 Yıllık YGG listesi
	1 Ani çıkabilecek görevlerin muhtemel listesi

Öncelik Sırası ; 5 : En yüksek 1 : En düşük

Adim 7

Belirlenen öncelik sıraları ile Müşteri Temel İhtiyaçlarının Tespiti (EK-3)

Adim 8

Müşteri Temel İhtiyaçları ile Temel ürün ve hizmetlerinin ilişkilendirilerek temel ürünlerden en kritik olanın belirlenmesi (EK-4)

Adim 9

Kritik süreçlerin belirlenmesi. Burada en yüksek dereceli sürece odaklanma (EK-5)

Adim 10

Önceliklendirme Matrisini kullanarak Kritik Sürecin tanımlanması (EK-6)

Adim 11

Kritik Sürecin basitleştirilmesi ve sadeleştirilmesi. Süreç Akış Şemalarının Çizilmesi (EK-7)

EKLER:

(EK-1) Plan Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nün temel ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi.

(EK-2) Müşteri ihtiyaçları formu kullanılarak iç ve dış müşterilerle görüşülmesi.

(EK-3) Belirlenen öncelik sıraları ile Müşteri Temel İhtiyaçlarının tespiti.

(EK-4) Müşteri Temel İhtiyaçları ile Temel Ürün ve Hizmetlerin ilişkilendirilerek temel ürünlerden en kritik olanın belirlenmesi.

(EK-5) Kritik süreçlerin belirlenmesi. Burada en yüksek dereceli sürece odaklanma.

(EK-6) Önceliklendirme Matrisini kullanarak Kritik sürecin tanımlanması.

(EK-7) Yurtdışı Geçici Görev Kritik Süreç Akış Şemaları (A-B-C-D)

SONUÇ

Süreç iyileştirme ve geliştirme; süreç yönetiminin aşamalarından biridir. Belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme ve geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılarak değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması açısından büyük önem taşır. Süreç iyileştirme konusunda uygulanmakta olan çok sayıda yöntem vardır. Temel adımlar değişmemekle birlikte, bazı kuruluşlar kendilerine özgü modeller geliştirmeyi denemişler ve başarılı da olmuşlardır.

Bu çalışmada kullanılan yöntem, incelenen yöntemler arasından, değerlendirme sonucu Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurt Dışı Geçici Görevlerini planlayan Plan ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü'ne uyarlanmıştır. Çalışmada daha önce Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetlerinde kullanılan ve 2000'li yıllardan itibaren Türk Deniz Kuvvetleri çeşitli birimlerinde uygulanan yöntem baz alınmış diğer yöntemlerden de optimum fayda sağlanmıştır. Çalışmanın amacı yurtdışı geçici görevlere seçilecek personelin seçim, görev öncesi hazırlık ve görev bölgesine intikali safhalarının irdelenerek personelin en kısa zamanda göreve adaptasyonunu ve intikalini emniyetle sağlamaktır. Plan ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nün en önemli sorumluluğu Kara Kuvvetleri Komutanlığı tarafından; Bosna Hersek, Kosova, Azerbaycan, Gürcistan, Afganistan; Lübnan ve diğer ülkelerde bulunan karargah ve teşkilere yurt dışı geçici görev kapsamında yapılacak görevlendirmelerde uygun personelin seçimini yapmak ve ilgili emri yayınlamaktır. Personel seçim faaliyetleri dinamik bir süreçtir. Bununla birlikte bu dinamik süreç sonrası görevlendirilen personele görev emrini aldıktan çok kısa süre sonra görev yerine gitmesi emredilmektedir. Bu nedenle personel bazı görevlerde emrin kendisine ulaşmasını müteakip bir hafta gibi kısa sürede kendisini bir başka ülkede görevinin başında bulabilmektedir. Bu süreç çalışması ile personelin mağduriyetinin giderilebileceği hedeflenmiştir.

Çalışmaya Kara Kuvvetleri Komutanlığı Tayin Daire Başkanlığı tarafından Plan Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nde mevcut sistemin gelişimini sağlamak amacıyla Kalite Yönetim Kurullarının teşkil edilmesi ile başlanmıştır. Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarının düzenli bir şekilde yürütülmesi için üst yönetim tarafından Genel Yönlendirme Komitesi, Kalite Yürütme Kurulu ile Toplam Kalite Yönetimi koordinatörleri tespit edilmelidir. Bu görevlendirmenin maksadı süreç yönetimi modelinin diğer Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri ile beraber bütünleştirilerek uygulanmasının sağlanması olmalıdır. Süreç Yönetimi metodolojisinde, geliştirilecek süreçler; kurumun vizyonu, misyonu ve temel değerleri çerçevesinde ele alınıp belirlenmelidir. Böylelikle, süreç yönetimi ve geliştirme faaliyetlerinin organizasyonun yönetim politikalarına dahil edilmesi sağlanması hedeflenmelidir. Sistem düşüncesi olmadan vizyon, gelecek üzerine sevimli resimler çizmekle kalacaktır. Bu nedenle ana ve alt süreçler tanımlanmış, her birisine bir süreç sahibi görevlendirilmiş ve süreç sahipleri süreçlerin bütününe beklendiği şekilde çalışmasından ve gerektiğinde iyileştirme çalışmaları başlatılmasından sorumlu tutulmuşlardır. Süreçler, süreç adımları, sorumluluklar, roller açıkça tanımlanmıştır

K.K.K' lığı Plan Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nün amacı, Yurtdışı geçici görevlere seçilecek personelin seçim, görev öncesi hazırlık ve görev bölgesine intikali safhalarının irdelenerek personelin en kısa zamanda göreve adaptasyonunu ve intikalini emniyetle sağlamak olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda; Tayin Daire Plan Şube Koordinasyon Kısmı, İcra Subayı, Plan Şube Müdürü, Tayin Daire Başkanı, Personel Başkanı ve K.K.K Kurmay Bşk., İç Müşteriler olarak; aday personel, ilgili sınıf şubeleri, Gen.Kur Başkanlığı ilgili şube, M.S.B. lığı ilgili şube, K.K.K.'lğı Maliye Şube, K.K.K.'lğı İstihbarat Şube, aday personel birlikleri, görev yapılacak birlik, görev yapılacak ülke ataşeliği ise Dış Müşteriler olarak tanımlanmıştır. Müteakiben Plan Koordinasyon Şube Müdürlüğü'nün temel ürün ve hizmetleri belirlenmiştir. Temel ürün ve hizmetler belirlenirken Ağaç Diyagramı yönteminden faydalanılmıştır. PUKÖ çevrimi, Süreç Geliştirme Akış şemasının içindedir ve süreç geliştirmeye yönelik bilimsel bir yöntemdir. Bu yöntem, süreç ve gelişme sonuçlarının değerlendirilmesi için değişimin uygulanması bilgilerini

artırmanın sistemli bir yoludur. PUKÖ çevrimi Planla safhası ile başlar. Bu safha en çok zaman alan en önemli aşamadır. Süreç yönetiminde Planla safhası içinde amacın, müşterilerin, temel ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, sürecin tanımlanması, sadeleştirilmesi ve süreç ölçümlerinin seçimi yer alır. Uygula safhası, sürecin beklenen çıktıyı verecek şekilde yeterli olduğuna dair gerekli veriler toplanana kadar ya da ilk olarak küçük boyutta işin yapılması aşamasıdır. Kontrol safhası, verilerin hipotezi destekleyip desteklemediğinin değerlendirilmesi aşamasıdır. Değişim gelişmeye yol açmış mıdır? Süreç yönetiminde Kontrol Et safhası “tatmin edici midir?” sorusunu sorar. Bu sorunun cevabı için verilerin özetlenmesi ve yorumlanması gereklidir. Gelişme sonucuna ulaşılmadıysa neyin yanlış gittiği tespit edilmelidir. Önlem Al safhası, sonuçların üzerinde çalışma ve neler öğrenildiğinin tespiti ile değişimin gelişmeyle sonuçlanmasının belirlenmesine yöneliktir.

Temel Ürün ve Hizmetler belirlendikten sonra bir önceki adımda belirlenen iç ve dış müşterilerle görüşülerek genel iç ve dış müşteri ihtiyaçları belirlenmiştir. İhtiyaçlar belirlenirken Müşteri İhtiyaçları Formu kullanılmış her müşteriye bu form verilmiş ve doldurması istenmiştir. Toplanan bu formlara göre müşteri ihtiyaçlarının öncelik sıralaması yapılmıştır. Matris Diyagramından yararlanılarak belirlenen öncelik sıraları ile Müşteri Temel İhtiyaçları karşılaştırmaları yapılmış, Müşteri Temel İhtiyaçları ile Temel Ürün ve Hizmetler ilişkilendirilerek temel ürünlerden en kritik olanı olarak “Personel Seçimi” belirlenmiştir.

Bu aşamadan sonra çalışmada Kritik Süreçlerin belirlenmesi safhasına geçilmiştir. İdeal olarak, organizasyon içindeki tüm süreçler geliştirilmelidir ancak başlangıç noktası kritik süreçler olmalıdır. Temel, destek ve alt süreçlerin, kritik başarı faktörlerine bağlı olmak koşuluyla toplam etkileri hesaplanarak, kritik süreçler belirlenebilir. Kritik süreçlerin gerekçeleri, görevlere etkileri, işlem planları ve hedefleri iyi tespit edilmelidir. Kritik süreçlerin öncelikle ele alınması ve iyileştirilmesi gerekli olabilir. Kritik süreçlerin, tüm süreçler içindeki yüzdesi düşük olmalıdır. Kritik süreçler, belirli bir zaman dilimi için kritik kalmalı, bir an önce iyileştirme çalışmaları yapılarak kritik olmaktan çıkarılmalıdır. Süreçlerin kritik başarı göstergeleri üzerindeki toplam etkisini ve iyileştirme ihtiyacını belirlemek için

takımlar halinde çalışılmalıdır. Süreçlerin mevcut durumları hedeflenen durumlarıyla karşılaştırılmalı, iyileştirme ihtiyacı ve imkanı belirlenmelidir. Kalite Yürütme Kurulu ve Süreç Sorumlusu daha önce belirlediği süreçler üzerinden birer birer giderek sürecin mevcut durumunu değerlendirmeli ve olması gereken durumu ile karşılaştırmalıdır. Daha Kalite Yürütme Kurulu üyelerinin kendi kâğıdına yazdıkları puanlama ile iyileştirme ihtiyacını belirleyen puan ortaya çıkarılmalıdır. Süreçlerin kritik başarı göstergeleri üzerindeki toplam etkisini belirlemek için süreç listesi-kritik başarı göstergeleri matrisi kullanılarak etki analizi yapılabilir. Böylece her süreç için daha önce belirlenen iyileştirme ihtiyacı ile bu sürecin kritik başarı göstergeleri üzerindeki toplam etkisi ortaya konabilir. Bu iki değerden elde edilen veriler incelendiğinde hem iyileştirme ihtiyacı, hem de toplam etkisi yüksek olan kritik süreçler belirlenmiş olur.

Bu aşamada Önceliklendirme Matrisi kullanılarak, Yurtdışı Geçici Görev Listelerinin oluşturulması, Yurtdışı Geçici Görev Kriterlerinin ve bu kriterlere uygun personelin belirlenmesi, personelle görüşme yapılarak istekli olanların listesinin oluşturulması, ilgili personel sınıf şubeleri ile koordine, İstihbarat Şube ile koordine edilmesi, Yurtdışı Geçici Göreve uygun ve istekli üç adayın belirlenmesi ve bu adayların Komutana onaylatılması arasındaki içeri ve dışarı doğru etkiler derecelendirilerek kritik süreç tanımlaması yapılmıştır. Çalışma, Kalite Yürütme Kurulu, Toplam Kalite Yönetimi Koordinatörü ve süreç sahipleriyle yapılan toplantılarla sürdürülmüştür. Toplantıya katılan katılımcılar, her bir süreci açıkça ifade etmiş ve müteakiben oylamaya geçilmiştir. Doğru puanlama yapabilmek için süreçler sırası ile kritik başarı faktörleri ile tek tek karşılaştırılmış ve her süreç için yorumda bulunmak isteyen tüm katılımcılara söz hakkı verilmiştir.

Son olarak belirlenen Kritik Süreç basitleştirilmiş ve sadeleştirilerek Süreç Akış Şeması çizilmiştir. Bununla birlikte kritik süreci etkileyebilecek diğer süreçlerinde Akış şemaları çizilmiştir. Bu aşamada çalışılırken süreçlerin analiz edilmesi ve geliştirilmesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçları ile süreç performansı incelenerek yapılmıştır. Süreç sahipleri tarafından süreç müşterileriyle görüşülmüş ve süreçteki aksaklıklar tekrar tespit edilmiştir. İyileştirme yapılacak süreçle ilgilenirken diğer

süreçlerin göz ardı edilmesi düşünülemeyeceği dikkate alınarak Kalite Yürütme Kurulu süreç sahiplerini yönlendirerek mevcut tüm süreçlerin ayrıntılı analizini çıkartmıştır. Ayrıca kritik süreçlerin belirlenmesinden sonra kritik süreç olmamasına rağmen bazı süreçlerde sıkıntılar yaşanmıştır. Yapılan iyileştirme ve sadeleştirmelerle bu sıkıntılarda aşılmıştır.

Sonuç olarak Kara Kuvvetleri Komutanlığı ve Genelkurmay Başkanlığında yurtdışı geçici görevleri ile ilgilenen şubelerde uygulanması gereken süreçler tespit edilmiş, Plan Program Şube Müdürlüğü için, yurtdışına giden en uygun personelin seçiminde katkı sağlayacak kritik süreçler belirlenerek iyileştirme ve geliştirme çalışmaları sona erdirilmiştir. Bu aşamadan sonra planlanan yeni sürecin nasıl işlediğini iyice anlayabilmek amacıyla çeşitli veriler toplanmıştır. Toplanan bu verilerin incelenmesi sonucu tespit edilen Kritik Süreç, Plan Koordinasyon Şubenin personel seçiminde doğru kararlar vermesini desteklemiş ve daha önceden meydana gelen mağduriyetleri azaltmıştır. Böylece süreç iyileştirme faydası ispatlanmış ve süreçte değişiklik yapılarak uygulamaya geçilmiştir. Bununla birlikte çalışmaya başlarken özellikle iç müşterilerde yeni yapılacak çalışmalara karşı direnç tespit edilmiş ve bu konuyla ilgili çalışmaya katılacakların bilgilendirilmesi ve çalışmaya inandırılması amacıyla çalışanlara bir eğitim verilmiştir. Diğer karşılaşılan zorluk ise Kara Kuvvetleri Komutanlığı Plan Program Şube Müdürlüğü ile süreçte rol alan diğer iç müşteriler arasındaki zorunlu bürokratik yapılanmadan dolayı yaşanmıştır. Bu aşamada süreçlerin kişileri suçlayarak değil çalışma ve veri toplayarak iyileştirilmesi gerektiği baz alınarak bürokrasiyi azaltıcı tüm tedbirler K.K.K' lığında mevcut işleyen sistem doğrultusunda alınmaya çalışılmıştır. Bu konuda verilerin toplanması neticesinde fayda sağlanıldığı görülmüş konu ile ilgili teklifler ilgili şube ve komutanlıklara yapılmıştır. Bununla birlikte K.K.K' lığındaki tayin sisteminin çalışmanın gelecekteki verimi açısından olumsuz olduğu değerlendirilmektedir.

Müşteri, rekabet ve değişim yepyeni iş dünyası yaratmıştır. Kitle üretimi, istikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde yaratılmış şirketlerde birkaç değişiklik yapılarak, müşterilerin rekabetin ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz. Şirketlere uzun vadeli başarıyı ürünler değil, o

ürünleri yaratan süreçler kazandırılabilir. İyi ürünler başarılı bir şirket yaratmaz; başarılı bir şirket iyi bir ürün yaratır. Şirketler birlikte çalışarak yaratan, üreten ve hizmet sunan insanlar bütünüdür. İçinde oldukları iş kolunda başarı kazanamıyorlarsa, bunun nedeni; yaratan, üreten, satan ve hizmet sunan insanların bu işleri gerektiği gibi yapmamalarıdır. İş yönetiminde ayrıntılar büyük önem taşır. Şirket sorunları yönetim kusurlarında yatmamaktadır. Son yirmi yılın yönetimle ilgili gelip geçici modalardan hiç birisi “ Amaç Odaklı Yönetim, Çeşitlilik, Z teorisi, Sıfır Temelli Bütçeleme vb ”, performansı düşen şirketlerinin rekabet gücündeki bozulmayı giderememiştir. Bunlar, sadece yöneticileri gerçek görevlerinden uzaklaştırmışlardır. Müşteri, rekabet ve değişim ortamında görev odaklı işler çağdışı kalmaktadır. Şirketler işi, süreç çerçevesinde organize etmek zorundadırlar. Günümüzde çoğu şirkette süreçlerden sorumlu kimse yoktur. Hatta, insanlar bu süreçlerin farkında bile değildir. Şirketler bir sürecin küçük parçaları üzerine inşa edilmiş dikey yapılardan oluşur. Bir sürece katılan insanlar, kendi birimlerine doğru içeri ve patrona doğru yukarı bakmaktadırlar. Bununla birlikte hiçbirisi dışarıya yani müşterilere bakmamaktadır. Şirketlerin karşılaştığı performans düşüklüğünün çoğu, süreçlerin parçalara ayrılmasının kaçınılmaz sonuçlarıdır. İşleri uzmanlaştıran ve süreçleri parçalara bölen klasik iş yapıları organizasyondaki yenilikçi hareketleri ve yaratıcılığı bastırarak kendi kendilerini tıkamaktadırlar. Bir işlev bölümündeki birisi, örneğin müşteri siparişlerinin daha iyi yerine getirilmesi gibi bir fikir ürettiğinde, bunu hiyerarşik yapı içinde üstlerinin onaylaması gerekmektedir, Tek bir hayır bile fikrin yok olmasına yol açabilir. Tasarımcıların görüş açısına göre, her türlü yeniliği önleyen bu tıkaç, klasik yapının bir hatası değil, istenmeyen risklere yol açabilecek değişimlere karşı bir güvencedir

Günümüzde parçalanmış organizasyonlar boyut artışı ekonomisinden yararlanmamaktadır. Bunun nedeni ise çoğunlukla Humpty Dumpty Organizasyon Yönetimi adı verilen kavramdır. Şirketler siparişin yerine getirilmesi gibi doğal süreçleri alıp pek çok küçük parçaya yani birbirinden ayrı görevlere bölmektedirler. Böylece şirket parçalanmış bir işi tekrar bir bütün haline getirebilmek için denetimci, kontrolör, yetkili, müdür gibi unvanları olan yapıştırıcı rolünde insanları işe almak zorunda kalır. Diğer bir deyiş ile, günümüzde pek çok şirket gerçek işten çok aradaki

yapıştırıcıya para vermektedir. Esnek olamama tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik eksikliği ve yüksek genel giderler son zamanlarda değişime ayak uyduramayan şirketleri kaygılandırmaya başlamıştır. Eskiden maliyet yükseldiğinde fatura müşteriye çıkarılabilir; müşteriler tatmin olmadıklarında gidecek başka yer bulamazdı. Yeni ürünlerin piyasaya sunulması geciktiğinde müşteriler bekletilbilirdi. Yönetimin en önemli işi, büyümeyi yönetmekti, gerisinin önemi yoktu. Bununla birlikte büyüme yavaşlamış ve geri kalan unsurlarda büyük önem kazanmıştır.

Özellikle son 20 yıl içerisinde, Dünya ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler, bizlere değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. Küreselleşen iş dünyasında başarı ve kalıcılığı sürdürebilmenin tek yolu, değişimin gereklerine uyabilmek ve değişimi etkin olarak yönetebilmekten geçmektedir. Değişimi bu denli acil hale getiren iki unsur rekabet ve müşteri beklentileridir. Bu iki ana unsurdan dolayı, şirketler kalıcı stratejik öneme sahip iş süreçlerini, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmasının getirdiği tüm kısıtlardan kurtararak, gerekli iyileşmeyi ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu şirketlerin, tüm ana iş süreçlerinin birbirleri ile ilintisini de gözeterek, sistematik bir şekilde ele almakla ve geliştirmekle mümkündür. Süreç geliştirme çalışmalarının başarısı, süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerle sahiplenilmesi, müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üstlenilecek rol ile yakından ilgilidir.

KAYNAKLAR

Ada, E., 2002, *Üretim Yönetimi (Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi)*, & Küresel Ltd. İşletme Yönetimi Eğitimi Programı Notları E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi , İzmir.

Akal, Z., 1998, *Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Mpm yayınları, Ankara.

Aldair, C. B., 1994, *Breakthrough Process Redesign*, Amacom, NewYork,U.S.A.

Altısigma, *Altı Sigma*, Erişim: 23.08.2006, <http://www.altisigma.com/nedir.yazi,121211>.

APQC, *Süreç Sınıflandırması*, Erişim 16.07.2006, <http://www.apqc.org/portal/apqc/site;jsessionid=4ZMZ2FEU2YV03QFIAJICFEQ>.

Arçelik, *Altı Sigma Metodolojisi*, Erişim 10.07.06, <http://www.arcelik.com/jpg.imaj>.

Başlıgil, B. A., 2002, *Süreçlerle Yönetimin İrdelenmesi ve Hizmet Sektöründe Uygulama*”, Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Barzelay, M., 1992, *Breaking Through Bureaucracy*, Berkeley: University of California Pres, U.S.A.

Born, G., 1998, *Process Management To Quality Improvement : The Way To Design, Document And RE-Engineer Business Systems*, John Wiley & Sons, New York, U.S.A.

Bozkurt, R., 1997, *Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği* , Ankara Anahtar Gazetesi, 104/9, Ankara.

Burlton, R. T. 2001, *Business Process Management*, Sams Publishing, New York U.S.A.

Carr, D. K., 1992, *Breakpoint : Business Process Redesign*, Arlington, Coopers & Lybrand , California, U.S.A.

Champy, J. and Hammer M., 2002, *The Emergence of Business Process Management*, A Report by Computer Sciences Corporation, Hampshire, U.K.

Collins J., Porras J., 1997, *Built to Last. Succesfull Habits of Visionary Companies*, Harper, U.S.A.

Demet, B. 2003, *Süreç Yönetimi ve Jantaş A.Ş.'de Uygulaması*, Bitirme Projesi, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir.

Deming, E. 1996, *Krizden Çıkış*, Arçelik, İstanbul.

Demirci, Ö. S., 2004, *Süreç Yönetim Sistemi ve Vestel Elektronik Fabrikasında Satınalma ve Tedarik Süreci*, Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl, İzmir.

Doğan, Ö. İ., Tütüncü, Ö., 2003, *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*, İzmir.

Ewalt, D. M., 2002, *Prescription for Critical Processes*”, Information Week. Issue 886 (September), s.48.

Eyüboğlu, F., *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi*, Erişim 12.12.2006, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>.

Erbıyık, H., 2002, *Süreç Yönetimi ve İyileştirme Seminer Notları*, İmes Kosgeb, İstanbul.

Fidanboy, C. Ö., ISO 9000:2000 ve Proses Performans Ölçümleri, Erişim 30.12.2006, www. danismend. com. /konular/ kaliteyon/ kltproses – performans-olcumleri. htm.

Filiz, A., 2005, *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesinde Verimlilik Analizleri*, 3D Lojistik Dergisi, Sayı 12 (Ekim), s.33.

Fingar And Smith, 2003, *Business Process Management, The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Florida, U.S.A.

Harrington, H. J., 2001, *Business Process Improvement Workbook*, McGraw-Hill, U.S.A.

Hardjono & Have, 1997, *Mükemmele Ulaşmanın Yolları*, İpek Kağıt Yayını, İstanbul.

Kadolph, J. S., 1998, *Quality Assurance for Textiles and Apparel*, Saint Louis, USA.

Keçecioğlu, T., 2003, *Bir Paradigmal Değişiklik: Süreç Yönetimi*, Ege Ü.İ.İ.B.F. Yayınları , İzmir.

Koç, 1999, *İş Süreçleri Analizi ve Metodolojisi*, Koç Basım, İstanbul.

Kontzer, T., 2002, *A Better Way to Manage Rules*, Information Week, Issue 886, s.52.

Masaaki, I., 1986, *The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Business Division, New York, U.S.A.

Margulious, D. L., 2002, *Workflow Meets BPM*, Infoworld Vol.24, Issue 16 (April), s.64-65.

Miller, L. M., ve Howard, J., 1991, *Managing Quality Through Teams*, The Miller Consulting Group, Inc. Allabama, Georgia, U.S.A.

Navy Researches 1993, *Total Quality and New Process*, Navy Publishment, USA.

Ould, M., 1995, *Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement*, Business Processes, Star Academy, Newcastle, UK.

Okay, A., 1999, *Her Şikayet Bir Armağandır*, Rota Yayıncılık, İstanbul.

Özveri, O., 2001, *Ölçüm Sistemleri ve Süreç Yeterlilik Analizi Tekniklerinin İşletmelerde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özay, E. H., 2003, *Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması*, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, İzmir.

Pande ve Arkadaşları 2003 (Pande, Peter S., Neuman, Robert P., Cavanagh, Roland R.), *Six Sigma Yolu*, Çev. Nafiz Güder ve Güneş Tokcan, Klan Yayınları, İstanbul.

Prodip, M., 1992, *Introduction to Quality Control for Apparel Industry*, Quality and Reliability, Issue 34, s.44-45.

Sabancı, 1998, *BRİSA' da TKY Uygulamaları*, Sabancı-Brisa, İstanbul.

Sabel, C., 1991, *Studied Trust : Building New Forms Of Cooperation In A Volatile Economy*, International Institute For Labour Studies, Geneva.

Simpson, M, Kondouli, D. and Hung, W. P., 1999, *From Benchmarking to Business Process Re-engineering: A Case Study*, Total Quality Management, Issue 4., s.34.

Soyateş, A., 2003, *Toplam Kalite ve İstatistiksel Süreç Kontrol*, Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir.

Şimşek, M., 2001, *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Ltd. Şti, İstanbul.

Soydan, S., 2006, *Yüksek Lisans Tezi*, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şükran, Ş., 1997, *Değişim Mühendisliği*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, İstanbul.

Topal, Ş. R., 2000, *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*, Y.T.Ü. Basım Yayın Merkezi, İstanbul.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Personel Belgelendirme Müdürlüğü, 2002, *Proseslerin Yönetimi, Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri Raporu*, Ankara.

Türken, A., 1997, *Değişim Mühendisliği: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Uzer, T., 2001, *Süreç Yönetimi ve Verimlilik*, Executive Excellence, sayı 10, s.11, İstanbul.

Yaşar, E., Sürekli İyileştirme Kaizen, Erişim 17.11.06, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/sureclerle_ilgili_kavram_ve_yaklasimlar.htm

Yıldırım, C. M., 2000, *Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000*, Erdemin Bilim Teknoloji Serisi, Rota Yayınları, İstanbul.