

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

**SÜREÇ YÖNETİMİ VE KARA KUVVETLERİNE BAĞLI BİR
BİRLİKTE
SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

Engin ÖZDEMİR

Danışman
Yard.Doç.Dr.Onur ÖZVERİ

2007

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Süreç Yönetimi ve Kara Kuvvetleri Komutanlığına Bağlı Bir Birlikte Süreç Yönetimi Uygulaması” 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.

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

Engin ÖZDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Engin ÖZDEMİR
Anabilim Dalı : Sosyal Bilimler
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez Konusu : Süreç Yönetimi ve Kara Kuvvetleri Komutanlığına
Bağlı Bir Birlikte Süreç Yönetimi Uygulaması
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.

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

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Süreç Yönetimi ve Kara Kuvvetlerine Bağlı Bir Birlikte Süreç Yönetimi
Uygulaması
Engin ÖZDEMİR

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını ilk plana yerleştirmeyi ve daha sonra kurum ihtiyaçları ve hedefleri ile eşleştirmek suretiyle bunları karşılamayı amaçlamaktadır. Müşteri organizasyon hakkındaki kararını ürün ya da hizmete bakarak verdiği göre organizasyon işlerini ürün ve hizmetlere göre değerlendirmelidir. Kurum ve müşterinin ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamak üzere en kritik temel ürün ve hizmetler belirlenmelidir. Yeni bilgilerle, gerçek gelişmenin sağlanması için işlerin süreç bakış açısından izlenmesi gerektiği bilinmektedir. Müşteri tatminini sağlama konusunda en büyük etkiye sahip süreçleri belirlemek üzere yapılan işlerle ilgili bilgi ve deneyimi olan personel ile birlikte değişik araçlar da kullanılabilir.

Bu süreçler şu anda nasıl yürütülmektedir? Bu sorunun cevabı hayati önem taşımaktadır. İşin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşler vardır. Öncelikle işin nasıl yapılması gerektiği değil nasıl başarılacağı belirlenmelidir. Süreç akış şemaları, herkesin yapılan işi aynı açıdan görmesini sağlayan görsel bir araçtır. Bu ortak anlayış, gelişme imkânlarını aydınlatmakta ve temel teşkil etmektedir. Yapılan işi kâğıda dökme faaliyeti basit gibi gözükse de, işlerin birden çok kez yapılması, boşa giden çabalar ve darboğazlar gibi problemler doğurmaktadır. Daha ileri aşamalara gitmeden önce bu aksaklıkların ortadan kaldırılması işlemine arıtma adı verilebilir. Sürecin sağlıklı olup olmadığını göstermek üzere ölçü aletleri gereklidir. Bu ölçü aletleri süreç ölçümleri olarak tanımlanabilir. Ölçüm noktaları, sürecin sağlık durumunu en iyi gösterecek şekilde tespit

edilmelidir. Bunun sonucu olarak sürecin yürütülmesi ve süreç ölçümlerinin yapılması sistemi standardizasyona götürecektir. Süreci gerçekçi olarak temsil edecek ve analize imkân verecek yeterlilikte verilerin toplanması önemlidir. Bu çalışma sürecin mevcut durumda yapıldığı gibi sürdürülmesi ya da geliştirilmesi kararı için de gereklidir. Süreç Yönetimi Akış Şemasını takip etmek suretiyle sürekli olarak PUKÖ çevrimi tarafından gösterilen yol takip edilmekte ve asla “ bu kadarı yeter” denilememektedir.

Dünyada yeni ve modern bir yönetim anlayışı olarak kabul edilen ve bir çok kurum kuruluş tarafından uygulanarak başarıya ulaşmış olan "Toplam Kalite Yönetimi" uygulamalarının önemli aşamalarından biri olan Süreç Yönetiminin, Kara Kuvvetlerine ait bir birlikte uygulanması ile ilgili esaslar bu çalışmada belirlenmiştir. Birlikte süreçlerin tanımlanması, sınırlarının, sahiplerinin belirlenmesi, akış diyagramlarının çizilmesi, performans kriterlerinin tespit edilmesi, kritik başarı faktörlerinin ortaya konması, diğer süreçlerle ilişkilerinin gösterilmesi, ölçüm sisteminin tanımlanması, kontrol edilebilir kıyaslama verilerini oluşturularak sürekli iyileştirme kapsamında yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi yöntemi ile süreçler geliştirilmeye çalışılmıştır. Süreç Yönetimi uygulamalarında, temel kavramları, uygulama ilkelerini, yaklaşımlarını açıklayarak birliklerde süreç geliştirme çalışmalarında kullanılabilecek bir rehber oluşturulmuş, uygulama faaliyetleri için gerekli tüm bilgileri sistematik olarak vermek ve bu amaçla tüm birliklerdeki uygulamalarda, yöntem ve yaklaşım itibarı ile standardı sağlamak amaç edinilmiştir.

ABSTRACT

Master thesis

**Process Management and Process Management Implementation at Land Forces
Units**

Engin ÖZDEMİR

**Dokuz Eylül University
Institute Of Social Sciences
Total Quality Management**

Process management aims putting customer needs to the first plan and after meeting them by combining these with organization needs and goals. As customer decides about organization by evaluating products or services, organization needs to evaluate their works according to products and services. To meet both organizations and customer's needs at maximum level, the most critical basic products and services have to be chosen. To provide real progress with new data, all works have to be watched from process view. For determining processes which have biggest effects on satisfying customer both personal that has required information and experience about the work and different equipment can be used.

How these processes are executed? The answer of this question is vital. There are different ideas about how work will be done. Firstly it should be decided how works will be achieved, not how it will be done. Process flow charts are visual tools that provide everyone to see the work from the same point of view. This common understanding illuminates and forms basis for development opportunities. Although putting the work done on paper, process seems as something easy, to make the same things several times produce problems like waste of work power and bottleneck. Before going for further steps removing these problems procedure can be called as purification. The measurement tools are needed whether the process running properly. These measurement tools can be identified as process measurement. Measurement points have to be designated in order to reflect the health of the process in the best way. As a

result carrying out the process and process measurements would take the system to standardization. Collecting the data which can perform the process realistic and enough to be analyzed is important. This work is needed for deciding either progress the process or undertakes it as it was. By watching the flow chart the way shown by PDCA is used and “this is enough” never could be said.

TQM is accepted as new and modern management comprehension and applied successfully by many organizations, process management which is one of the most important implementations of TQM is determined the application principle of Land Forces unit in this study. The processes are tried to be developed by the definition of the processes in the unit, determined the limits and owners, drawing the flow charts, determined performance criteria, to put forward critical success factors, pointing out the relations with the other processes, identifying process measurement, extension continuous progress is formed comparable data by encouragement method for creative and reform. The aims of this study are to clarify basic concepts, the principles of applications and approaches in process management applications and formed a guide used for units, to explain all required data for application with systematically, to standardized application, approaches and method for all units.

**SÜREÇ YÖNETİMİ VE KARA KUVVETLERİNE BAĞLI BİR BİRLİKTE
SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMASI**

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

**BİRİNCİ BÖLÜM
SÜREÇ YÖNETİMİNE GİRİŞ**

1.1. SÜREÇ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	1
1.2. SÜREÇ YÖNETİMİNE YÖNELMEYE ETKİ EDEN NEDENLER	3
1.3. SÜREÇ YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM	4
1.4. SÜREÇ YÖNETİMİ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	11
1.5. SÜREÇ YÖNETİMİ VE ALTI SİGMA	13
1.6. STRATEJİLERLE YÖNETİM SİSTEMİ VE SÜREÇ YÖNETİMİ	15
1.7. MÜŞTERİ ODAKLILIK VE SÜREÇ YÖNETİMİ	16
1.8. SÜREÇ YÖNETİMİNİN ORGANİZASYONA KAZANDIRACAKLARI	20
1.9. SÜREÇ GELİŞTİRME YATIRIMLARI	22

**İKİNCİ BÖLÜM
SÜREÇ YÖNETİMİ ÖĞELERİ VE YÖNETSEL SORUMLULUKLAR**

2.1. SÜREÇ YÖNETİMİ	26
---------------------	----

2.2.	SÜREÇ ÖZELLİKLERİ	31
2.3.	SÜRECİN ÖĞELERİ	32
2.4.	SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA YÖNETİMİN ROLÜ	33
2.4.1.	Genel Yönlendirme Komitesi (GYK) Sorumlulukları	34
2.4.2.	Kalite Yürütme Kurulu (KYK)'nun Süreç Yönetimi Sorumlulukları	37
2.4.3.	TKY Koordinatörünün Süreç Yönetimi Sorumlulukları	38
2.4.4.	Süreç Sahibi Görevleri	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMA MODELİ

3.1.	SÜREÇLERİN TANIMLANMASI	41
3.2.	SÜREÇLERİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ	43
3.3.	SÜREÇLERİN DOKÜMANTE EDİLMESİ	44
3.4.	KRİTİK SÜREÇLERİN TANIMLANMASI	50
3.5.	SÜREÇLERİN ANALİZ EDİLMESİ	51
3.6.	SÜREÇ GELİŞTİRME ARAÇLARI	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ GELİŞTİRME

4.1.	SÜREÇ GELİŞTİRME	68
4.2.	TOPLAM VERİMLİ BAKIM	80
4.3.	SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE KULLANILAN TAKIM ÇALIŞMASI YÖNTEMLERİ	81
4.4.	SÜREÇ GELİŞTİRME TİMİ METODOLOJİSİ	82
4.5.	SÜREÇLERİN YENİDEN TASARLANMASI	84
4.6.	KIYASLAMA METODUYLA SÜREÇ GELİŞTİRME	84

BEŞİNCİ BÖLÜM
BİRLİK SÜREÇ YÖNETİMİ MODELİ

5.1.	GİRİŞ	87
5.2.	SÜREÇLERİN TANIMLANMASI	91
5.3.	BİRLİK SÜREÇ HİYERARŞİSİNİN BELİRLENMESİ	92
5.4.	SÜREÇ SAHİBİ VE SORUMLULARININ BELİRLENMESİ	93
5.5.	SÜREÇLERİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ	96
5.6.	SÜREÇLERİN DOKÜMANTE EDİLMESİ	97
5.7.	KRİTİK SÜREÇLERİN TANIMLANMASI	98
5.8.	SÜREÇLERİN ANALİZ EDİLMESİ	103
5.9.	SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ	107
	SONUÇ	119
	KAYNAKLAR	124
	EKLER	128

KISALTMALAR

AMM	Ani Müdahale Mangası
BL	Bölük
GKY	Genel Yönlendirme Komitesi
İPE	İyileştirme Proje Ekibi
İSK	İstatistiksel Süreç Kontrolü
KBF	Kritik Başarı Faktörü
KH	Karargah
KYK	Kalite Yürütme Kurulu
PUKO	Planlan-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
SGT	Süreç Geliştirme Timi
TB	Tabur
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
YP	Yönetim ve Planlama

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 EFQM Mükemmellik Modeli	s. 13
Şekil 2 Toplam Kalite Yönetimi Modeli	s. 19
Şekil 3 İş Akışı	s. 21
Şekil 4 Süreç Öğeleri	s. 26
Şekil 5 Sürecin Temel Öğeleri	s. 33
Şekil 6 Süreç Hiyerarşisi	s. 41
Şekil 7 Süreç Akış Şemalarında Kullanılan İşaret ve Semboller	s. 47
Şekil 8 Süreç İlişki Diyagramı	s. 48
Şekil 9 Çapraz Fonksiyonlu Süreç İlişki Diyagramı	s. 49
Şekil 10 Kaliteye Ulaşmak İçin Süreç Geliştirme Metodu	s. 52
Şekil 11 İstatistiksel Süreç Kontrolü Tekniklerinin Kullanım Alanları	s. 61
Şekil 12 Süreç Geliştirme Araçları	s. 66
Şekil 13 Olay Listeleme Formu	s. 67
Şekil 14 Değişim süreci	s. 69
Şekil 15 Temel Süreç Geliştirme Modeli	s. 77
Şekil 16 Süreç İyileştirme Modeli	s. 81
Şekil 17 Gant Diyagramı (İş Planı)	s. 82
Şekil 18 Süreç Geliştirme Timi Problem Çözme Aşamaları	s. 83
Şekil 19 Sürecin Yeniden Tasarlanması	s.84
Şekil 20 Birlik Süreç Yönetim Modeli	s. 88
Şekil 21 Birliğin Vizyon, Misyon ve Temel Değerleri	s. 90
Şekil 22 Tespit Edilen Süreçler	s. 91
Şekil 23 Temel, Destek ve Alt Süreçler	s. 92
Şekil 24 Temel Süreçler ve Alt Süreçler	s. 93
Şekil 25 Süreç Sahipleri	s. 95
Şekil 26 Kritik Başarı Faktörleri	s. 96
Şekil 27 Süreç Kodlama Sistematiği	s. 97
Şekil 28 Ders Desteği Kontrol Formu	s. 105
Şekil 29 Ders Desteği Pareto Diyagramı	s. 106
Şekil 30 Süreç İyileştirme Tim Tüzüğü	s. 108
Şekil 31 Süreç İyileştirme Timi Toplantı Formu	s. 109

Şekil 32 Bakım Onarım Arıza Grafiği	s. 111
Şekil 33 Süreç İyileştirme Modeli	s. 117

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Kritik Başarı Faktörü Belirleme Ölçeği	s. 51
Tablo 2 Kritik Başarı Faktörleri Belirleme Formu	s. 99
Tablo 3 Toplam Etki Ve İyileştirme İhtiyacı	s. 101
Tablo 4 Kritik Süreç Belirleme Matrisi	s. 102
Tablo 5 Kontrol Formu İlk Kayıt	s. 110
Tablo 6 Kontrol Formu Yapılan İşlem	s. 110
Tablo 7 Müşteri İhtiyaçları Önceliklendirme Puanlaması	s. 115
Tablo 8 Matris Diyagramı	s. 115

GİRİŞ

Süreç kelimesi sürekli akan bir nehir gibi sürekliliği olan bir akışı, akıp gitmeyi ifade eder. İnsan yaşamında pek çok akan ve süren süreçler bulunmaktadır. İnsanların gelişim süreci birbirine benzer bir şekilde genel olarak doğma, büyüme, olgunlaşma, yaşlanma ve ölme temel sürecini izler. Eğitim süreci; anaokulu, ilköğretim, lise ve üstü şeklinde bir yol izler. Süreçler eylemlerle birlikte “üretme” faaliyetinin dinamizmini ve hareketliliğini belirten kavramlardır. Süreçlerin her ne kadar bir başlangıç ve sonuç bölümü bulursa ve kendini tekrar eder gibi görünse de aslında her süreçte başka başka partiden girdiler kullanılmış, belki başka kişiler çalışmış, makinenin çalıştığı zaman dilimi değişmiş, üretimde kullanılan bu aletlerin yıpranma durumları değişmiş, kullanılan elektrik saati ilerlemiş saat ve hatta tarih de değişmiştir. Dolayısıyla her süreç kendi içinde başka bir oluşumdur ve her süreçte yaşanan olaylar, karşılaşılan problemler ve hakkında konuşulan konular farklılaşmıştır. Süreçler ne kadar eski, tekrar edilmiş ve tecrübe kazanılmış süreçler ise içindeki bilgi derinliği, süreç ve çıktı kalitesi de o kadar yüksek olacaktır. Süreçler tekrar edildiğinde, her tekrarda pek çok farklı durum, problem ve çözüm yolları üretildiğinde ve gerçekleştirildiğinde süreçten kazanılan bilgi düzeyi ve çıktı üzerindeki memnuniyet oranı o derece yüksek olacaktır. Bu kazanım gene sürecin iyileştirilmesinde kullanıldığından iyileşme de artan oranda devam edecektir. Süreçler sürekli olabilmek için sürekli iyileştirilmek ve yenilenmek bir anlamda güncellenmek zorundadırlar. Alt süreçlerin; daha kolay, daha hızlı, daha ekonomik, daha kalite olan başka alt süreçler ile güncellenerek sürekli iyileştirilmeleri gerekir. Ya iyi olan kendini daha iyi hale getirecek ya da iyi olan kendinden daha iyi olanla yer değiştirecektir. Süreçlerin mülkü süreçleri yönetenlere ait değildir, süreçlerin hep değişen kendine yenilikler farklı yaklaşımlar katan başka başka sahipleri, yöneticileri olur.

Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda sürekli arttığı dünyada, müşteri memnuniyetini devamlı olarak elde etmek ve sadık müşteri yaratmak ayakta kalabilmenin yoludur. Müşteriye sunulan her mal ve her hizmet bir sürecin çıktısıdır.

Bu çıktıyı müşteriye, onu memnun ederek, onun istediği şekilde sunabilmek için çıktıyı oluşturan bir işlemler dizisi olan süreç incelenmelidir. Süreçler incelenerek süreçlerdeki hataların görülmesi kolaylaşır. Bir süreci iyileştirebilmek için öncelikle o süreci iyi tanımak gereklidir. Süreçler iyice tanındıktan sonra iyileştirme mümkün olabilir. Günümüzde endüstri mühendisliğinin işlevlerinden birisi sadece kaliteli ürün üretmek değil, üretimin her aşamasında kaliteyi arttırmak, tüm süreçleri iyileştirmek, katma değersiz aktiviteleri engellemek, israfi önlemek ve iş süreçlerini verimli hale getirmektir. Bu gerçeği dikkate aldığımızda sürekli olarak iyileştirmenin, kısa vadede tüm işletmeler için ve uzun vadede ise genel olarak ülke ekonomisi için büyük faydalar sağlayacağı söylenebilir. İşgücü, sermaye, hammadde, teçhizat gibi kaynaklar, verimli olarak kullanıldığı sürece hem işletmenin hem de ülkenin verimliliğini arttıracaktır.

Mükemmel çalışıyormuş gibi görünen bir işletmenin bile iyileştirme çalışmalarına ihtiyacı vardır. Çünkü bir süreç mükemmel gibi görünse de mükemmel olmayabilir. Sürekli iyileştirme felsefesi mevcut sistemin sürekli iyileştirmeye ihtiyacı olan, hataları olan ve henüz mükemmel olmayan bir sistem olarak kabul eder. Bu, gerçekte de böyle olabilir. Günümüzde rekabetçi koşulların işletmeleri baskı altına almasıyla işletmeler ayakta kalmanın yollarını aramaktadırlar. Zamanla tüm işletmeler, süreçleri iyileştirmenin önemini fark etmektedirler. Büyük işletmelerin çoğu süreç yönetimini uygulamaya geçmiş, süreç iyileştirme çalışmalarını da sürdürdükleri bilinmektedir. Ancak bunun farkında olamayan, geleneksel yöntemlerle yönetilen organizasyonlarda mevcut olduğu bilinen bir gerçektir. Rekabetin gücü, zamanla büyük ya da küçük her işletmeye sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeyi öğretebilir. Süreç iyileştirme bir yaşam tarzı olarak benimsenmelidir. İş yerinde tüm çalışanlar bunu devamlı olarak yapabilirse başarıya ulaşılabilir. Sadece iş yerinde değil günlük yaşantıda da sürekli iyileştirme benimsenmelidir, böylece yaşam daha kolay olabilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNE GİRİŞ

1.1.Süreç Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Süreç Yönetimi, yönetim biliminin evrimleşmesi ile paralel gelişim göstermiştir. Bu bağlamda; yönetim olgusunun incelenmesi ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, “BİLİMSEL METOD”un uygulanmaya başladığı, 19. Yüzyıl sonlarından günümüze (Süreç Yönetiminin içinde bulunduğu çağdaş yaklaşım ve tekniklere) yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim şu şekilde özetlenebilir: Klasik Yönetim Düşüncesi (1880–1940); Klasik Yönetim Düşüncesi, iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi; rutin işlerin yapılmasında insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilceği, ikincisi ise formal (biçimsel) organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Klasik Yönetim Teorisini oluşturan en önemli ilkeler, işlerin en küçük parçalarına bölünmesi ve uzmanlaşma, tüm işlerin ve iş yapma usullerinin organizasyon yapısının, işletme politikalarının ve performans ölçütlerinin standartlaştırılması, örgütsel verimliliğin, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçüldüğü mekanik bir süreç olarak ele alınması, işletmenin ana fonksiyonel sahalarının tespiti ve her bir sahadaki işlerin gruplandırılması yoluyla departmanlar oluşturulması, dikey yönü hiyerarşik yapıyı - yetki farklılaştırmasını, yatay yönü ise departmanlaştırmayı - fonksiyonların farklılaştırmasını gösteren “BİÇİMSEL VE MEKANİK” örgüt yapılarının kurulmasıdır.

Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi (1940–1960); 1930’lu yıllarda “Yönetimde Beşeri İlişkiler” adı altında oluşmaya başlayan bu yeni yaklaşım, II. Dünya Savaşı sonrasında yönetim düşüncesinde bir “okul”, yönetim uygulamalarında da bir “akım” halini almıştır. Neo-klasik Teori’nin en önemli özelliği, Klasik Teori’nin eksik bıraktığı “insan” unsurunu, inceleme konusu yapmasıdır. Bu teoride, organizasyon yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları tanımak konularında yoğunlaşılır.

Neo-klasik Teori'nin, yönetim düşüncesi'ne getirdiği yenilikler; İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA'nın verimlilik artışıdaki rolü kabul edilmekle birlikte; aynı olmasına yönelik olarak işlerin zenginleştirilmesi (JOB ENLARGEMENT) ve iş değiştirme (ROTASYON) kavramları ilk kez ortaya atılmıştır. İşin salt içeriği değil, işi etkileyen çevresel faktörlerin de dikkate alınması; işi planlayan yöneticinin bu planlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da göz önüne alması gerektiği öne sürülmüştür. Organizasyonu departmanlara ayırmada da beşeri hususlara ağırlık verilerek, fonksiyonel bölümlendirme yerine, “ürün” ya da “bölge” ölçütüne dayalı bir bölümlendirme tercih edilmiştir. Bunda temel neden, merkezkaç yönetime ve basık örgüt yapısına daha yatkın olmasıdır. Klasik Teori'nin tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Neo-Klasik Teori çalışanların tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklemiştir. Daha etkin haberleşme ve yüksek moral açısından daha uygun görülen az kademeli (basık) organizasyon şeklinin bir gereği olarak, yönetim alanının geniş tutulması öne sürülmüştür.

Modern Yönetim Düşüncesi (1960–1980); Neo-klasik Teori'den Modern Teori'ye geçiş dönemini oluşturan 1950–60 yılları arasında, Beşeri İlişkiler Yaklaşımı'na paralel olarak, istatistik ve mühendislik disiplinlerinin katkılarıyla yönetimde “Sayısal Yaklaşım” ortaya çıkmıştır. 1960–70 Dönemi'nde ise, araştırmacıların katkılarıyla “Modern Yönetim Teorisi” olgunlaşmıştır. Modern Teori'yi oluşturan iki önemli yaklaşım sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Sistem Yaklaşımı, organizasyonu, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan ve tüm bu parçaların, organizasyonunu amacını gerçekleştirmek üzere karar verme ve haberleşme süreçleriyle birbirlerine bağlandığı bir “ana sistem” olarak ele alır. Bu sistem, birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içine alır. Durumsallık Yaklaşımı 1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yıllarda yönetimde temel yaklaşım haline gelecek olan bir yaklaşımdır. Durumsallık Yaklaşımı, esas olarak organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevre koşullarının özelliklerine göre, yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değişikliğini ortaya koymaya çalışır. Buna göre, her organizasyonun durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklı olacağından, yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır. Durumsallık Yaklaşımı da,

organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Bu yaklaşımda, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen “durum” ve “koşulların” neler olduğu ve bunların nasıl incelenebileceği üzerinde durulur. Ancak bunlar arasında özellikle ikisi, “teknoloji” ve “çevre” faktörleri bugüne dek kapsamlı araştırmalara konu olmuştur.

1980’li yıllardan sonra Yönetim Düşüncesi; 1980 sonrası, özellikle 1990’lı yıllar, Yönetim Düşüncesi’nde ve uygulamalarında çok sayıda yeni ve farklı görüşlerin ortaya atıldığı yıllardır. 1990’lı yılların hâkim çevresel değişimleri olan globalleşme, (küreselleşme), demokratikleşme ve insan hakları, bilgi işleme ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ve artan rekabet gibi çok sayıda yeni kavramı, yaklaşım ve tekniği de beraberinde getirmiştir. Süreç Tasarımı ve İşin Bilimsel Olarak Ele Alınması, Frederic TAYLOR’a kadar uzanır. (1856-1915) Organizasyon yapı ve dinamiklerinin önem kazanması Henri FAYOL, Alfred P. SLOAN ve Peter DRUCKER’a uzanan bir yol izler. Bilgi ve ölçüm sistemleri George SIEMENS (1869-1901) tarafından ortaya atılmıştır. Son olarak “müşteri odaklılık” kavramının Robert E. WOOD (1879-1969) tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür. Bu tarihsel seyir, “SÜREÇ ODAKLI YÖNETİM” yaklaşımının, kendisinden önce ortaya atılmış olan görüş, teori ve yöntemlerden önemli ölçüde etkilendiğini açıklar. Süreç odaklı yönetim yaklaşımının uygulamada kendini yoğun olarak hissettirdiği ve bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesine katkıda bulunan durumlar 1940’ larda filizlenen Toplam Kalite felsefesi şemsiyesi altında yer alan Malcolm Baldrige (A.B.D. eski Ticaret Bakanı adına kurulan kalite ödülü) ve daha sonra Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM-European Foundation Quality Management) kurumlarında geniş kapsamlı olarak ele alınması olmuştur.

1.2.Süreç Yönetimine Yönelmeye Etki Eden Nedenler (Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 1-9)

Dış Nedenler:

- Globalleşme (Küreselleşme),
- Demokratikleşme,
- Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler,
- Rekabet ve bu rekabetin imhacı rekabete dönüşmesi,

- Politik Değişim,
- Ekonomik Değişim,
- Müşteri Beklentilerindeki Artış ve Değişim,
- Üretim/Hizmet Teknolojilerindeki Gelişmeler,

İç Nedenler:

- Hedef ve Politika Değişiklikleri (Geleceğe Hazırlık),
- Finansal Göstergelerdeki Bozulmalar,
- Ürün Hayat Süresinin Kısa Olması,
- Klasik Hantal Organizasyon Yapıları,
- Çalışanların Artan Beklentileri,
- Ürün/Hizmet Kalitesindeki Düşüş,
- Müşteri Şikâyetlerinde Artış,
- Üretim/Hizmet Verimliliğinin ve Etkinliğinin Azalması,
- İnfomal Gruplaşmalar.

1.3.Süreç Yönetimi ve Değişim

Özellikle son on yıl içerisinde, Dünyada ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler bize değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. Değişimin hızla yaşandığı 21 nci yüzyıl da etkin rol oynayan silahlı kuvvetleri daha güçlü ve etkin tutabilmek için modern teknoloji donanımı kadar modern yönetim yaklaşımları ile yönetilmesi de bir gereklilik olmuştur.

Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde, konumu ve işi ne olursa olsun tüm kişilerin, kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderek artmıştır. Çünkü bir bilgi patlamasının etkileri yaşanmaktadır. Dünya giderek küçülmekte, iletişim giderek hızlanmakta ve her geçen gün yeni bilgilerle karşı karşıya kalınmaktadır. Kişiler, kurumlar ve toplumlar yeni bilgilere ulaştıkları ve bu bilgileri kendi kurum kültürüne kazandırdıkları oranda başarılı olabilmektedirler. Aksi halde eskimiş bilgilerin bekçiliğini yapan kişi, kurum ve toplumların şansları giderek azalmaktadır. Hızlı bilgi akışı, sürekli değişme ve gelişme ihtiyacı, eğitim ve öğrenme ihtiyacının

çoğalmasına ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik çabalara hız verilmesine neden olmuştur (Aydoğan, 2002, s 66).

“Şirketin herhangi bir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemelidir”(Imai, 2003, s 5). Gelişmeye odaklanmış olan organizasyonlar gelişme ihtiyacını bilir ve kendilerini bu gelişme sürecinde değişen ihtiyaçları karşılamak üzere hazır bulundururlar. Toplam Kalite Yönetimi, organizasyon değişirken, organizasyonun gelişimi konusunda bir yaklaşım önermektedir. İşi yaparken geliştirmenin etkin yollarını bulmak organizasyonun en büyük sorumluluklarından biridir. Kaliteye odaklı yönetim modeli olan süreç yönetimi bu yolları bulma konusunda, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde gerçek ve kolektif gücün kullanılmasını sağlayabilir. Yönetim biliminin gelişimine bakıldığında; ister devlet kurumu ister özel kuruluşlar olsun etki alanı dışında kalamadığı bir kavram vardır. Bu kavram değişimdir. Buna paralel olarak değişimin hızı, değişimin karmaşıklığı ve değişimin belirsizliği ile baş edebilmek örgütlerin yani organizasyonların en önemli çalışma konusu haline gelmiştir. Günümüz dünyası sadece hızlı, karmaşık ve belirsizlik içeren ve en önemlisi de sürekli olan bu değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilen örgütlerin yaşamasına ya da başarılı olmasına olanak tanıyabilir.

İyi çalışan bir organizasyonda yeni üyelere problemlerle ilgili olarak algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için doğru yol olarak öğretilen, uyum ve bütünleşmeyle ilgili problemlerin üstesinden gelmeyi öğrenirken, bulunan ya da geliştirilen temel varsayımlar modeli kültür olarak adlandırılabilir. Tanımda kültür; fiziksel varlığı olmayan, doğal olarak ortaya konan bir sezgidir. Kültüre dokunulamaz, ona ulaşılamaz, ama onun iş üzerindeki etkileri görülebilir. Kurumsal kültürün, sahnenin arkasında çalışan yazılı olmayan kurallardan oluştuğu söylenebilir. Bunlar paylaşılan değerler, inançlar, ilkeler, beklentiler yani kurumda bulunması gereken ilkelerdir. Bunlar resmi veya gayri resmi yollardan gerçekleştirilebilir.

Liderlerin, amaçların doğruluğunu ortaya koymak, bu amaçlara, hedeflere ulaşmak için, zaman aşamalı eylem planlarını yapmak, fırsatları teşhis etmek,

değerlendirmek ve o faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli olan metotlardaki temel yaklaşımı, kurum kültürünün yansımadır. Kültür, üst liderlerin ve yöneticilerin işleri nasıl yöneteceğini içeren paylaşılan inançları temsil eder. Kültürün görünmeseler de, düşünceler ve faaliyetler üzerinde çok büyük etkileri olabilir.

Genellikle, liderler önce organizasyon şemalarında yapılan değişiklikleri duyururlar, yeni vizyon bildirimlerini yayımlarlar, ortak amaçları gözden geçirirler ve sonra da nasıl herkesin yeni kurumun bir üyesi olduğunu ve kurumda yetkilendirildiğini belirtirler. Değişiklik yapmak için gerekli olan kültüre, insanların becerilerine, iletişimlerine ve ekip çalışmasına genellikle önem vermezler. Bu liderler, sonraki yıllarda kurumun dönüşümündeki ilerlemenin eksikliğini görünce sürprizle karşılaşabilir ve düş kırıklığına uğrayabilirler (Ekip Becerileri ve Kavramları, 2001, s 1-10).

İşletmenin azminin, kararlılığının, hedefe bağlılığının ve amacını net bir biçimde ortaya koymasının yerini hiçbir şey tutamaz. Öğrenme gereksinimi ve toplu öğrenme isteğini yaratan da bunlardır. Ortak bir vizyon olmadan doğru dürüst bir öğrenme ancak kriz durumlarına olabilir ve kriz bitince öğrenme sürecinde bitmesi olasıdır. Organizasyon bir makine değil, canlı bir organizmadır. Bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı vardır. Bu benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir. İşletmenin neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi o dünyayı nasıl hayata geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder. Vizyon, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürme disiplindir (Us, 2005, s 9).

Yönetim biliminin oluşumundan bu yana birçok organizasyonun başarılı olmasında büyük payı olduğu göz ardı edilemeyecek geleneksel/profesyonel yönetim anlayışı artık yapısı gereği günümüz dünyasındaki sürekli değişimle baş etmekte zorlanmakta ve gerekli esnekliği gösterememektedir. Dolayısıyla bu esnekliği sağlayacak yeni yapılanmalara ihtiyaç duyulabilir. Şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elemanlarının daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmalarını öğrenmeleriyle mümkün olabilir. Bu ise şirketlerin ve

elemanlarının, bu zamana kadar başarılı olmalarını sağlayan ilke ve teknikleri unutmaları gerektiği anlamına gelmemelidir. Şirketlerin bugüne kadar başarılı olmasını sağlamış bu ilke ve tekniklerin yerini alacak olan iş dünyasının üç sac ayağını oluşturan "müşteri-rekabet-değişim" unsurlarının zorlamaları, tüm şirketleri yönetim anlayışlarını değiştirmeye yönelik devrimsel nitelikteki yapılanmaya zorlaması ortaya değişim mühendisliğini (reengineering) çıkartmıştır. Değişim Mühendisliği işi nasıl organize etmek ve sonuçlandırmak konusunda eski kurallardan kurtulmayı sağlamaya çalışmaktadır. Değişim Mühendisliği titiz bir şekilde hazırlanabilir, büyük ve cesur adımlarla gerçekleştirilebilir. Değişim Mühendisliği, belirsiz bir sonuçla ilgili ya hep ya hiç formülü olarak adlandırılabilir.

Japon işletmeler ve genç müteşebbisler süreçlerde daha iyi performansın mümkün olduğunu ispat etmişlerdir. Ürün geliştirmeyi 2 kat daha hızlı, varlıkları 8 kat daha iyi ve verimli, müşterilerin taleplerine 10 kat daha hızlı cevap vermeyi başarmışlardır. Bu şartlar altında değişim mühendisliği işletmeler için bir çıkış yolu olarak gözükmektedir. Değişim mühendisliği, günümüzde işletmelerin rekabet şartlarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade edebilir. Başka bir deyişle, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılması olarak ifade edilebilir (Ardıç, Erişim 29.11.2006).

Geleneksel/profesyonel yönetim anlayışının iki kilit kavramı iş bölümü ve hiyerarşi olarak belirlenebilir. Bu anlayış organizasyonel düzenin/yapının dikey ve yatay olarak dilimlenmesi ile elde edilen iş birimlerini esas alır. 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 Yönetim, işi uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn etmekte ve çalışanları işbirimi dediğimiz kutucukların içine hapsedebilmektedir. 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 yapmaya çalışmaktadır.

Çalışanlar işletmelerdeki en değerli unsurlardır. Çünkü çalışanların çok önemli özelliği, sürekli gelişebilmek ve daha da önemlisi sürekli geliştirebilmektir. İşletmelerdeki diğer tüm unsurların gelişiminin bir sınırı olduğu düşünülebilir. Daha da önemlisi işletmede 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 isteniyorsa, insanları belirli kalıpların dışına çıkaracak ve belli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye imkân sağlayacak yapıları oluşturmak gerekebilir. Geleneksel yönetimin iş bölümü (uzmanlık) ve hiyerarşi (düzey) ile karakterize edilen yaklaşımı bu doğal akış önünde engeller oluşturabilir. İş bu engellerden kurtarmak için gündeme gelen yönetim anlayışı “Süreçlerle Yönetim” olabilir. Elde mevcut araçları, organizasyonları bu anlayışa taşıyacak şekilde organize etmemiz gerekebilir. Süreç Yönetimi değişimle baş etmek ve gelişmeyi sağlayacak diğer unsurlar ile ilişkileri açısından öne çıkan bir teknik olarak adlandırılabilir (Aksu, Erişim 17.10.2006).

Süreçlerle Yönetim bir yönetim anlayışını ve yapısını ifade etmektedir. Bir başka şekilde ifade edilirse süreçlerle yönetim, yönetim işini süreçlere, yani süreçlerle odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir. Bu anlayışın uygulanabilmesi yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirebilir. Bu dönüşüm için gerekli en önemli husus ise kurum kültürünün, süreç yönetimi yapısına uygun hale getirilmesi olarak düşünülebilir. Geleneksel Yönetim anlayışından Süreçlerle Yönetim anlayışına geçişin amacı organizasyonların değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilmesine ve bu becerileri ortamın gerektirdiği hızda uygulayabilme yeteneğini kazanmasına olanak sağlayacak bir yapıya kavuşturulması olabilir.

Süreç yönetimi, müşterilerle hiç bitmeyen bir iletişim ve geri besleme sürecidir. Hangi iş olursa olsun temel amacı müşterileri tatmin etmektir. Müşterinin tatmin ile ilgili görüşleri, onlardan neyin önemli olduğu ile ilgili olarak alınan girdilerle, bu ihtiyacı temsil etmek üzere kullanılacak süreç ölçümlerinin seçilmesi olabilir.

Müşteri tatmini için organizasyonlarda bulunması gereken esneklik, organizasyonun görevi, stratejisi ve çalıştığı alana bağlı olarak, bir ürün veya hizmetten diğerine kısa zamanda geçebilmek, değişen sosyal ihtiyaçlar ve müşteri isteklerine çabuk reaksiyon göstermek veya yaygın servis hizmeti sunabilmektir. Esneklik modüler tasarım, ortak kullanılan teçhizat ve üretim bandı ve özel eğitim sağlamak gibi stratejileri gerektirir. Bunun yanında esneklik artan rekabetçi karar alma, kilit rol oynayan tedarikçilerle anlaşma ve yeni ortaklıklar içerir. Maliyet ve çevrim zamanının azalması esneklik ile aynı süreç yönetim stratejilerini kapsar. Bütün süreç yönetimi uygulamalarında bu beklentileri karşılamak kritik faktördür (Army Performance Improvement Criteria (APIC), 2000, s 80).

Müşteri öncelikli ve kalite odaklı çalışmanın kaçınılmaz olduğu günümüz piyasalarında dış müşteriler ayrı bir önem taşımaktadır. Her işletme, mal yada hizmet üretsin, müşterisine uygun fiyatla ürün sunmakla yükümlüdür. Kalite işletme tarafından müşteriye sunulan bir lütf değil müşterinin hakkıdır. Bir başka deyişle kalite müşterinin hakkıdır. İşletmeler her müşteriye hakkı olanı vermekle yükümlüdür. Borcun ödenmesi bir ahlaki sorumluluktur. İşletmenin her şeyinden sorumlu olan yönetim, bu borcun ödenmesinde yani kalitenin sağlanması ve müşteriye sunulmasından da sorumludur. Bu sorumluluk kaliteli malın teslimi ile son bulmamaktadır. Satış sonrası hizmetlerin mükemmelleştirilmesi de ahlaki bir sorumluluktur (Türkmen, 2003, s 11).

Geçmişte, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmaması pahasına kurum ihtiyaçlarının elde edilmesi yöntemi kullanılmaktaydı. Süreç yönetimi ise, her iki ihtiyacın da çok önemli olduğunu öne sürmektedir. Süreç yönetiminde müşteri ve kurum ihtiyaçları belirlenir ve uyumlu hale getirilir (Kazan-Kazan). Temel iç ve dış müşterilerin kimler olduğu belirlenir. Girdileri elde etmek ve geri beslemeyi temin etmek için

onlarla görüşülür ve önemli süreç ölçümleri elde edilir. Müşteri girdilerinin elde edilmesi, israf ve yeniden işlemleri azaltabilir veya ortadan kaldırabilir. Süreç yönetimi, müşteri ve kurum ihtiyaçlarını karşılama anlamında en kritik olarak görülen süreçlerin tanımlanmasına imkân verebilir. Öncelik tespitinin yapılmasının ardından, üzerinde en çok konsantre olunması gereken konular belirlenebilir.

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 çalışanların, 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 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” (Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s 139).

PUKÖ süreç geliştirme bir çerçevesidir. PUKÖ çevrimi, Süreç Geliştirme Akış şemasının içindedir ve süreç geliştirmeye yönelik bilimsel ve yapısal 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.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme bir dönem uygulanıp bitirilecek bir yaklaşım değildir. Yukarıda da bahsedildiği gibi “Süreç Yönetimi” kavramı üst yönetiminin politikalarının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, organizasyonda Süreç Yönetiminin geçici bir çalışma olmadığı, organizasyondaki herkesin katılımını gerektiren ve devamlılık arz eden bir çalışma, ya da bir çalışma biçimi olduğu hatırlanmalıdır. Süreçlerle Yönetimde, verimsiz iş ve adımlar azaltıldıkça görev tanımları değişebilir ya da yeni görevlere gereksinim duyulabilir. Bu da çalışanların görevlerinde değişiklikler olabileceği anlamına gelebilir.

1.4.Süreç Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli

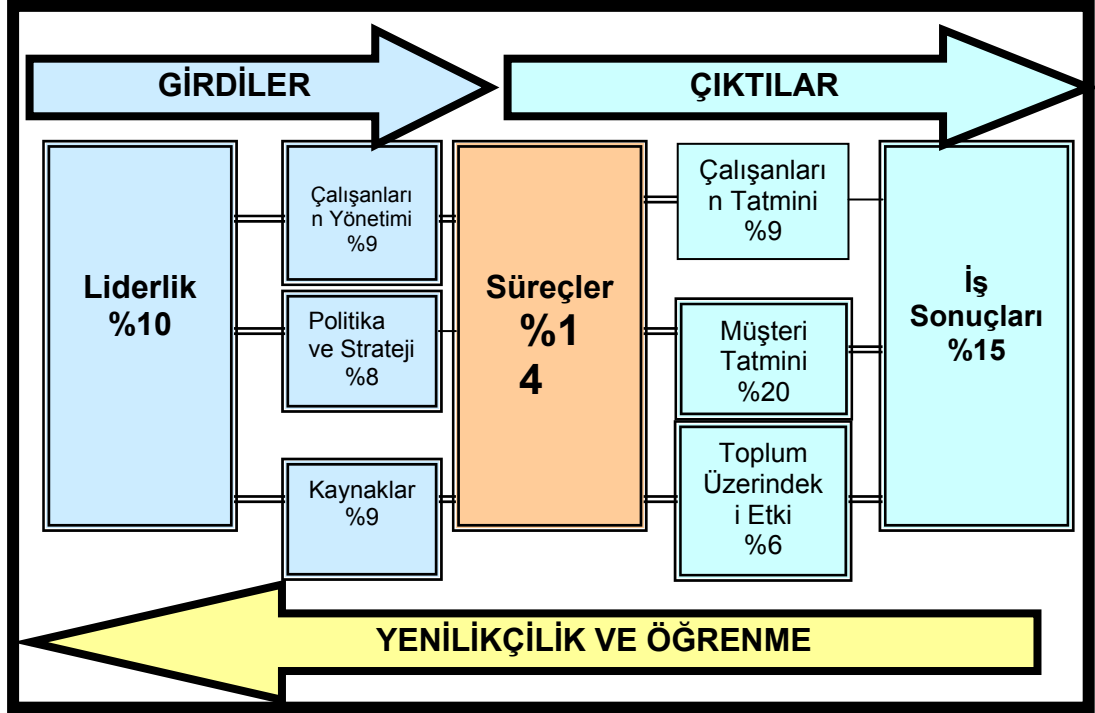
EFQM Mükemmellik Modeli, bir organizasyonun toplam kalite ilke ve kavramlarından yola çıkarak, liderlik, çalışanların yönetimi, politika ve stratejiler, kaynakların kullanımı, süreçler, çalışanların tatmini, müşteri tatmini, toplum üzerindeki etki ve iş sonuçları başlıkları altında sistematik olarak, müşteriye artan değerde ürün ve hizmet sunulması ve performansın artırılması, yapılan faaliyet sonuçlarının organizasyon hedeflerine katkısının ölçülmesi sürecinde, mükemmelle kıyasla hangi seviyede olduğunun belirlenmesini sağlamaktadır. Modelin süreç yönetimi boyutunda; kurum, politika ve stratejisini destekleyecek, müşteri ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmekte olduğu sorgulanmaktadır. Bu sorgulamada; politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kurumun süreçlerinin tasarlanması, kullanılan süreç yönetimi sisteminin kurulması, süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların uygulanması, süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi, süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kurumun

kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kurumlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması incelenmektedir.

Müşteri ilişkileri; müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinmelerinin belirlenmesi ve karşılanması, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi, müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması, müşterilerin ürün hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi, müşteri satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi, düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kurumla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması şeklinde irdelenmektedir.

Mükemmellik, kuruluşu birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir. Mükemmel kuruluşların, tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünlük süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performans, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş, tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak hatta aşılacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır (EFQM Mükemmellik Modeli'ne Genel Bir Bakış, Erişim: 04.12.2006).

EFQM Mükemmellik Modeli süreç yaklaşımına büyük önem vermektedir. Sürekli iyileştirme çalışmalarında başarılı olabilmek için süreç yönetimi uygulamasının önemi büyüktür (Süreç Yönetimi, Erişim: 05.12.2006).



Şekil 1 EFQM mükemmellik modeli

(Kaynak: European Foundation for Quality Management 2000, s 13)

1.5.Süreç Yönetimi ve Altı Sigma

Sigma, Yunan alfabesindeki bir harfin adıdır. Büyük harf sigma genellikle toplam simgesi olarak, küçük harf sigma ise özellikle istatistikte ve istatistiksel süreç kontrolünde çok önemli bir ölçüt olan, standart sapmanın simgesidir. Standart sapma istatistiksel olarak bir dağılma, yayılma, sapma, farklılaşma ölçüsüdür. Belirli koşullarda oluşan değerler arasındaki farklılaşma ne kadar büyükse, standart sapması da o kadar büyük bir değer olarak hesaplanmış olur. Farklılıklar azaldıkça, bunların ölçüsü olan standart sapma da küçülür. İş dünyasında rekabetin şartı müşterilerin ihtiyaçlarını doğru saptamaktan, bu ihtiyaçları rakiplerden çok daha hızlı, kaliteli aynı zamanda da daha ekonomik şekilde karşılamaktan geçmektedir. Altı Sigma bu

amacı engelleyen her şeyi problem olarak görür. Kuruluşların hem kârlılığın hem de pazar payına olumsuz etki eden problemleri doğru olarak saptayabilme, tanımlayabilme, önceliklendirebilme ve bu problemleri hızlı ve başarıyla çözebilme becerisini en üst düzeye çıkarmayı amaçlar.

Altı Sigma uygulamayı düşünen firmaların başarıya ulaşması için değişime açık olması gerekir. Üst yönetimin desteğini almak Altı Sigma uygulamalarının başarısını etkileyen bir diğer faktördür. Üst yönetimin programa cesaretle liderlik etmesi ve bunu tüm kuruluşa göstermesi çok önemlidir. Toplam kalite yönetimi mükemmelliği, yani "sıfır hata" düzeyinde bir ideali hedefleyen bir yönetim felsefesi, bu hedefin ulaşılamazlığı, toplam kalite yönetiminin sürekli gelişmeyi sağlayan sonsuz bir yolculuk olmasının nedenidir. Altı Sigma ise, toplam kalite yönetiminin önemli odak noktalarından biri olan süreçlerin kalitesinin ölçümü ve iyileştirilmesinde, kullanılabilen bir yöntem, bir metodolojidir. Hedefi hata oranlarını milyonda 3-4 seviyesine düşürmektir. Kusurlu oranını milyonda 3-4 düzeyine düşürmenin sihirli formülü Altı Sigma değil, işletme koşullarının, Altı Sigmayı uygulayabilecek bir standart sapma düzeyine gelebilmiş olmasıdır. İşletme başarısı için önemli olan, iyileşmeyi /gelişmeyi sürekli hale getirebilmektir. Dolayısıyla, bu amaca hizmet edecek yeni araçlar toplam kalite yönetimi ile buluşturulmalıdır. Bu bağlamda, Altı Sigma yaklaşımı da bir Toplam Kalite Yönetimi aracı olarak benimsenmelidir. Toplam kalite yönetimi ile koşulları uygun hale getirilmiş işletmelerde Altı Sigma uygulanması zaten kaçınılmaz şekilde gündeme gelecektir.

Altı Sigma yaklaşımı, toplam kalite yönetimini destekleyici ve ileri seviyede uygulanmasına yardımcı olacak bir araçtır. 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. Temel amaç süreçteki değişimlerin kaynağını izleyip, ortadan kaldırarak kalite seviyesini Altı Sigma düzeyine çıkarmaktır. Altı Sigma tekniklerinin tüm fonksiyonlara uygulanmasının sonuçları, yüksek kalite düzeyi, çevrim zamanının ve maliyetlerin düşmesi dolayısı ile karlılığın ve rekabet avantajının artması şeklinde ortaya çıkar.

Altı Sigmanın, uzun soluklu, sabırla ve özveriyle sürdürülmesi gereken bir süreç olduğu da unutmamalıdır (Süreç Yönetimi, Erişim 05.12.2006).

1.6.Stratejilerle Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetimi

Organizasyonların değişimle baş edebilmeleri için tüm becerilerini hedefleri doğrultusunda belli bir yaklaşımla kullanmaları gerekmektedir. Bu becerileri kullanma yöntemi ise strateji oluşturmak, geliştirmek ve yaymak olarak belirlenebilir. Strateji kavramının yönü yeni yönetim terminolojisinde tanımlanmaktadır. Hangi yönde, hangi oyun planı ile ilerleyeceğiz sorusunun yanıtı stratejidir. Stratejilerle Yönetim ise yönün hedeflere göre sürekli belirlenmesi ve süreçlerin ölçülerek sürekli gözden geçirilip yeniden eylem planlarının şekillendirilmesi çevrimidir.

Stratejiler organizasyonların amaçları yönünde ilerlerken değişimle baş etmek için ne yönde hareket edeceklerini gösterir. 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. Stratejik hedefe ulaşma süreç performanslarının bu hedefe uygun geliştirilmesi ile mümkündür. Süreç performansları ise süreçlerin yönetilmesi ile geliştirilebilir. Bu bağlamda süreç yönetimi stratejilerle yönetim öncesi olması gereken bir alt yapıdır (Aksu, Erişim: 17.10.2006).

Stratejilerle Yönetim Sistemi çerçevesinde belirlenen stratejiler, organizasyonun amaçları (vizyonu) yönünde ilerlerken değişimle baş etmek için ne yönde hareket edeceğini göstermektedir. Organizasyonun başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için bu stratejilerin hayata geçmesi çok önemli olabilir. Bu stratejilerin hayata geçip geçmediğini, bu stratejiler doğrultusunda ilerlenip ilerlenmediğini gösterecek araçlara ihtiyaç vardır, bu araçlar göstergelerdir.

Göstergelerle yönetim ile süreç yönetimi arasındaki ilişki, stratejilerle göstergeler arasındaki ilişkiyle bağlantılı olarak tanımlanır. Göstergeler, stratejiler yönünde ilerleyip ilerlemediğimizi gösterirler. Bir başka açıdan bakarsak stratejilerin hayata geçmesini, stratejiler doğrultusunda ilerlememizi sağlayan süreçlerin, ne derece etkin belirlendiği, tanımlandığı veya kullanıldığı, göstergeler aracılığıyla belirlenebilir. Dolayısıyla stratejilerin hayata geçirilmesini sağlamak için Süreç Yönetimi Sistemi içinde süreçlerin yeniden belirlenmesi, tanımlanması ve yapılandırılması gerekmekte ve buna paralel olarak göstergelerin hedeflerinin belirlenmesi ve sürekli gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi, süreç yönetiminin bir evresini oluşturmaktadır. (Aksu, Erişim: 17.10.2006)

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması, kurumun teknik, politik ve kültürel sistemleri ele alan iki aşamalı yaklaşıma ihtiyaç duyar. İlk aşama organizasyondaki teknik sistemi geliştirmek için temel yönetim uygulaması olarak süreç yönetiminin tesis edilmesini kapsamaktadır. Süreç yönetimi, önemli süreçlerdeki gelişmeleri tesis ve idame etmek için yönetim tarafından icra edilen faaliyetler olarak tanımlanabilir. İkinci aşama ise, süreç yönetimini kalıcı, günlük faaliyetlerin ve karar verme aşamasının tamamlayıcı parçası haline getirmek için gerekli değişiklikleri yönetir. İkinci aşamayı gerçekleştirmek daha uzun zaman alır ve değişim için üstten alta olan bütün hiyerarşi zincirinin koordinasyonuna ihtiyaç duyan stratejik bir bakış gerektirir. Bu uygulamaya birinci aşamadan başlanmalıdır. Toplam Kalite Yönetimindeki olgunluğa ve süreç yönetiminin başarısına bağlı olarak, uygulamada birinci ve ikinci aşamaların faaliyetleri zaman içinde çakışır (Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s 4).

1.7.Müşteri Odaklılık ve Süreç Yönetimi

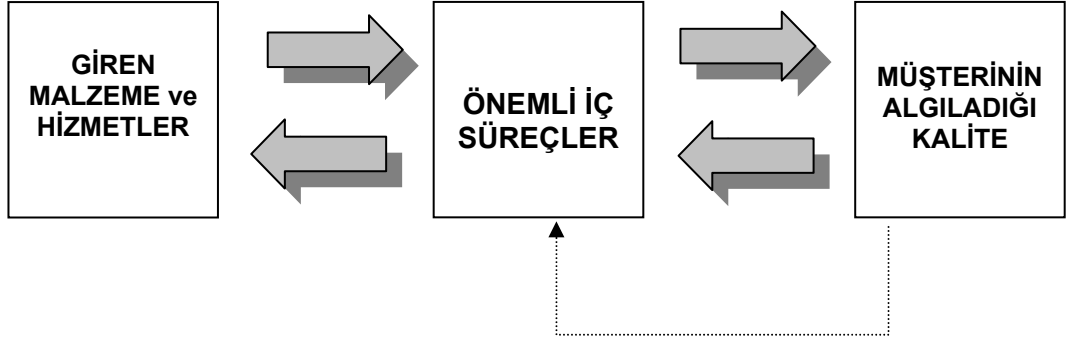
Süreç, bir sistem içindeki akış olup bu sistem içindeki ögeler arasında amaca yönelik ilişkiler ve etkileşimlerdir. Bu ilişkilerin ve etkileşimlerin kalitesi ve ögeler arasındaki olumlu iletişim ortamı, elde edilen çıktıyı doğrudan etkileyecektir. Dış/iç müşteri sistematiği bu ilişkilerin kalitesinin yükselmesi açısından önemli bir rol oynayan unsur olabilir. Toplam Kalite Yönetiminde, organizasyonda gerçekleştirilen

her türlü, ürün ve hizmetlerde, bir sonraki kullanıcı (müşteri) isteklerini her zaman karşılamak veya bunları aşmak için tüm organizasyon çalışanlarının istekli ve kararlı olması gereklidir. Müşteri kavramı, Toplam Kalite Yönetimi kültürünün oluşturduğu bir deyimdir. Müşterilerin kim olduğunu belirlemenin en etkin yolu ürünün kimi etkilediğini takip etmek olabilir. Ürünün etkilediği her kişi bir müşteridir. TKY anlayışına göre, bir organizasyonda her çalışanın doğrudan ilişkide bulunduğu müşterileri ve tedarikçileri vardır. İşte bu ilişkiler ağının bütünü Müşteri İlişkileri olarak adlandırılır. Müşteri Sisteminde, her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (İş Organizasyonu), tanımlanmış işleri yapar (İş Bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (İşbirliği) ve uyum içinde çalışır (Koordinasyon). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri gerekli olabilir (İletişim). Yani iç müşteri ilişkileri temelde, organizasyon, işbirliği, koordinasyon, iletişim vb. yönetim teorilerinin birleştirildiği bir düzeni açıklayabilir. İç müşterinin tatmini, bir çalışanın ya da grubun, kendi işini yapabilmesi için diğerlerinden bekledikleri ile sonuçta buldukları arasındaki aralığın tanımı olabilir. İç Müşteri kavramı sadece süreç içi değil, süreçler arası ilişkilerde de söz konusu olabilir. Çünkü organizasyonlar içindeki süreçler başka süreçlerin çıktılarını girdi olarak kullanarak, başka süreçler için çıktı üretebilir. Burada alınan/verilen, girdi/çıktı kalitesi ön plana çıkabilir. İç müşteri yaklaşımı ile süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi kolaylaşabilir. Sürecin bir sistem içindeki akış olduğu ve bu sistem içindeki ögeler arasında amaca yönelik ilişkiler ve etkileşimler mevcuttur. Bu ilişkilerin ve etkileşimlerin kalitesi ve ögeler arasındaki olumlu iletişim ortamı, elde edilen çıktıyı doğrudan etkileyebilir. İç Müşteri Sistematiği bu ilişkilerin kalitesinin yükselmesi açısından önemli bir rol oynayan unsur olabilir. 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. (Aksu, Erişim 17.10.2006)

Müşteri odaklılık organizasyonda gerçekleştirilen her türlü sürecin çıktısını kullanan müşteriye tatmin edecek ürün/hizmetin gerçekleştirilmesi faaliyetlerine denir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler; müşteri ihtiyaçlarının incelenmesi, müşterinin istediği kalite özelliklerinin belirlenmesi, bu özellikleri ölçecek ölçü birimlerinin bulunması, ölçümlerin nasıl yapılacağına dair sistemlerin geliştirilmesi, ürün spesifikasyonları yazılarak, üretimin her aşamasında ürünün spesifikasyonlara uygun olarak üretilmesi denetlenebilir. Önemli süreçler her zaman bir veya daha fazla dış müşteriye veya görev etkililik kriterini içerebilir. Enerji harcanacaksa, önemli bir şey için harcanmalıdır. Müşteri memnuniyetini en çok arttıran süreç seçilmelidir. Müşterinin bakış açısından en çok sonucu veren süreçler önemli olanlardır. Bu, dış müşterilerin gerekliliklerini önemli ölçüde etkileyen süreçleri belirlemek ve geliştirmek istemek olabilir (Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s 5-20). Belirtilen aşamalar sadece dış müşteriler için geçerli olmayabilir, iç müşterilerle yapılacak görüşmeler sonucunda da aynı aşamaları uygulamak gerekebilir. Çünkü sürecin bir aşamasından diğerine spesifikasyonlara uymayan bir çıktı (bu bir hizmet ya da bilgi de olabilir) gönderilirse, bu durumun bir sonraki aşamada telafi imkânı çoğunlukla olmayabilir ve sonuç dış müşteriye kadar yansiyabilir. Dolayısıyla dış müşterilerin isteklerini karşılayabilmek için, öncelikle iç müşterilerin isteklerinin belirlenip karşılanması gerekebilir. İç ve dış müşterilerin belirlenmesi ve tatmin edilmesi ile ilgili anahtar, onların gereksinimlerini tespit etmek ve bu gereksinimleri karşılamak üzere harekete geçmek olabilir. Bu bakımdan müşterilerin kim olduklarını bilmeden, ihtiyaçlarını tespit etmek mümkün olmayabilir.

Toplam kalite yönetiminde müşteri itici kavramdır. Bu iç ve dış müşteriler için de geçerli olabilir. Dış müşteri, tatmini sağlanan ürün veya hizmete göre belirlenirken iç müşteri çalışanların yeterliliği, süreçler ve çalışma ortamının ürün ve hizmetlere bir araya gelmesiyle belirlenebilir. Örnek olarak bir Taburda Taburun bağlı olduğu Tugay Komutanı, taburda görev yapan subay ve astsubaylar ile erler iç müşteri, Türk halkı dış müşteridir (Kasımlıoğlu, 2001, s 6).



Şekil 2 Toplam kalite yönetimi modeli

(Kaynak: Süreç Yönetimi Ders Notları, 2004, s 2-2-6)

Müşteri, süreç gereksinimlerini ortaya koyan ve sürecin çıktılarını alan ya da kullanan kişi ya da gruptur. Dış Müşteri; üretim yapan kurum sınırları dışında yer alan ve sürecin çıktılarını alan ya da kullanan kişi ya da gruptur. Dış müşteriler, kurumun ürünlerini ve hizmetlerini satın alan veya kullananlardır. Bu kişi ya da grup çalışanların iş yerinde bulunma sebebidir. İç Müşteri; üretim yapan kurum sınırları içinde yer alan ve son ürünün ya da hizmetin üretimine katkıda bulunmak üzere bir önceki süreç aşamasının çıktılarını alan ya da kullanan kişi ya da gruptur. İç müşterileri süreç içerisinde üretilen ara ürünleri ve hizmetleri alan ya da kullanan kişi ya da kurum olarak düşünmek faydalı olabilir. Bununla beraber, süreç içerisinde hem müşteri hem tedarikçi fonksiyonunu yerine getiren kişiler yer alabilir. Bunları iç müşteri olarak belirlemek zor olabilmektedir. Seri çalışan bir işçi bir civatayı yeterince sıkıştıramadığında, bunun sonuçları montajı yapılan arabada derhal görülmeyebilir. Civata yeterince sıkışmamışsa ne değişir? Oysa arabanın montajında çalışan bir sonraki işçinin müşteri olduğu düşünülürse, problem kişiselleşir ve civatanın yeterince sıkılmış olup olmaması işte o zaman çok şeyi değiştirir (Imai, 2003, s 49). Müşteriyi tanımlamanın ve memnun etmenin anahtarı, müşteri taleplerini tanımlamak ve o talepleri tatmin etmeye çalışmaktır. Bir uçak motoru örneğinde, ikmal noktası motorun doğru depoya teslimiyle memnun olabilir, uçak teknisyeni ise motorun montajı için gerekli tüm parçaların eksiksiz bulunmasıyla ve pilot da motorun amaçlanan performansı vermesiyle memnun olabilir. Her faydalı

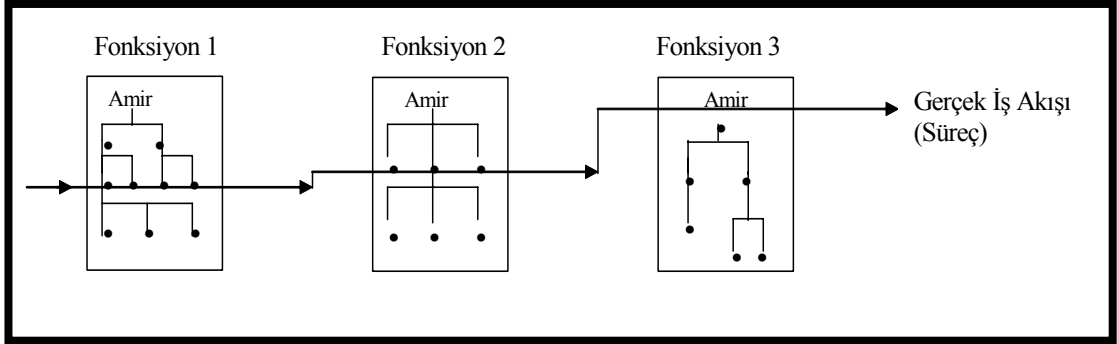
müşteri geri besleme sistemi, belirli müşterilerin neyi isteyip neye ihtiyacı olduğunu yansıtmalıdır.

Mevcut ve gelecekteki müşteri taleplerini belirlemek için, anlamlı bilgileri sürekli bir temelde sağlayacak müşteri geri besleme sistemleri tasarlamak gerekli olabilir. Anlamlı bilgi, karar verme konusunda destek olan ve faaliyete yönlendiren bilgidir ve müşterinin kalite talepleri konusunda açık bilgileri içermelidir. Sistemler pasif değil, aktif olmalıdır. Aktif sistemlerde üretici müşteri bilgisinin peşinden kendisi koşar ve bu bilgiyi süreçteki değişiklikleri ve gelişmeleri gerçekleştirmede kullanabilir. Sorumlu personel tarafından müşterileri dinlemek için düzenli ziyaretler yapılabilir ve toplanan bilgiler süreç geliştirmede kullanılabilir. Kalite'nin müşteri tarafından tanımlandığı prensibini kabul edersek, kurumların müşterileriyle sürekli irtibat halinde kalmak için haberleşme sistemleri geliştirmelerinin önemi ortaya çıkar. Müşterilerin ürün veya hizmetlere nasıl baktığını sürekli olarak bilmek gerekmektedir (Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri, 2000, s 1-42).

1.8.Süreç Yönetiminin Organizasyona Kazandıracakları

Süreç yönetimi, gerçekleştirilen faaliyetlerin çıktılarını kullanan müşteriye odaklanmayı sağlayabilir. Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş, hiyerarşik yapılardır. Süreçler ise genellikle birden fazla bölümden kişilerin katılımıyla çalışan yatay bir oluşumdur. Sadece bir bölüm içinde başlayıp biten süreçler de olmakla beraber, özellikle kurumun ana süreçleri fonksiyonlar arasındadır. Dikey organizasyonlar üzerinde, başı, sonu, adımları, bölümden bölüme geçişleri net olarak tarif ve dokümanite edilmemiş yatay süreçler; çalıştığında ve süreçte yer alan her bir departman sadece kendi yaptığı kısımdan sorumlu olduğu durumlarda; yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı çalışma koşullarında, süreçlerde aksamalar olması son derece doğal olabilir. Bu durumda da çoğu kez asıl önemli olanın müşteriye hizmet olduğu gözden kaçırılabilir. En temel kurumsal sorunlar; mükerrer, hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem süresinin uzaması, vb. olabilir. Bu sorunlar, müşteri memnuniyetsizliği yaratabilir ve giderek verimsizliği arttırabilir. Süreçlerle yönetim

bu sorunları engelleyebilir. Süreçlerin etkili ('effective'- beklentiyi karşılayan, doğru) ve verimli ('efficient'-maliyeti düşük) çalışmasını sağlayacak yönetim sistematüğini kurulmalıdır. Bu yönetim tarzına göre, aksaklıkların (gecikme, hata, vb) nedeni süreçler veya sistemler olabilir. İnsana önem veren bu yönetim biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine, daha uygun görevlere gelme olanağına sahip olabilirler. Bunlar, kuruma bağlılığı artıran unsurlar olabilir. Ayrıca, süreç bazında çalışma, çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duyduğundan, çalışanlar fikir ve önerilerine değer verilmesi nedeniyle daha motive çalışabilir ve işlerini benimseyebilirler.



Şekil 3 İş akışı

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 1-17)

Fonksiyonel organizasyonda yöneticiler genellikle kendi fonksiyonlarının/ birimlerinin performansı ve yönetimi ile ilgilenebilir, hiç kimse sürecin tümünü sahiplenmeyebilir ve sorumluluğunu yüklenmeyebilir. Gelişme söz konusu olduğunda ise bu genellikle fonksiyon dâhilinde kalabilir. Süreçler ise dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar arasında kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşarak fonksiyonlar arası akmaktadır. Fonksiyonel organizasyonda dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini hedef olmaktan ziyade, aksine müşteriyi mağdur edecek sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu da fonksiyonlar arası sürtüşmelerin bir sonucu olabilir. Bu nedenle fonksiyonel yapılanmanın gerektirdiği kısıtlamaların ortadan kaldırılması, müşteri ve süreç odaklı, süreçler arası etkileşim ve bağlılıkların yakından gözetildiği bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Fonksiyonel örgütlenmenin, süreç yönetimine geçiş ile tamamen ortadan kalkması söz konusu olmayabilir.

Oluşturulan model kurum kültürüne uygun fonksiyonel yapılanma ile süreç yönetiminin verimli birleştirilmesinden oluşan bir model olabilir.

Süreç yönetimi; karar alma zorluğunu ortadan kaldırabilir, iletişim güçlüğüne giderebilir (mevcut yapının aksine yatay organizasyon ile en alt kademedeki bir personelin bile fikrini söyleme imkânı bulması, farklı birimleri bir araya getirmesi nedeniyle her birimin birbiri ile düzgün iletişim kurmasını sağlayabilir), gereksiz tekrarlara engel olabilir (tüm süreçlerin gözden geçirilmesi ile farklı birimler tarafından yapılan benzer işler ortadan kalkabilir), gri alanların, yani sorumlusu net olarak tanımlanmamış işlerin ve sorumlularının belirlenmesi gerekmiyorsa (kurum misyonuna hizmet etmiyorsa) ortadan kaldırılmasını sağlayabilir, işlem zamanlarını kısaltabilir (işler ve sorumluları ile işi yapacakların tam olarak belirlenmesi sonucunda işlerin daha hızlı yürümesini sağlayabilir), müşteri beklentilerini dikkate alabilir (her sürecin müşterileri belirleneceğinden müşterinin tam beklentisi de eksiksiz olarak öğrenilebilir ve süreç çıktıları ona göre revize edilerek iyileştirilebilir), maliyetlerin düşmesini sağlayabilir (gereksiz tekrarlar ortadan kalktığından ve müşteri beklentileri tam ve eksiksiz olarak belirlendiğinden dolayı gereksiz masraflardan kaçınılabilir ve böylece maliyetler düşebilir), yeniliklere çabuk tepki verebilir, iyileştirmeye açık olup iyileştirme yapılmasına olanak sağlayabilir (süreçler belli aralıklarla üst yönetimin de katıldığı toplantılarda gözden geçirilmeli ve dönemsel olarak elde edilen sonuçlar sürecin performans kriterleri ile karşılaştırılmalıdır, performans kriterlerine ulaşmada karşılaşılan güçlükler incelenerek hemen iyileştirmelere geçilebilir).

1.9.Süreç Geliştirme Yatırımları

Kalitede artış iş maliyetinde azalmalara sebep olsa da, önemli ilk yatırım maliyetleri olabilir. Bu maliyetler öğretim ve eğitim, ölçüm ve analiz, sistemlerin geliştirilmesi ve yeniliklere yapılan yatırımlarla ilgili olabilir. Toplam kalitede sürekli öğretim ve eğitimin önemi kalite uzmanları tarafından savunulmaktadır. Bilgisiz ve becerisiz değişimin gerçekleşmesi mümkün değildir. Öğretim ve eğitim almak iyi bir şey olmakla beraber aynı zamanda zorunludur. Kesintisiz geliştirme

yardımla kaliteyi artırmak, veri-tabanlı karar vermeye ihtiyaç duyar. Veri tabanlı karar vermek için birtakım ölçümler ve analizler gereklidir. Bu faaliyetler istatistiksel araçlar, süreç ölçümleri ve analizleri ve veri toplama zamanı gibi kaynaklara ihtiyaç duyulabilir. Sistemlerin değiştirilmesi için parasal kaynaklar gereklidir. Liderler ve yöneticiler sorumlu oldukları sistemleri nasıl geliştireceklerini, ya da yeniden tasarlayacaklarını öğrenmelidir. Çalışmaların pek çoğu sistem sahiplerinin üyesi olduğu fonksiyonlar arası ekiplere katılımı gerektirebilir. Takım çalışması yardımla karar verme genellikle bireysel karar vermeye göre daha yavaş bir süreç olabilir. İlk başlarda fazla zaman alabilir, ancak uzun vadede daha etkin olabilir. Liderler ve yöneticiler ürün ve hizmetlerini üreten süreçler hakkında daha fazla bilgi edindikleri zaman, çalışma organizasyonu değişebilir. Yeni araçlar ve bunları etkili olarak kullanabilmek için çalışanların eğitimleri gerekebilir.

Toplam kalite görüşüne göre yenilik; yeni süreçlerin, araçların ya da hizmetlerin gelişimini yönlendiren bilgilerin uygulanması olarak tanımlanır. Yeniliklerin resmi ya da resmi olmayan şekilde teşvik edildiği ve ödüllendirildiği ortamlara ihtiyaç duyulabilir. Sürekli eğitim deneyimleri, profesyonel toplantılara, konferanslara ya da sempozyumlara katılımlar, iş yerinde çalışma gruplarının oluşturulması ve organizasyonun tamamı seviyesindeki personel katılımları yenilikleri teşvik eden diğer faaliyetler olarak değerlendirilebilir. Bu hususların tamamı para, zaman ve insan kaynaklarına ihtiyaç duyulabilir. Toplam kalite organizasyonlarında bu kaynaklar harcama olarak değil yatırım olarak görülmelidir, uzun vade düşünüldüğünde bu yatırımlar kendilerini kat kat amorti edebilir.

Kaliteye ulaşmak için denetleme metodundan önleme metoduna geçiş değişiklik gerektirebilir. Önemli değişiklikler lider ve çalışanların rollerinin, iletişim düzeninin ve insanların birlikte çalıştıkları yolların yeniden tanımlanmasını içermelidir. Kavramların ya da davranış modellerinin anlaşılması ve entegre edilmesi yönünden bu değişimler kolay gerçekleşmeyebilir. İnsanların değişmeleri için motive edilmeleri zorunlu olabilir. Süreçlerin sahipleri olan liderler ve yöneticiler için buna ihtiyaç duyulabilir, liderler ve yöneticiler müşteri özelliklerini süreç geliştirme içerisine nakleden önemli bir rolü başarmak zorunda olabilirler, bunların tamamı

kaynak gerektirebilir. Toplam kalite yoluna girebilmek için, lider mevcut ürünlerini ve hizmetlerini müşteri tatmini açısından kontrol etmelidir. Eğer bozulmamışsa tamir etme tanımlaması toplam kalite anlayışı için uygun değildir. Hatta müşteriler ürünlerden memnun olsa bile, gelecek ay ya da bir yıl sonra bu memnuniyetin devam edip etmeyeceği değerlendirilmelidir. Hiçbir zaman ürün ya da hizmetin yeteri kadar iyi olduğunu farz edilmemelidir. Sürekli geliştirme gereklidir.

Süreç geliştirme ve kalite arasındaki ilişkiyi düşünürken, kalitenin ürün ya da hizmetlerin özellikleri ile tanımlandığını ve süreçlerin sonuçları olduğunu hatırlamak önemli olabilir. Eğer süreç kusurlu ise çıktı da kusurlu olabilir. Ürünlerin ya da hizmetlerin gelişimi öncelikle mevcut süreçlerin geliştirilmesi sonucunda oluşmalıdır. Pek çok durumda süreçteki temel değişiklikler çalışanların kontrolünün dışında olabilir ve sadece liderler tarafından takip edilebilir. Süreçteki küçük değişiklikler çalışanlardan gelebilir ancak önemli gelişmeler liderlerden gelmelidir. Çalışanlar sistem içinde çalışırlar, yöneticiler ise çalışanların yardımıyla sistemi geliştirmek için sistem üzerinde çalışmalıdırlar. Organizasyon içerisinde ürününün denetlenmesinden süreç geliştirmeye yöneltmeye teşvik etmek yöneticinin en önemli görevlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Üst yönetim ve yöneticiler, organizasyon içerisinde süreçlerin desteklenmesi ve tasarlanmasının kendi sorumlulukları olduğunu anlamak zorunda kalabilirler.

Kalite araştırması yalnızca süreç geliştirme ile kısıtlanamaz, yeniliklere kadar uzanır. Geliştirme, kademeli değişimi tanımlarken, yenilik ise genellikle ani, bazen de köklü değişimleri ifade eder. Her iki çeşit değişim de teşvik edilmelidir. Ürünlerde ve hizmetlerde yenilik, insanların hakkında hiçbir şey duymadığı ya da hayal etmediği ürünleri üretmektir. Örneğin hangi müşteri masa üstü bilgisayar, entegre devreler, uçak yapımında kompozit malzemenin kullanımı, ya da Harrier uçak için istekte bulunmuştur? Yeniliklerin eğitime ihtiyaç duyması liderler için önemli bir ifade olabilir. Kimse yalnızca çevresinde yeni fikirlerin oluşması için beklememelidir. Yenilik, yeni fikirleri hem teşvik eden hem de ödüllendiren bir çevreye gereksinim duyabilir. Ürün ve süreçlerin her ikisinde de gelişimlerin ve yeniklerin araştırılmasının önemli olmasına rağmen, esasen sürece daha fazla

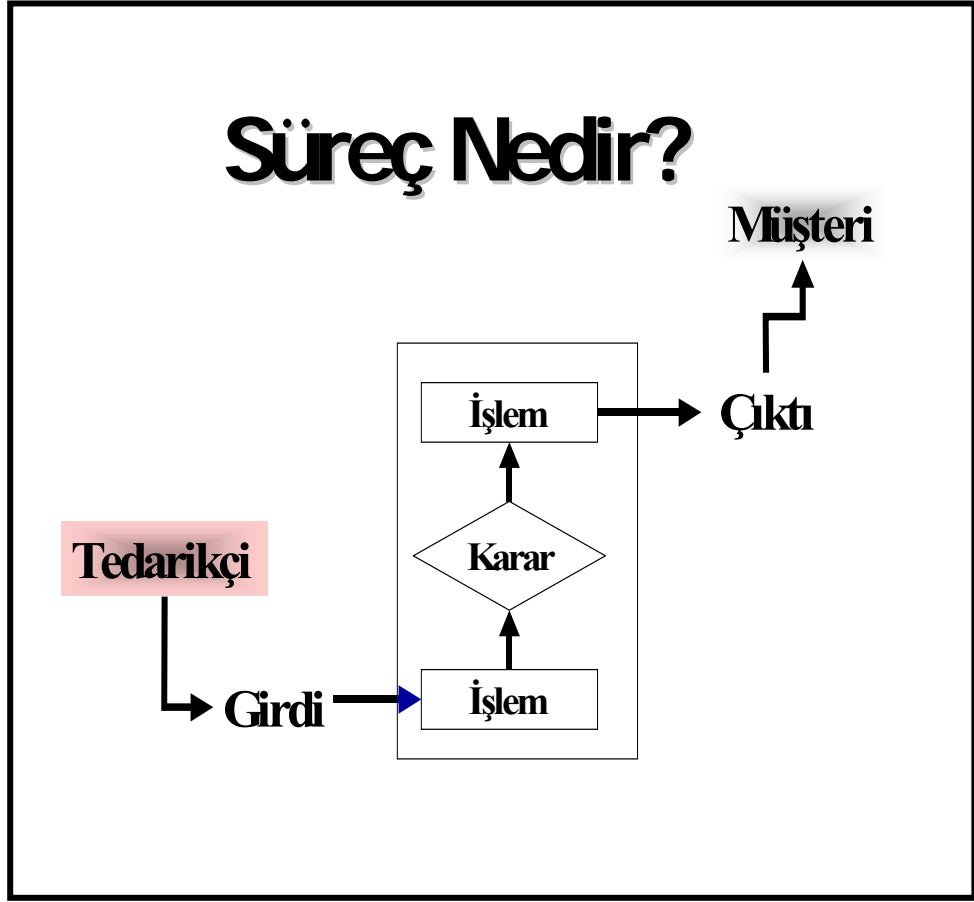
yönelme, daha önemli olabilir. Birleşik Devletler şirketlerinin Araştırma ve Geliştirme bütçelerinin sadece üçte biri süreç teknolojilerini geliştirmeye ve geride kalan üçte ikilik kısmını da yeni ve geliştirilmiş ürün gelişimine harcadıkları belirtilmiştir. Japonya'da ise bu harcamaların tam tersi saptanmıştır. Bu bulgular organizasyonda süreç gelişimi üzerine odaklanmanın önemini göstermektedir (Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s 101).

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ ÖĞELERİ VE YÖNETSEL SORUMLULUKLAR

2.1.Süreç Yönetimi

Süreç, girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizini, belirli bir çıktı (ürün yada hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların bir toplamı olarak tanımlanabilir.



Şekil 4 Süreç öğeleri

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 2–3)

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 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. Süreç performanslarının etkili bir şekilde ölçülmesinin, kuruluşa sağlayacağı faydalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Kurulan kalite yönetim sisteminin etkililiğinin ve sürekliliğinin kontrol altında tutulmasını sağlar.
- Kuruluş süreçlerinin iyileştirme ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine imkân verir.
- Süreç sahiplerinin, sahibi oldukları sürece ne derece hâkim oldukları konusunda bilgi verir.
- Süreç sahipliği temelinde, personel performansının ölçülmesi konusunda bir yöntem sağlar.
- Süreçlerdeki kalite maliyetlerinin ön plana çıkmasına ve koordineli bir şekilde giderilmesine yardımcı olur.
- Kuruluş kaynaklarının, performansı düşük süreçlere yönlendirilmesini sağlayarak, kaynak yönetimi konusunda dengelerin oturtulmasına yardımcı olur.
- Süreç yaklaşımının tüm personel tarafından benimsenmesini ve bu konudaki motivasyonun artırılmasını sağlar.
- Kuruluşun tüm süreçleri ve bu süreçlerin etkinliği konusunda, üst yönetime genel bir resim verir. (Fidanboy, Erişim: 30.11.2006)

İkame edilebilir ürünleri olan işletmeler arasındaki rekabet çok şiddetli olabilir. Eğer işletme yaşamak istiyorsa, yapması gerekenler; değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına çabuk cevap vermek, ürün ve teslim kalitelerini sürekli artırmak ve maliyetleri düşürmek olmalıdır. Ürün kalitesini iyileştirme ve ürün akışını kontrol etme için yapılan bütün çabalar eğer ilerleme sağlanırsa anlam kazanabilir. Bu durumda, performans belirleyicilerine ihtiyaç duyulabilir. Performans belirleyicileri, daha önce belirlenen hedeflerle performans sonuçlarını karşılaştırmalı ve aralarındaki sapmanın miktarını ölçmelidir. Performans belirleyicilerinin amacı, iyileştirmeyi planlı bir süreç olarak sistematik ve sürekli şekilde desteklemek, yapılan işlerin durumu hakkında sayısal ve finansal olmayan veri sağlamak olmalıdır. Performans

belirleyicileri bir parçanın veya belirli bir norm, hedef veya plan doğrultusunda süreç veya sistemin bütününe etkinliğini ve/veya verimliliğini ifade eden bir değişken olarak tanımlanabilir. Her zaman, her türlü faaliyet ölçülebilir, ancak belirli bir performans seviyesi üzerinde anlaşılmalı ve bu uzlaşmanın gerçekleştirebileceği amaç belirlenmelidir. Eğer ölçümleme sayısal ise performans belirleyicileri temel bir değerlendirme aracı olabilir. Bir örgütün amacı, hedefini v.b. belirlemek, her birine bir öncelik atamak, planları yapmak, gerekli eylemleri düzenlemek ve ölçülecek performans için parametreleri belirlemek olabilir. Bu andan itibaren de, performans belirleyicileri devreye girmeli ve performansın niteliksel ilerlemesini sayısal olarak ifade etmelidir. Burada temel amaç, performans belirleyicilerinin örgütün çekirdek amacından ortaya konması olabilir. Kullanıcılar performans belirleyicilerini kolay anlaşılabilir, basit ve açık şekilde ifade edilmiş ve ayrıca anlamlı olmasını isteyebilirler. Bunların yanı sıra, örgütsel amaçların açık olması, performans belirleyicilerinin bir ölçüt olarak kabul edilmesi, performans belirleyicilerinin yapılan işlerin mevcut durumuna yönelmesi ve performans belirleyicilerinin her zaman mevcut olması diğer karşılanması gereken şartlar olarak değerlendirilebilir. Her performans belirleyicisi belirli bir zaman zarfında bir faaliyetin durumunu ifade etmelidir. Geçmiş şartlar ile kolay karşılaştırmak için, uygun geçmiş verilere de sahip olmak gerekli olabilir. Performans ölçütleri örgütün hayati işaretleri olabilir. Neyin önemli olduğu ile ilgili iletişimi kurabilirler. Yukarıdan aşağıya doğru, strateji; aşağıdan yukarıya doğru, süreç sonuçları ve süreçlerle beraber, kontroller ve iyileştirmeler arasındaki bağlantıyı sağlayabilir. Performans ölçütleri vasıtasıyla, insanlar işlerinin örgütsel başarıya nasıl bağlandığını anlayabilirler (Kabadayı, 2002, s 65).

Bir kuruluş, süreçlerini belirlemeye temel süreçlerden başlamalı ve kuruluşun NE YAPTIĞI ve/veya NE YAPMAK istediğine odaklanmalıdır. Fonksiyonel bakış açısından kurtulmak ve bölüm/departman gözlüğünden bakmamak önemli olabilir. İş ve işin nasıl aktığı dikkate alınmalıdır. Temel süreçlerde, birden fazla bölüm yer alır. Temel süreçler bölümler boyunca çalışırlar. Sürecin, girdisi ve çıktısı olan birbiriyle alakalı işlemler bütünü olduğu unutulmamalıdır. Sürecin çıktısı, iç veya dış müşteriye faydalı bir ürün veya hizmet olmalıdır. Girdi ise bir talep, bilgi veya

hammadde olabilir. Temel süreçler, yönetilebilir, mantıklı alt gruplara bölünerek süreçler elde edilir. Bir süreç, alt süreçlere bölünebilir veya sadece işlemler / etkinlikler içerebilir. Örneğin, bir veritabanından bilgiler derleyerek bir rapor hazırlamak veya fotokopi çekmek bir işlemdir, bir sürecin içinde bir işlemdir. Fakat “Pazar Araştırması”, “Müşteri Şikâyetlerinin Ele Alınması”, veya “Yeni ürün Geliştirme” ise, süreçtir (temel süreç / süreç / alt süreç); çünkü bunlar içinde birden fazla işlem vardır.

Süreçler belirlendikten sonra her sürece bir süreç sahibi atanmalı ve süreçler tanımlanmalıdır. Bir süreci tanımlamak demek;

- Sürecin girdisini,
- Sürecin çıktısını,
- Sürecin tedarikçisini/tedarikçilerini,
- Sürecin müşterisini/müşterilerini,
- Sürecin başlangıç etkinliği,
- Sürecin bitiş etkinliğini,
- Süreçte yer alan alt süreç veya işlemleri,
- Süreçte yer alan katılımcıları (süreçte çalışanlar),
- Sürecin performansının hangi göstergelerle ölçüleceğini,
- Süreç sahibini belirlemek ve belgelemek demektir (Eyüpoğlu, Erişim: 05.12.2006).

Bunun için bir form hazırlamak uygun olacaktır. Her süreç bir sayfada tanımlanarak ve “Süreç haritası” da çizilip bu tanıma eklenerek belgeleme tamamlanır. Süreç haritasındaki etkinlikleri ayrı bir sayfada yazıyla kısaca açıklamak da yararlı bir yol olabilir. Süreç haritası tüm alt süreçler ve bunların işlem adımları iş akış şeması (“flowchart”) kullanılarak çok ayrıntılı şekilde çizilmedikçe, ayrıntıları içermeyen “block diagram” şeklinde yani alt süreç veya işlemleri kabaca dörtgen kutularla gösteren bir çizim olarak görülebilir. Kabaca gösterilen her kutu daha sonra başka harita ve iş akış şemalarıyla detaylandırılabilir. İş akış şemalarına kadar inilse bile, süreç haritasının kısaca ve yazıyla açıklanması bu belgelere bakan kişilere açıklayıcı ve yol gösterici olabilir. Bir sürecin içinde yer alan tüm aktivitelerin, bu

aktivitelerin kullandığı/ürettiği tüm bilgilerin ve ilişkili olduğu tüm organizasyon birimlerin tanımlanması, bir süreç iyileştirme projesinin en önemli aşamalarından birisi olarak değerlendirilebilir. Süreç karakteristiklerinin doğru ve tam olarak anlaşılması bundan sonra gerçekleştirilecek olan problemlerin analizi, iyileştirme olanaklarının tespiti ve sürecin iyileştirme faaliyetlerine temel teşkil eder. Bu nedenle sürecin en iyi şekilde anlaşılması için açık ve net olarak tanımlanması gerekmektedir (Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000, 2004, s 14).

2.2.Süreç Özellikleri

Süreç yönetimi tesisi edilip süreçler düzenli olarak çalışmaya başladıkları aşamada süreçlerin bazı özellikleri taşımaları gereklidir. Bu özellikler:

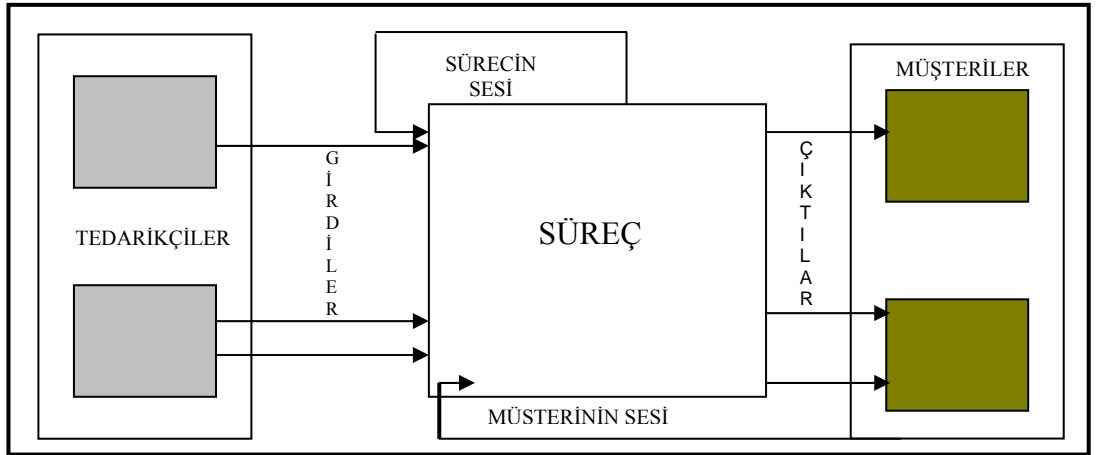
- **Tanımlanabilen:** Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir. Tedarikçiler, girdiler, çıktılar (ürün/hizmet), müşteriler, müşterinin sesi (müşteri beklenti/ihtiyaçları), sürecin sesi (süreç performans ölçümü), süreci oluşturan faaliyetler, belgelendirilebilir ve tanımlanabilir olmalıdır.
- **Ölçülebilen:** Sürecin performans ölçüt/göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir.
- **Yinelenabilen:** Süreci harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir. Süreçler yinelenabilen faaliyetler dizisidir. Söz konusu faaliyetler açıkça tanımlanmalı, uygulayıcılar tarafından bilinmeli, anlaşılmalı, tutarlı ve sürekli şekilde yinelenmelidir.
- **Tutarlılık:** Süreçlerin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulabilmesidir. Süreçte oluşabilecek sapmaların önceden belirlenen sınırlar içinde kalmasının sağlanmasıdır. Böylece çıktılardaki değişkenlik kontrol altına alınmış olacaktır.
- **Kontrol Edilebilen:** Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesi özelliğidir.
- **Katma Değer Yaratıcı:** Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde, olumlu etki yaratabilme özelliğidir (Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 2–4).

2.3.Sürecin Öğeleri

Bir süreç tam olarak faaliyet gösterebilmesi için bazı öğelere ihtiyaç duyar. Bu öğeler:

- **Girdiler:** Süreci harekete geçiren girdilerdir. Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar, tedarikçilerden temin edilirler, sürecin değişik aşamaları boyunca işlenerek çıktı haline dönüşürler. Örneğin; gemi inşa eden tersanenin temel süreçlerinden gemi inşa sürecini harekete geçiren girdiler malzeme teminidir. Dışarıdan tedarik edilen malzemeler değişik fabrikalarda işlem görerek nihai çıktının oluşmasına katkıda bulunurlar.
- **Kaynaklar:** Girdilerin işlenmesini mümkün kılan, destekleyen, işgücü, makine, sermaye vb.dir.
- **Tedarikçiler:** Sürecin girdilerinin temin edildiği kişi veya kurumlardır. Sürece göre tedarikçiler organizasyonun içinden ya da dışından olabilir. Gemi inşa süreci örneğine dönecek olursak malzemelerin ve teknolojinin temin edildiği kurum veya kuruluştur.
- **Çıktılar:** Sürecin var oluş nedenidir. Süreç tarafından üretilen ürün ve hizmetlerdir. Süreç yönetiminin hedefi süreç çıktılarının istenen özelliklere uygun olarak istenen zaman ve yerde sürekli elde edilebilmesinin sağlanmasıdır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması organizasyonun temel yönetim hedeflerinden biridir. Bu nedenle süreç yönetimi ve süreç geliştirme çalışmalarında sürecin çıktılarının istenen özelliklere uygun olması büyük önem taşımaktadır. Yapılan geliştirme çalışmalarının önemli bir kısmı çıktıların kalitesini ve çıktıyı kullanacak olan nihai müşterinin tatminini artırmaya yönelik olacaktır.
- **Müşteriler:** Süreç çıktısının kullanıcısıdır. İç ve dış müşteri olmak üzere iki çeşittir. İç müşteri, organizasyon içerisinde yer alan müşterilerdir, örneğin tersanedeki gemi inşa sürecinde döküm fabrikasının müşterisinin makine fabrikası olması gibi. Dış Müşteri ise sürecin çıktısını kullanan ve organizasyonun dışında bulunan kurum veya kişilerdir. Örneğin; Tersanede gemi inşa sürecindeki gemi ürünü için gemi siparişi veren kuruluş dış müşteridir.

- **Süreç Performans Ölçütleri:** Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir (Hurda oranı, Yeniden işleme zamanı, Cevap verme süresi, Hatasız teslim edilen sipariş sayısı vb.).
- **Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri (spesifikasyonlar):** Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir. Müşterinin, süreç çıktısından ne beklediği, ne istediği veya ona neden ihtiyaç duyduğunu tanımlar, spesifikasyon olarak da bilinir.
- **Süreç Aktiviteleri:** Süreç girdilerini, çıktılara dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir. Sürecin adımlarıdır (Süreç Yönetimi, Erişim: 05.12.2006).



Şekil 5 Sürecin temel öğeleri

(Kaynak: Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000, 2004, s 26)

2.4.Süreç Yönetimi Uygulamalarında Yönetimin Rolü

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 süreçlerin kurumun vizyonu, misyonu ve temel değerleri çerçevesinde ele alınıp belirlenmesi öngörülmalıdır. Böylelikle, süreç yönetimi ve geliştirme faaliyetlerinin organizasyonun yönetim politikalarına dâhil edilmesi sağlanması hedeflenmelidir. Sistem düşüncesi olmadan vizyon (görüş gücü) gelecek üzerine sevimli resimler çizmekle kalabilir, ancak buradan oraya gidebilmek için hakim olunması gereken güçlerin anlaşılmasına yardım etmeyebilir. Son yıllarda vizyon trenine atlayan birçok şirketin sadece büyük vizyonun bir firmanın talihini tersine çevirmek için yeterli olmadığını anlamalarının nedenlerinden biri budur. Sistem düşüncesi olmadan vizyon tohumu sert toprağa düşer. Eğer sistemli olmayan düşünce ağır basarsa, vizyonu beslemenin ilk koşulu yerine gelmemiş olur. (Senge, 1993, s 20)

Bir vizyon, çalışanların tamamı aynı resme sahipse ve bu resmi her çalışanın tek başına değil de çalışanların bir arada edinmesi düşüncesine bağlıysa ancak gerçekten paylaşılmış olur. İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Gerçekten, insanların paylaşılan vizyonlar oluşturma çabasının nedenlerinden birinin önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzuları olduğuna inanma durumundayız. Günümüzde vizyon şirket liderliğinde bilinen bir kavramdır. Ama dikkatli baktığımızda çoğu vizyonun tek bir kişinin veya grubun bir organizasyona empoze ettiği kendi vizyonu olduğu görülür. Böylesi vizyonlar en iyi halde uyum sağlar, ama bağlılık değil. Paylaşılan bir vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. (Senge, 1993, s 227) Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yöreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri, bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil uyum olur. (Senge, 1993, s 232)

2.4.1.Genel Yönlendirme Komitesi (GYK) Sorumlulukları

Genel Yönlendirme Komitesi; organizasyonun müşterilerini belirlemeli, Kalite Yürütme Kurulu tarafından tanımlanan süreçlerini onaylamalı ve süreçlerinin

yönetilmesinde ihtiyaç duyulan politikaları tanımlamalıdır. Genel Yönlendirme Komitesi süreç yönetimi kapsamında Kalite Yürütme Kurulları tarafından kurumsal hedeflere uygun stratejik planın hazırlanmasını ve plana uygun süreç hedeflerinin belirlenmesini yönetmelidir. Bu bağlamda, liderler yeni stratejik kalite felsefesine dayanan ve misyonla ilgili stratejik hedef ve amaçları içeren bir Toplam Kalite Yönetimi stratejik planı geliştirip yaymalıdırlar. Stratejik planlama, organizasyonun liderlik eden üyelerinin ve kurumun geleceğini (vizyon) ve o geleceğe ulaşmak için gerekli prosedürleri ve faaliyetleri planladıkları süreç olarak isimlendirilebilir. Stratejik bir plan, sistemin amaçlarını optimize etmeye odaklanabilir. Amacı, bazı rutin görevleri yerine getirmek hedefi olmaksızın, insan odaklı bir yaklaşım sergilenerek, gelecekteki görev gelişimini ve müşteri (çalışanlar ve toplum) ihtiyaçlarını karşılamak olmalıdır. Bu tür hedefler müşteri memnuniyeti, toplam maliyet, süreç iyileştirme, sürekli gelişme, performans ve etkinlik gibi konuları içermelidir. Stratejik planlamanın sürekli bir çaba olması gerektiği için, plan düzenli olarak revize edilmelidir. Genel Yönlendirme Komitesi, Kalite Yürütme Kurulu tarafından analiz edilen süreç performanslarına göre kurumsal hedefleri belirleyip ilan etmelidir. Genel Yönlendirme Komitesi kendi dış müşterilerini ve paydaşlarını tanımlamalı, müşterinin ürün ve hizmet kalitesinden neyi kastettiğini anlamalı ve anlatmalıdır. Genel Yönlendirme Komitesi, süreç geliştirme kapsamında, gerekli eğitim ve öğretim için ihtiyaç duyulan kaynakları (araç/gereç, personel, zaman) sağlamalı, Kalite Yürütme Kurullarından periyodik olarak gelen raporları incelemeli, gerektiğinde Kalite Yürütme Kurulları ile toplantılar düzenlemeli, Kalite Yürütme Kurullarının birbirleri ile koordinasyonu için gerekli ortamı hazırlamalı ve Kalite Yürütme Kurullarından gelen teklif ve önerileri değerlendirip sonuçlandırmalıdır.

Değişim, doğası itibarı ile stratejik önem taşıyan kritik kitle elemanları tarafından istendiği ve uygulamaya konulduğu sürece etkili olabilir. Bu tür değişimlerin meydana gelmeleri için organizasyonun üst kademesinden başlayarak yürütme planlamasının yapılması gerekli olabilir. Alt kademedeki başlangıç yapmak suretiyle Toplam Kalite Sistemi oluşturmuş bir organizasyon bilinmemektedir. Yukarıdan aşağıya yaklaşım, hiyerarşinin var olduğu sistemde tek makul yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok organizasyonda bu yöntem, üst yönetimin Toplam Kalite

Yönetimi uygulaması için sorumluluk alması gerektiğini belirtmektedir. Genel Yönlendirme Komitesi, kalite kontrol ve kurumun gelişmesi ile ilgili uygulamaları yeniden tanımlamalıdır. Bu amaçla yeni kalite felsefesinin geliştirilmesi ve uyarlanması gerekli olabilir. Mevcut uygulamalar ağırlıklı olarak son ürünün muayenesini ve kalite problemlerinin büyük bir kısmının iş gücünden kaynaklandığına dair yaklaşımı ve kaliteye ulaşmak için rekabetin işbirliğinden daha iyi olduğu inancını esas alabilir. Bu inanışlar değişkenlik, sistemlerin davranışı, iş psikolojisi ile ilgili bilgi sahibi olunmayan ve bilimsel bir yöntem olan Planla – Uygula - Kontrol Et – Önlem Al (PUKÖ) çevrimi kullanılmayan dönemlerden kalan varsayımlara dayanabilir. Üst yönetim bu yeni bilgilerden bir kısmını elde ettikçe eski felsefenin bir anlamı kalmayabilir. Yönetim ilerleyen aşamalarda yeni kalite felsefesini geliştirmeli ve çalışanlara aktarmalıdır. Genel Yönlendirme Komitesi üyeleri Toplam Kalite uygulamasında aktif ve herkesçe görülebilir bir şekilde yer almalı ve davranışlarıyla örnek teşkil etmelidir. Toplam Kalite Yönetimi, stratejik bir yaklaşım olup organizasyona nitelik olarak bugünkünden farklı bir gelecek yaratmayı hedeflemelidir. Birçok Genel Yönlendirme Komitesi bu geleceği nasıl kazanacaklarını stratejik bir plan geliştirerek dokümanete edebilir, diğerleri daha yüksek yetkililerden rehberlik alabilir. Son müşterilerin son kullanıcılar olduğu dikkate alınarak Genel Yönlendirme Komitesi son kullanıcılar üzerine odaklanmalı ve müşteri ihtiyaçlarını kaliteli ürün ve hizmet haline getirmelidir. Genel Yönlendirme Komitesi dış müşteri için ürün ve hizmet geliştirmede kritik olan üst yönetim seviyesi süreçleri belirlemelidir. Daha sonra uygun personelden oluşturulan ekipler (Kalite Yürütme Kurulu), bu süreçleri yönetmek üzere görevlendirilmelidir. Genel Yönlendirme Komitesi üyeleri, Toplam Kalite Yönetimi bilgilerini artırma ve geliştirme için; eğitim kursları ve seminerlerine katılmak, Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü, Toplam Kalite Yönetimi ofisi vb. kaynaklar sağlamak ve parasal kaynak ayırmak, kritik kitlede yer alan tüm üyeleri eğitmek, kitap ve makale okumak, eğitim video kasetleri izlemek, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında başarı kazanmış kuruluşları ziyaret etmek, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili uygulamaları tartışmak üzere uzman davet etmek ve yerel Toplam Kalite Yönetimi gruplarına katılarak yerel kaynaklardan faydalanmak gibi yöntemleri kullanabilirler.

2.4.2.Kalite Yürütme Kurulu (KYK)'nun Süreç Yönetimi Sorumlulukları

Süreç Yönetimi, müşteri ve kalite odaklı bir stratejik yönetim yaklaşımıdır. Yönetim politikalarının geliştirilmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılması modeline göre geliştirilen süreçler, organizasyonun tüm fonksiyonlarını ve faaliyet alanlarını kapsamalıdır. Bu nedenle, organizasyon bünyesinde yapılacak süreç geliştirme çalışmaları organizasyonunda, en yetkili organ Kalite Yürütme Kurulu olmalıdır. Organizasyonun kritik başarı faktörlerinden ve stratejilerinden hareketle, temel, destek ve alt süreçlerinin belirlenmesi ve önceliklerine göre geliştirme çalışmalarının başlatılması, Kalite Yürütme Kurulunun sorumluluğunda olmalıdır. Yapılacak çalışma stratejik ve geniş kapsamlı bir çalışma olmalı, Kalite Yürütme Kurulu rol ve sorumluluklarından vazgeçilmemeli ve devredilememelidir. Süreç yönetimi ve geliştirme çalışmalarının tüm aşamalarında kurulun belirgin rol ve sorumlulukları vardır. Bu anlamda kurul, bir "Yönlendirme Komitesi" görevini üstlenmelidir. Süreç geliştirme çalışmalarında, Kalite Yürütme Kurulu birliğinin temel, destek ve alt süreçlerini tanımlamalı, temel, destek ve alt süreçlerinin sahiplerini belirlemeli, ikinci, üçüncü kademe süreçler ile faaliyetlerin ve sahiplerinin belirlenmesini sağlamalıdır. Tüm süreçlerin süreç şemalarının oluşturulmasını ve performans parametrelerinin belirlenmesini tüm süreç sahipleri ile sağlamalı, süreç kitabını oluşturup onaylamalı, süreç iyileştirmesini, süreç sahipleri vasıtasıyla yapılmasını ve süreçlerin performansının ölçülmesini ve izlenmesini sağlamalıdır. Süreç yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesinin sağlanması, Genel Yönlendirme Komitesine gönderilecek evrak, yazışma, doküman ve dosyaların hazırlanması, süreç yönetimi konusunda gerekli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, planlanması ve Genel Yönlendirme Komitesine kaynak ve yetki talebi için bildirilmesi, kritik başarı faktörlerinden ve stratejilerinden hareketle, süreçlerin belirlenmesi ve önceliklerine göre geliştirme çalışmalarının başlatılması Kalite Yürütme Kurulunun görevleri arasındadır. Bu maksatla gerekli süreç analizlerini yapmalı, çalışmaların, birlik ana hedef ve stratejileri ile bütünleşmesini sağlamalıdır. Çalışmalar, kritik başarı faktörü (KBF) ve stratejileri ile uyumlu ve iş sonuçlarını etkileyici yönde olmalıdır.

Süreçlerin hedef ve kapsamının organizasyonun hedefleri ile uyumlu olması temin edilmelidir (geliştirme çalışmalarının belirsizlik özelliği gereği kapsam ve hedeflerde ilerleyen aşamalarda meydana gelebilecek değişiklikler ile ilgili Kalite Yürütme Kurulu olarak uygulamaya geçilmesi için). Çalışma planında yer alan, değerlendirme ve karar gerektiren noktalarda (kilometre taşları) ekiple bir araya gelerek gelişmeleri izlemeli ve yönlendirmelidir. Bu kapsamda uygulamayı takip etmeli, başarıya ulaşılması için gerekli önlemleri almalıdır. Kalite kurulları süreç geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini İyileştirme Proje Ekibi (İPE) seviyesinde yönetmeli, Süreç Geliştirme Timi (SGT) seviyesinde izlemelidir. Kalite Yürütme Kurulu geliştirilecek süreçlerin belirlenmesi ve kurum misyonu ile hedeflerin bütünleştirilmesi için birlik koordinatörleri ve süreç sorumluları ile birlikte çalışmalıdır.

2.4.3.TKY Koordinatörünün Süreç Yönetimi Sorumlulukları

TKY Koordinatörünün süreç yönetimine geçiş için gerekli alt yapıların hazırlanması için ilgili fonksiyonları ve uzmanlıkları harekete geçirme, gerekli kaynak ve lojistik unsurların tanımlanması ve tahsis edilmesinde koordine etmek gibi rolleri vardır. Yönetimin süreç yönetimi, süreç iyileştirme/geliştirme çalışmalarında yer almasında ve eğitici olarak görev almalarında ikna edici rol üstlenmeli, üst yönetimin hedef ve stratejileriyle uyumunun sağlanmasına aktif katkı sağlamalıdır. Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü organizasyonda süreç yönetimi uygulanmasında üst yönetime ve Kalite Yürütme Kuruluna yardımcı olmaktan sorumludur. Gerçekte uygulama sürecinin her ögesiyle ilgilenen Toplam Kalite Yönetimi koordinatörünün birincil rolü üst yönetim için bir organizasyon içi danışman olarak hizmet vermektir. Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü aynı zamanda eğitim ve öğretim sağlayarak, uygulama çalışmalarının planlanmasında ve yürütülmesinde yardımcı olmalıdır. Süreç yönetimi modelinin oluşturulmasına Kalite Yürütme Kuruluna yardım etmeli, uygulama ortamının oluşturulmasında yardımcı olmalıdır. Süreç sorumluları ile çalışanlarına ve süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde koordinatörlük etmelidir.

2.4.4.Süreç Sahibi Görevleri

Süreç sahibi süreç geliştirme çalışmalarını süreç yönetim modeline göre planlayıp uygulayan sürecin yasal sorumlusudur. Çalışmanın başarısı için gerekli kaynakları harekete geçirmeli, çalışmalara yön ve destek vermeli, söz konusu süreç içinde yer alan diğer karar verici yönetim kademelerini çalışmanın içine çekmeli ve sahiplenmelerini sağlamalıdır. Aynı zamanda; süreç standartlarının oluşturulması, sürecin etkinliğinin gözden geçirilmesi, 2., 3., vb. kademe süreçlerin ve sahiplerinin belirlenmesinde Kalite Yürütme Kuruluna bilgi sağlama, bu süreçlerin performanslarını, performans kriterlerine göre değerlendirilmesi için gerekli hazırlıklar gibi görevleri vardır. Süreç sahibi, sahibi olduğu süreçlerin performans kriterlerini belirlemeli ve süreçlerin süreç yönetim modeline göre yönetilmesini sağlamalıdır. Süreç sahibi; süreç iyileştirilmelerinde görev almalı, sürecin düzgün işlenmesini sağlamalı, faaliyetlerde görev alacak personeli belirlemeli, süreç performansının artırılması için sürekli iyileştirme tekliflerinde bulunmalıdır. Süreç sahibi çalışma ile ilgili politik ve yönetsel konuları çözümlenme, ilgili diğer yönetim kademelerini bir araya getirerek ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama, çalışmanın tüm aşamalarında, ekip liderini ve ekip üyelerini yakından destekleme gibi üst yönetim ile süreç çalışanları arasında köprü görevi üstlenmelidir. Ekip içinde ortaya çıkan sorunlarda, ekip liderine yardımcı olmalı, ekibin, organizasyon içinde diğer fonksiyon ve yöneticilerle ilişkilerinin düzenlenmesinde aktif rol almalıdır. Süreç Sahibi; süreci tanımalı, iyileştirme çalışmalarına yatkın olmalı, iyileştirmeye açık konuları tespit edebilmeli, iyileştirme ekiplerini yönlendirebilmeli, fonksiyonel ön yargıları olmamalı, sürecin tamamını görebilmeli, liderlik özelliği olmalı özellikle yönlendirici liderlik vasfı gelişmiş olmalı, sorumluluk alanında uzman olmalıdır.

Süreç sorumluları, Kalite Yürütme Kurulu tarafından, süreçte önemli payı ve katkısı olan yönetim kademeleri arasından seçilmelidir. Bölümler arası engeller ve kopukluklar süreç performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuzluğun ortaya çıkmasını engellemek amacıyla bütün sürecin sorumluluğu bir yöneticiye verilmelidir. Bazı durumlarda, süreç sahibi sürecindeki fonksiyonların odak noktası olabilir. Sürecin yönetilmesi aşamasında süreç sahibi, süreci oluşturan her

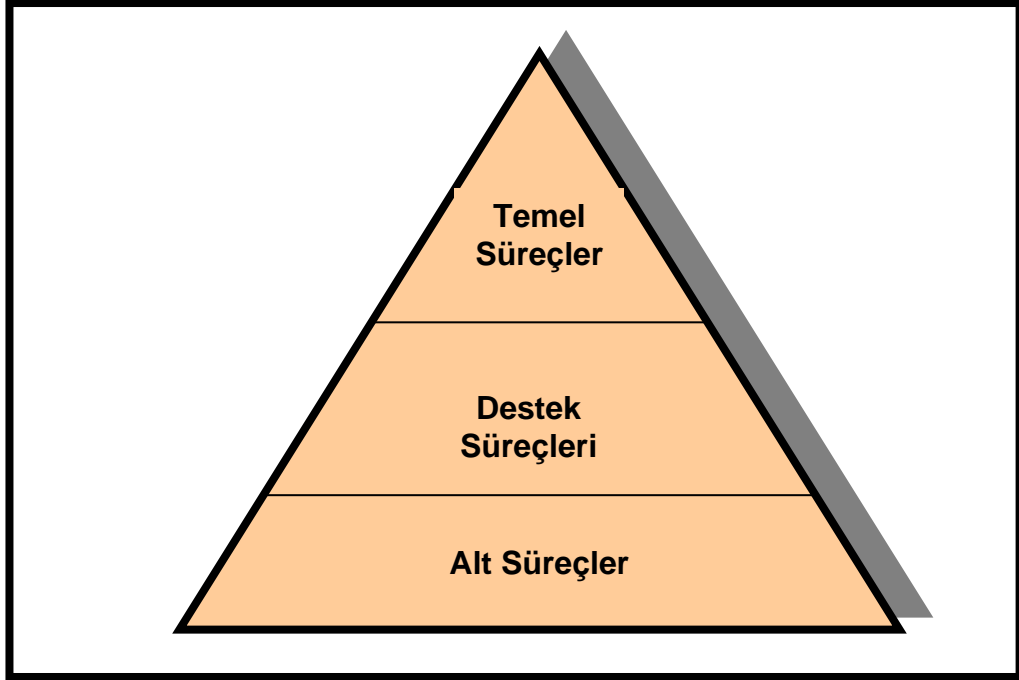
fonksiyondan (adım/bölüm) bir temsilci görevlendirebilir, bu kişiler süreç sahibine işlevsel uzmanlık eğitimi verebilirler. Aynı zamanda çalıştıkları süreçlerde değişikliklerin uygulayıcısıdır. Süreç sahibi, sürecin organizasyondaki sesi olarak adlandırılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMA MODELİ

3.1.Süreçlerin Tanımlanması

Organizasyonun misyonuna uygun olan ve gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi gereken tüm görevler dizinleri önemli önemsiz ayrımı yapılmaksızın, Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü rehberliğinde Kalite Yürütme Kurulu (KYK) tarafından yapılacak bir çalışma toplantısıyla süreç olarak tespit edilmelidir. Süreç yönetimi, çalışmalarının en kapsamlı faaliyetidir, süreçlerin yönetilebilmesi için öncelikle tespit edilip ne şekilde ve kim tarafından icra edildiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Uygulanacak olan süreç hiyerarşisi; Temel Süreçler, Destek Süreçler, Alt Süreçler, olarak üç ana başlık altında yönetilir.



Şekil 6 Süreç hiyerarşisi

(Kaynak: Eyüpoğlu, Erişim. 05.12.2006)

Temel Süreçler: Temel süreçler belirlenmeden önce organizasyon bir misyon ve vizyon belirlenmelidir. Daha sonra bu misyon ile doğrudan ilgili olan süreçler tespit edilmelidir. Temel süreçlerin tespit edilmesinden Kalite Yürütme Kurulu (KYK) sorumludur. Kalite Yürütme Kurulu süreçlerin belirlenmesinde beyin fırtınası, nominal grup tekniği gibi teknikleri kullanarak katılımı ve paylaşımı sağlamalıdır. Temel süreç; organizasyonun misyonuyla yani var oluş sebebiyle doğrudan ilgili olan ve dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan üst/ana birinci kademe süreçlerdir. Bu süreçleri belirlemek organizasyonun kaynaklarını müşteriye değer katan faaliyetlere odaklanmasını sağlar. Bu süreçler haritası çizilebilecek ve anlaşılabilir boyutlarda ele alınmalı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak çıktıları sağlamalıdır. Temel süreçler, içinde buldukları faaliyet grubu içerisinde, rekabette üstünlük ve başarı sağlanabilmesi için kritik niteliğe sahiptirler. Temel süreçler, organizasyonun elde ettiği “iş sonuçlarını”, müşteri tatminini, çalışanların tatminini ve toplum üzerinde sağlanan etkiyi doğrudan etkileme kabiliyetine sahiptirler. Temel süreçler, her durumda fonksiyonlar arası süreçlerdir ve kurum tarafından organizasyon dışı kuruluşlara kendi adına yapılması için devredilemezler.

Destek Süreçler: Temel süreçleri destekleyen ve performansını etkileyen süreçlerdir. Bu süreçleri belirlemek ve yönetmek organizasyonda iç müşteri, takım çalışması ve kaliteli hizmet bilincinin güçlenmesini sağlar, bu süreçler temel süreçlerin performansını etkiler.

Alt Süreçler: Temel ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için sürekli çıktı üreten ve sürekli geliştiren süreçlerdir. Bu süreçler özellikle büyük organizasyonlarda genellikle organizasyon içinde başlar ve biterler, ikiden fazla fonksiyonu kapsayan ve çıktılarının etkisi kurumun Temel ve Destek süreçlerin performansını direkt etkileyen birçok bireysel alt süreçlerden oluşurlar. Bu süreçleri belirleyip-tasarlayıp yönetmek kurumda sürekli gözden geçirme, önlem alma, planlama ve iyileştirme, sistematik yaklaşım bilincinin güçlenmesini sağlar.

3.2.Süreçlerin Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Kritik başarı faktörleri, organizasyonu başarılı/farklı kılacak, sektöründe üstünlük sağlamasına imkân verecek, güçlendirilmesi ve odaklanması gereken yönlerinin belirlenmesinde kullanılacak ölçütler olarak tanımlanabilir. Organizasyonun süreçlerinin başarısını ve genel olarak kurumun performans düzeyini izlemek ve ölçmek amacıyla kullandığı değişkenler, parametrelerdir. Kritik Başarı Göstergeleri olarak da bilinirler ve ölçülebilir olmalıdırlar. Kritik Başarı Faktörleri, içinde bulunulan iş alanına, teknolojik gelişmenin boyutuna, v.b. bağlı olarak değişebilir. Kritik başarı faktörleri, organizasyonun zayıf oldukları takdirde güçlendirilmesi, güçlü oldukları takdirde ise, başarıyı sürekli hale getirmek için gerekli önlemlerin alınması gereken alan/konularının performanslarını gösteren ölçütler olarak tanımlanabilir. Toplam kalite odağı, organizasyonun görevini (misyonunu) doğrudan destekleyen süreçler üzerinde olmalıdır. Personelin görevi (misyonu) etkilemeyen süreçler üzerinde çalışıyor olması, liderliğin TKY'nin ilkelerine fazla eğilmediği ya da iyi eğitilemediğinin bir göstergesidir. İdeal olarak, organizasyon içindeki tüm süreçler geliştirilmelidir, ancak başlangıç noktası önemli/kritik süreçler olmalıdır. (Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s 88)

Kritik Başarı Faktörleri, genellikle yalnızca bir yöntem veya aracın kullanılmasıyla kolaylıkla belirlenemez. Genellikle 3 seviyede ayrıntılı ve çok yönlü analiz gerekli olabilir. Bunlar; organizasyona ve iç unsurlarına yönelik analizler, içinde bulunulan faaliyet alanı, kullandığı teknoloji, rekabete yönelik analizler, iş faaliyetlerinin ötesinde, ekonomik, sosyolojik ve politik etkenlere ve çevreye yönelik analizlerdir. Elde edilen bulgu ve bilgilerin, kapsamlı ve derinliğine değerlendirilmesi ile birliğin kritik başarı faktörlerinin berraklaşması sağlanabilir. Kritik başarı faktörlerini veya kritik iş konularını saptamak için bir dizi girdiyi veya bilgi kaynaklarını kullanmak mümkün olabilir. Bunlar; müşterinin sesi, ürün ve hizmet kalitesi, finansal ve operasyonel performans bilgileri, operasyonel performans bilgi ve raporları, rekabet bilgileri olarak tanımlanabilir.

3.3.Süreçlerin Dokümente Edilmesi

Organizasyonun süreçlerle yönetime geçebilmesi, süreçlerin bir bütün olarak tüm çalışanlar tarafından ele alınabilmesi/yorumlanabilmesi maksadıyla herkesin anlayabileceği ortak bir dil ile dökümente edilmesi gerekmektedir. Zira süreç sorumluları ve çalışanları oluşturulan bu dokümana bakarak süreçlerini değerlendirebilecek ve geliştirebileceklerdir.

Akış şeması yapmak;

- Üretimdeki tek bir süreçten daha fazlasının görülmesine yardım eder. Akış görülebilir.
- Akış şeması boyunca israf kaynaklarını görmeye yardım eder.
- Üretim süreçleri ile ilgili ortak bir konuşma dilinin oluşmasını sağlar.
- Akışla ilgili kararlar görülür olduğu için tartışılabilir. Aksi takdirde sahada alınan kararlar ve detaylar hatalı olabilir.
- Yalın kavramlar ve teknikleri birbirine bağlar. Akış şemaları bütün akışın nasıl işleyeceğinin tasarlanmasına yardım ederek yalın uygulama için bir plan oluşturur.
- Bilgi ve malzeme akışı arasındaki ilişkiyi gösterir.
- Akış şeması, akışı yaratmak için işletmenin nasıl çalıştırılması gerektiğini çok detaylı bir şekilde tanımlamayı sağlayan bir araçtır (Rother ve Shook, 1999, s 4).




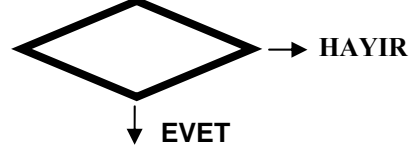


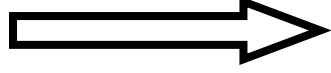
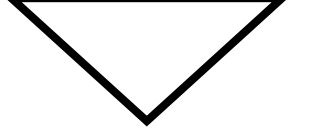
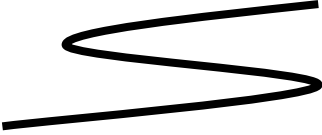
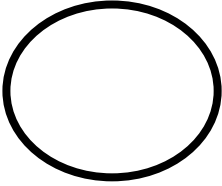
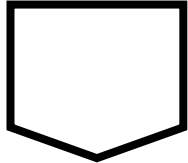
İyi bir süreç yönetim sistemine sahip olabilmek için süreçlerin daha iyi ve çalışanların anlayabileceği şekilde tanımlanması, süreç sahipliliği ve faaliyet adımlarının iyi belirlenmesi ve süreç tanımlama formlarının (süreç şemalarının-süreç künyelerinin) çok iyi tutulması gerekmektedir. Süreç künyeleri süreci herkesten daha iyi bildiği düşünülen süreç çalışanı/sahibi tarafından doldurulmalıdır. Öncelikle süreç sahibi sürecin adımlarını ve bu sürecin nasıl bir olaydan sonra başlayacağını belirlemelidir. Daha sonra sürecin adımlarında kullanılacak girdiler ve tedarikçiler tespit edilmelidir. Girdilerden sonra sürecin ürettiği çıktı veya çıktılar ile bu çıktıları kendi sürecinde girdi olarak kullanacak iç müşteri veya çıktıyı doğrudan kullanacak

dış müşteriler belirlenmelidir. Süreç performans ölçüleri de süreç adımlarında yer alan personelle beraber yapılacak bir grup çalışması sonucunda belirlenebilir.

Firmada pazarlama geniş bir pazarlama departmanı tarafından yürütülür, mühendislik geniş bir mühendislik departmanının birtakım kolları tarafından yürütülür, üretim operasyonlar bu departmanın görevidir ve yan sanayilerden satın alma, üretim kontrolü ve lojistik departmanlar sorumludur, tüm bunlar üzerinde başmühendisin direk otoritesi olmayabilir. Bunun yerine küçük bir asistanlar gurubuyla çalışan başmühendis bütünü görebilen ve nihai müşterinin karar vermesi ilkesine göre başarılı bir ürün yaratmak ve sevk etmek için her fonksiyonel aktivitenin ve akışın tersi yönündeki her bir firmanın göstermesi gereken katkıları düşünen ve kontrol eden tek kişidir. Firmada yoğun işleri üslenmiş işi başından aşkın hat yöneticilerinin anlaşılabilir bir eğilimi ki bu pratikte bütün firmaları kapsar, değer akışı haritalarını çizme işini dış danışmanlara ya da firma içi bazı guruplara tipik olarak operasyon planlama ve süreç iyileştirme departmanlarına delege etmektir. Ancak deneyimlere göre bu yanlış bir tutumdur. Danışman ya da firma içi ekibin bulguları, bir an önce işe başlaması gereken yöneticilere çok nadir durumda yol gösterici olur ve değer akışını birlikte takip ederek firmada bilinçlenme yaratmak, israfı keşfetmek ve hep birlikte tüm firmayı kapsayan bir eylem planı konusunda anlaşmak işi hiçbir zaman gerçekleşmez. Danışman ya da firma içi grup güzel bir rapor hazırlar ancak haritaların güzelliği ve dakikliği ile işe yararlığı arasında genellikle ters orantı söz konusudur, bulgular kısa zamanda toparlanıp bir yere konur ve zamanla tümüyle unutulur. Gerçekte açık sorumlulukları alan yöneticiler ortalıktaki kargaşayı düzeltebilirler. Onun için aynı yöneticiler haritayı çizmelidirler (Jones ve Womack, 2002, s 7). Bir yönetici, şirketinin sağladığı ürün veya hizmetin kullanıldığı ortamı ziyaret etmeli, yani akvaryumun içine atlamalı. Ürünün kullanılmakta olduğu ortamı deneyim etmeli, yani balıklar ile beraber yüzmeli ve sonra elde ettiği bilgilerle akvaryumdan çıkıp ileride izlenecek yolun haritasını çizmelidir (Shiba, 2006, s 27). Kurulur kurulmaz ekip lideri ve ekip hep birlikte değer akışı boyunca bir yürüyüşe çıkmalı, mevcut durum haritasını çizmeli ve sonra da “Hangi eylemler değer yaratıyor? Hangi eylemler israf? Neden sipariş akışı bu kadar karman çorman? Neden kalite bu kadar kötü? Neden sevkiyatlar bu kadar

bozuk? Nihai müşteri için değer nasıl ön plana çıkartılabilir?” gibi sorular sormalıdır (Jones ve Womack, 2002, s 7).

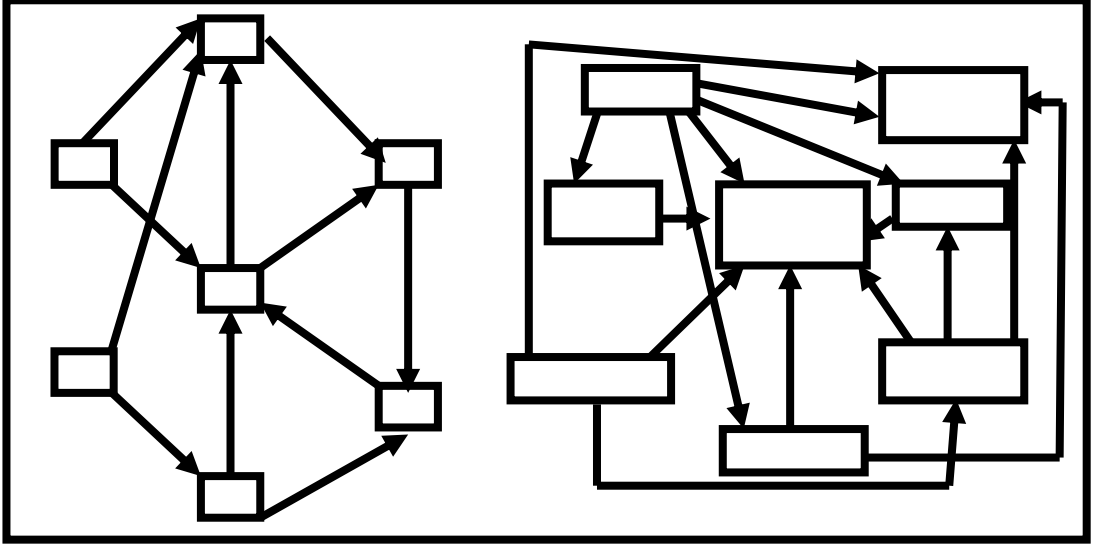
Süreçlerin akış şemalarının, Süreç Tanımlama Formuna çizilmesini müteakip her bir sürecin birbiriyle olan ilişkisinin (sıklık, ortaklık, verimlilik, bilgi paylaşımı, tedarikçi/müşteri) görülmesi ve birlikte bulunan bölümlerin birbiriyle olan iş akışının kolayca anlaşılmasının sağlanması amacıyla, süreci görsel hale getirilmesini sağlayan diyagramlara süreç haritaları denir. Süreç haritası, süreçte tanımlanan aktiviteleri ve karar noktalarını gösterir. Bu sayede belirlenen hedeflere göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli ve hangi adımları ortadan kaldırılmalı kararları alınabilir.

Sembol	Anlamı
	Süreç Başlangıcı / Süreç Sonu
	Faaliyet veya işlem
	Akış yönü (Süreç adımlarını bağlamak için)
	Karar noktası (Evet/Hayır veya Doğru/Yanlış) Müteakip karar yönü ikiden fazla olabilir.
	Kağıt dokümanlar (Formlar, raporlar, printer çıktıları vb.)
	Gecikme (Bekleme veya geçici depolama vb.)
	Taşıma veya hareket
	Depolama (Sevkiyattan önce son depolama vb.)
	Aktarma (elektronik veri, telefon veya faks vb.)
	Sayfa içi birleştirici (Aynı sayfadaki adımları birbirine bağlamak için)
	Sayfa dışı birleştirici (Farklı sayfalardaki adımları birbirine bağlamak için)

Şekil 7 Süreç akış şemalarında kullanılan işaret ve semboller

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4–8)

İki tip akış süreç haritası vardır. İlişki haritası; süreç dâhilindeki fonksiyonlar arasındaki temel girdi-çıkıtı müşteri-tedarikçi ilişkilerini gösterir. İlişki haritası organizasyonda her seviyede hazırlanabilir. İlişkilerin analiz edilmesi geliştirilmesi gereken işlerin daha detaylı olarak değerlendirilmesi hususunda yol gösterici olur.



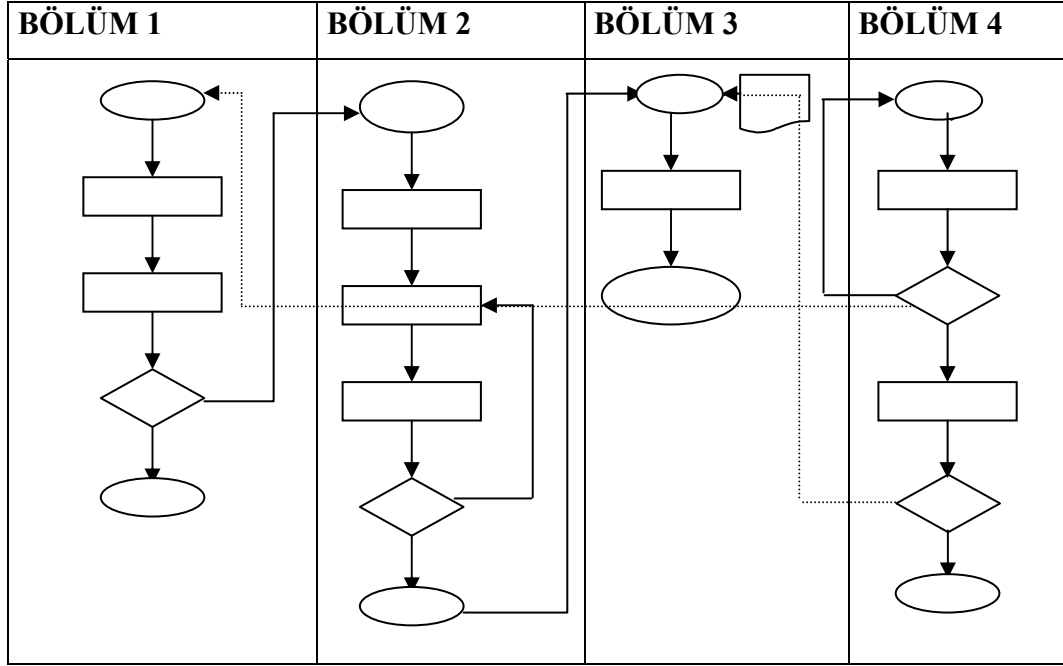
Şekil 8 Süreç ilişki diyagramı

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4–12)

Çapraz Fonksiyonlu Süreç Haritası; belirli girdileri istenen çıktılara dönüştürmek için yapılan işleri fonksiyonlara göre sıra takip ederek gösterir ve akışına bağlı kalarak süreci görsel hale getirmemizi sağlar.

Süreç haritası oluşturulurken sürecin müşterilerinden, tedarikçilerinden ve süreç içerisinde yer alan fonksiyonlardan veri toplama amaçlı süreç haritası oluşturma rehberi olarak adlandırılan soru listelerinden faydalanılabilir. Bu listeye göre; bölümün çıktıları, iç ya da dış müşteriler için üretilen ürünler, organizasyon içi ya da dışında çıktıları alan kişiler, her bir çıktının üretilmesi için bölümün ihtiyacı olan girdiler, bu girdileri işletmeye gönderenler, alınan girdileri istenen çıktılara dönüştürmek üzere yapılan işlemler, performans ölçümü ve değerlendirilmesi, yönetici, departmanın performansını etkileyen kritik faktörler, süreci meydana

getiren adımlar ve faaliyetler, her bir adımın aldığı süre, süreçte yer alan organizasyon birimleri ve fonksiyonları, sürecin çıktısını girdi olarak kullanan birimler, sürece girdi sağlayan birimler, sürecin ilk adımındaki faaliyetler, süreç sonundaki faaliyetler olarak belirlenebilir.



Şekil 9 Çapraz fonksiyonlu süreç ilişki diyagramı

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4-13)

Süreç Yönetimi için önemli fonksiyonlardan birisi de yapılan tüm faaliyetlerin (süreçlerin) detaylarının ortak bir dil ile tanımlandığı ve görsel olarak algılanabildiği, fonksiyonlar arası ilişkilerin (tedarikçi, müşteri vb.) belirlendiği bilgilerin, organizasyondaki tüm yönetici ve çalışanlar tarafından temin edilebilir bir dokümanda gösterilmesi olarak belirtilebilir. Bölümlerde süreçler belirlendikten ve süreç künyeleri hazırlandıktan sonra bunların kayıt altına alınması ve yürürlüğe konması gerekmektedir. Daha sonra da yapılan faaliyetler/işlemler bu süreç adımlarına göre gözden geçirilmeli ve performansları değerlendirilmelidir. Araştırma, tasarım, malzeme satın alma, satış ve gelen malzemeyi teslim almada çalışanlar, üretim ve montajda çeşitli malzeme ve spesifikasyonlar yüzünden ortaya

çıkan sorunlardan haberdar olmalıdırlar. Aksi halde ihtiyaca uygun olmayan malzemeleri kullanmaktan kaynaklanan yeniden işleme zorunluluğu yüzünden üretim kayıpları olabilecektir (Deming, 1996, s 51).

Süreç Kitaplarının hazırlanmasından Üst yönetim ve Kalite Yürütme Kurulu sorumlu olmalıdır. Her süreç sahibi kendi sürecinin künyesinin hazırlanmasından ve bir üst kademe süreç sahibine teslim edilmesinden sorumlu olmalıdır. Örneğin; 2. Kademe süreç sahibi süreci ile ilgili formu hazırlayıp kendi sürecinin ait olduğu 1. Kademe süreç sahibine teslim etmelidir. 1. Kademe süreç sahipleri kendi alt süreçlerinden gelen süreç künyelerini toplayıp bir dosya/kitap haline getirmeli ve gerekli alt birimlere dağıtımını yaptıktan sonra bir nüshasını herkesin ulaşabileceği yerde muhafaza etmelidir. Oluşturulacak süreç kitabı; fonksiyonel organizasyon şeması, kuruluşun vizyon, misyon ve değerleri, süreç yönetim modeli, kritik başarı faktörleri, süreç listesi, kritik süreçleri, süreç akış şemaları, fonksiyonlar arası ve fonksiyon içi süreç ilişki haritaları, süreç geliştirme hedeflerini içermelidir (Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4-14).

3.4.Kritik Süreçlerin Tanımlanması

Temel, destek ve alt süreçlerin, kritik başarı faktörlerine bağlı olmak koşuluyla toplam etkileri hesaplanarak, kritik süreçler belirlenebilir. Kritik süreçlerde mevcut durum ve hedef arasındaki farklar, karar matrisinde kritik süreç bölgesini oluşturur. Kritik süreçlerin gerekçeleri, görevlere etkileri, işlem planları ve hedefleri iyi tespit edilmelidir. Mevcut performansı ile beklenen performansı arasında büyük fark olan ve bu yüzden de kurumun başarısına çok etki eden (büyük para, enerji, moral veya prestij kaybına, vatandaş/müşteri /çalışan memnuniyetsizliğine yol açan) süreçler ile toplum güvenliği, sağlığı, hayatı veya çevre için tehlike arz eden süreçlerdir. Kritik süreçlerin öncelikle ele alınması ve iyileştirilmesi gerekli olabilir. Kritik süreçlerin, tüm süreçler içindeki yüzdesi düşük olmalıdır (çok fazla olmamalıdır). 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 imkânı 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 sonra tercihen sessiz puanlama ile (her Kalite Yürütme Kurulu üyesi kendi kâğıdına puan yazar) 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. Her süreç için bu iki değer X-Y eksenine yerleştirilerek elde edilen dağılım diyagramı incelendiğinde hem iyileştirme ihtiyacı, hem de toplam etkisi yüksek olan kritik süreçler belirlenmiş olur. Etki Analizi; her süreç tek tek ele alınarak belirlenen kritik başarı göstergesi üzerindeki etkisi aşağıdaki ölçeğe göre puanlandırılabilir. Burada tek tek her sürecin her başarı göstergesi üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir.

Tablo 1 Kritik başarı faktörü belirleme ölçeği

PUAN	AÇIKLAMA
10	Bu süreç bu başarı göstergesini çok fazla etkiler
3	Bu süreç bu başarı göstergesini oldukça etkiler
1	Bu sürecin bu başarı göstergesi üzerinde pek az etkisi vardır
0	Bu sürecin bu başarı göstergesi üzerinde hiç etkisi yoktur

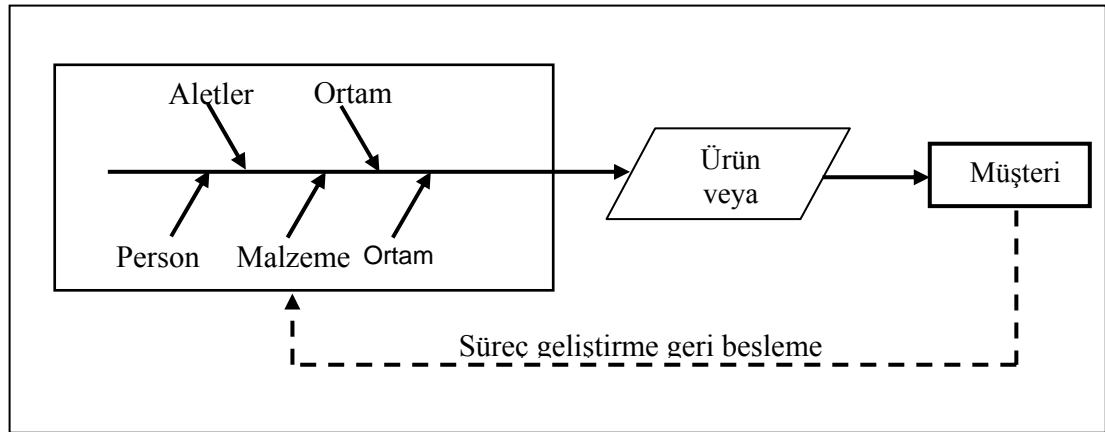
(Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4–16)

3.5.Süreçlerin Analiz Edilmesi

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 olabilir. İkisi arasındaki fark, yöneticilere sürecin geliştirilmesi yoluyla kapatılması gereken bir sorunun varlığına işaret edebilir.

Geleneksel yöneticiler tarafından uygulanan denetleme metodu ve süreç geliştirme metodu arasında iki önemli fark bulunmaktadır. Şekil 10 daki süreç kutusu genişletilmiştir ve ürün ya da hizmet kalitesi için muhtemel sebepleri içerir (makineler, metodlar, malzemeler ve insanlar). Bu diyagramda, nihai ürünün denetlenmesi sayesinde değil, süreçlerin üzerinde çalışılması ve geliştirilmesi sayesinde kaliteye ulaşılacağı vurgulanmıştır. Geleneksel yöneticiler çıktıları gözlemlemeye çok vakit ayırırlar ve süreç geliştirmeye çok az ilgilenirler. Süreç gelişimi üzerine odaklanma, yeni iş anlayışının en önemli parçasıdır. Yalnızca çıktılar üzerine odaklanma hatalar ile yönetimdir (Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s 100).



Şekil 10 Kaliteye ulaşmak için süreç geliştirme metodu

(Kaynak: Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s 100)

Ürün ya da hizmet kalitesi için belirlenen faktörler (makineler, yöntemler, malzemeler ve insanlar), süreçlerde değişkenliğe neden olabilir. Araştırmalarında Shewhart her bir süreç nedeninin tanımlanabileceğini, ölçülebileceğini ve analiz edilebileceğini bulmuştur. Değişkenliği azaltmak için itinalı çalışmak gerekli olabilir. Değişkenliğin nedenlerini tanımladıktan sonra değişkenliği azaltmak için verilere

dayanan ve nedenlere yönelik itinalı önlemler alınmalıdır. Önlem, sistematik bir şekilde (bilimsel bir yöntem ve araçlar kullanarak) ve uygun sorumluluk düzeyi ile alınmalıdır (Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri, 2000, s 3–8). Sürecin speifikasyonları 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 kullanılarak yapılacak süreç yeterlilik indeks hesapları da güvenilir olmayacaktır (Özveri, 2001, s 2). 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 (Özveri, 2001, s 5). 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 (Özveri, 2001, s 9).

Süreç analizi aşamasında; sürecin iç ve dış müşterileri ile diyalog kurulmalı, sürecin anlaşılmasını sağlayacak fonksiyonlar arası süreç haritası çizilmeli, sürecin değerlendirilmesini sağlayacak ölçütler saptanmalı ve veriler toplanmalıdır. Süreçteki eksik, gereksiz ve yetersiz kalan ara kesitler ve süreç adımları belirlenmeli, diğer bir deyişle süreçteki kopukluk ve aksaklıkların bir listesi çıkarılmalıdır. Süreçlerin yönetilebilmesi için çalışanların yapacağı işler belirlenmelidir. Bu amaçla, ilk olarak çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işlerin ayrıntılı olarak incelenmesi gerekebilir. İş Analizi olarak adlandırılan bu süreç, bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışma olarak adlandırılabilir. Hareket ve zaman etüdü olarak iki boyutta yapılabilir. Süreç analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir. Bir iş analizinde: İşin gerekleri nelerdir? İş nasıl yapılır? İş ne zaman yapılır? İş nerede yapılır? İş neden yapılır? gibi temel sorulara cevap aranabilir.

Süreç analizi; bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Süreç analizinin amaçları; organizasyonun gelecekteki her türlü ihtiyacını saptayarak, kaynakların planlamasına yardımcı olmak, süreç uygulamalarında açık ve kesin kriterleri oluşturmak, şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek, performans standartlarını belirlemek, kariyer planlamasının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak, çalışma koşullarındaki olumsuzlukları ortadan kaldırmak, iş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak olarak tanımlanabilir. Süreç analizi çalışmalarında bilgi toplamak için izlenen yöntemleri dört grupta incelenebilir. Sürecin içeriden veya dışarıdan izlenerek gerekli kayıtların tutulması yöntemi gözlem olarak adlandırılır. Tek başına yeterli olmayacağı için diğer bilgi toplama yöntemleri ile birlikte uygulanması daha etkili olabilir. Anket, özellikle iş değerlemesi amacı ile yapılan iş analizlerinde uygulanan bir yöntemdir. Birçok uygulama metodu mevcuttur. Mülakat ise, çalışanlarla önceden belirlenen sorular sorularak ve karşılıklı görüşme yöntemi ile yapılan bilgi toplama işlemidir. En çok kullanılan iş analizi yöntemidir. Diğerleri, çok sık

kullanılmayan uzmanların bilgisine başvurma, günlük kayıtlardan yararlanma, işaretleme listesi vb. yöntemlerdir. Süreç analizi için analizi yapan kişilerin özel bir analiz formu geliştirmeleri gerekebilir. Bu formda; iş analizini yapanlar, işin yapıldığı bölüm, işin unvanı, çalışanın ilk amirinin unvanı, işin özeti, işin yapılış biçimi, iş için gerekli olan araç-gereç vs., iş için gerekli olan bireysel özellikler, işin gerektirdiği deneyim ve analizi kontrol edenler yer alabilir. Süreç analizi süreci, analizcilerin seçimi ve eğitimi ile başlamalı, analizin uygulanması ve denetimi ile son bulmalıdır. İş analizi çalışmaları ile elde edilen bilgiler sürekli güncel tutulmalıdır. Teknolojik ve organizasyonel birçok değişim iş gereklerini de değiştirebilir.

Süreç analizinin bir uzantısı olan iş tanımları; işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirleyebilir. İş tanımları; iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulması olarak tanımlanabilir. Bu analizin amaçları; işin yapılma amacını belirlemek, gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak, işin diğer işlerle ilişkisini belirlemek, iş şartlarını çalışanlar açısından açık ve anlaşılır hale getirmek olarak belirlenebilir. Süreç tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılması olarak değerlendirilebilir. Ancak iş tanımı, işin kimliği dışında, işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemelidir. Bu temel amaçlarla yapılan süreç tanımları; personel seçiminde, personelin yönlendirilmesinde, eğitilmesinde ve performans değerlemesinde yararlı olabilir. İş tanımlarında dikkat edilmesi gerek önemli bir nokta, iş tanımının işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlaması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır ifade ile yapılması olmalıdır.

Süreç analizinin bir diğer uzantısı da iş gerekleridir. İş gerekleri, iş tanımlarından farklıdır. İş gerekleri; belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve beceriler olarak tanımlanabilir. Yani iş gerekleri, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışma olabilir. İş tanımları işin profili iken, iş gerekleri işin istediği çalışan profilidir. İş gerekleri çalışmasında çalışanların iş açısından dört özelliği tespit edilir:

- **Fiziksel Özellikler:** İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlar,
- **Zihinsel Özellikler:** Planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, konsantre olma vs.
- **Duygusal ve Sosyal Özellikler:** Sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme vs.
- **Davranışsal Özellikler:** Kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığının göstergesidir (Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4–20).

Süreçlerin analiz edilebilmesi için birtakım metotlarla süreç üzerinden veya etkileşimde bulunduğu diğer fonksiyonlardan verilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesiyle mümkün olabilir. Veri toplama işi, gözlenmesine karar verilen değişkenlerle ilgili verilerin, tasarımı iyi yapılmış formlara işlenerek kayda alınmasıdır. Kayda alınan verilerin, veri toplama formlarından hareketle analiz edilmesi, gerekli bilgi ve bulgulara doğrudan varılması zor olabilir. Veri toplama ile birlikte, bir dizi veri analiz tekniklerinin kullanımı gerekebilir. Bu nedenle veri toplama planı veri toplama formları hazırlanırken, hangi analiz tekniklerinin kullanılacağına da karar verilmiş olması gerekir. Veri toplama yöntemi, bir problemi tanımlamaya, problemi oluşturan sebeplere inmeye veya bir hedefe ulaşma yolunda karar verirken, kişisel görüş ve izlenimlere göre değil, mümkün olduğunca objektif kriterlere dayanmalıdır. Bu doğrultuda yapılması gereken, mevcut gerçeklere, yani verilere dayanmak, verilerin olmadığı durumda ise yapılması gereken veri toplamaktır.

Her süreçte bir geliştirme fırsatı mevcut olabilir. İyileştirme hedeflerinin belirlenmesinde, müşteri ve sürecin sesi arasındaki farklar tespit edilmeli ve iyileştirmeye açık alanlar yapılacak iyileştirme faaliyeti için hedefler kaynaklara göre belirlenmelidir. Hedef belirlemede rakiplerin başarı düzeyleri de vizyona göre dikkate alınmalıdır. Önemli süreç, müşteri tatmini ve görev (misyon) başarısı üzerinde ölçülebilir etkilere sahip olmalıdır. Müşteri ya da görev (misyon) gereksinimlerini amaç edinmeyen süreç geliştirme toplam kalite olarak düşünülmemelidir. Görevle (misyonla) ilgisi olmayan süreçlerin geliştirilmesi iyi bir şeydir, ancak kaliteyi tanımlayan müşteriler için direk bir etkisi olmayabilir.

Organizasyonun içeride daha yeterli olmasına yardım eder, ancak organizasyonun etkinliğini gerektiği kadar artırmayabilir. Bir organizasyonun etkinliği; görevini (misyonunu) yani harici müşterilerinin gereksinimlerini nasıl karşıladığı ile tanımlanabilir. Hem yeterlilik hem de etkinlik kalite organizasyonunda öneme sahip olabilir, ancak müşteri gereksinimlerini karşılamada bir lider temel önemi etkinlik üzerine vermelidir. Daha alt seviyedeki liderler ve yöneticiler, müşterilerin gereksinimlerini karşılamamanın dâhili yeterliliği üzerine daha fazla odaklanmalıdırlar. Süreç geliştirme çalışmasında genellikle kısıtlı başarı elde etmesinin nedenlerinden biri, organizasyonun görevi (misyonu) ile ilişkili olmayan problemlerin ya da süreçlerin ele alınması olarak belirlenebilir. Bu problemler genellikle çalışanların kendi bürolarının mobilyalarını seçmesi, ya da kafeteryasını istediği renge boyamasına izin verilmesi gibi çalışma hayatının kalitesi konularını kapsamaktadır. Bu problemlerin çözülmesi iyi olacaktır ve moral yönünden de önemlidir. Ancak bu tür yaklaşımlar, ürün ve hizmetlerin özellikle de organizasyon etkinliğinin geliştirilmesinde çok az şey yapmaktadır (Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s 88).

Hedef belirlemede vizyona uygun yapılacak stratejik planda kurumun bütünsel başarısına uygun taktiksel hedefler belirlenmeli ve eylem planlarında programlanabilir olmalıdır. Süreç seçildikten sonra, timin iyi tanımlanmış bir süreç geliştirme hedefi belirlemesi gerekir. Hedef şu soruya cevap vermelidir “ Süreç geliştirme yöntemi kullanarak neyi geliştirmek ve sonuçta ne elde etmek istiyoruz?” Süreç geliştirme hedefi genellikle iç ve dış müşterileri dinleyerek bulunabilir. Tim sürecin ürettiği ürünü veya hizmeti iyileştirecek hedef değerleri belirlemek için görüşme veya yazılı anket kullanabilir. Süreç ile ilgili bir sorunu belirlemek süreç geliştirme hedefini belirlemeye yardım edebilir. Süreçte çalışanlar çok uzun süren faaliyetleri, çok fazla işgücü alan işlemleri, faydasız veya gereksiz adımları veya sık sık gecikme yaratan olayları belirleyebilirler. Bu çalışma sadece bir sorun çözme çalışması değil, bir süreç geliştirme çalışması olmalıdır. Problemler sürecin başarısızlığının belirtileridir, bu nedenle süreçteki yetersizlikler tanımlanıp düzeltilmelidir.

Süreç Geliştirme Timi (SGT) aşağıdaki adımları izleyerek bir süreç geliştirme hedefi belirleyebilir:

- "Bu süreç ile biz..." şeklinde başlayan sürecin tanımlamasını yazılmalı,
- Süreç geliştirme çabasının hedefi belirtilmeli,
- Hedefi işlemsel tanım olarak yazılmalı,
- Mümkün olduğunda süreç geliştirme amaçlarının sınırlarını belirlerken sayısal özellik sınırları belirtilmelidir (Temel Süreç Geliştirme El Kitabı, 1999, s 1–9).

Tim süreç geliştirme hedefi belirlemeden de çalışma yapabilir, ancak yeterli değerlendirme yapılamayacağından süreçlerinin etkinlik, verimlilik veya güvenliğinde az bir gelişme elde edebilir. Açıkça belirtilmiş bir süreç geliştirme hedefi timin çalışmalarının sonuca odaklanmasını sağlayabilir. İyileştirme için doğru süreç seçimi tüm iyileştirme gayretlerini etkileyebilir. Çalışanlar ve yöneticiler tarafından belli bir plana göre toplanacak verilerin değerlendirilmesi organizasyon için önemli olan süreçlerin tespit edilmesine ve iyileştirme için odak noktası belirlemeye yardımcı olabilir. Her süreç için bir iyileştirme timi görevlendirilmelidir. Birden fazla iyileştirme timinin aynı süreç üzerinde çalışması rekabet, karışıklık, yarışma ortamı yaratabilir. Bu tim olarak çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyebilir. Öncelikle başlangıçta basit süreçler seçilmeli, iyileştirme sağlanmalı ve dokümente edilmelidir. Sık sık tekrar eden bir süreç seçilip sonuçlarının gözlemlenmesi iyileştirme hakkında veri sağlar. Yılda bir tekrar eden bir süreç belirlenirse iyileştirmenin iyi veya kötü sonuç verdiğini anlamak mümkün olmayabilir. İyileştirme görülemez ise tim konuya olan ilgisini kaybedebilir (The Navy Handbook For Basic Process Improvement, 1992, s 1).

3.6.Süreç Geliştirme Araçları

Toplam Kalite Yönetiminde, değişkenlik, süreç ve sürekli iyileştirme çok önemli hususlar olarak belirlenebilir. PUKÖ çevrimi, bir kalite iyileştirme yöntemidir. Ekip ve ekibin tüm kilit oyuncularını iyileştirme çabasının bir parçasıdır. İyileştirme ekibinin üyeleri, iyileştirme faaliyetlerinde süreç geliştirme araçlarını kullanırlar.

Araçlar, verileri basit ve özetlemiş şekilde gösteren resimler sağlar. Bu araçlar bilgileri sergilemek için kullanılabilirler. Tüm araçların kullanılması çok basittir. Farklı türdeki bilgileri sağlamak veya sergilemek için veya değişik yollarla bilgileri analiz etmek gibi her biri farklı amaca hizmet eder. Bazen bir aracın çıktısı, bir başka aracın girdisini oluşturabilir. Eğer uygun olarak kullanılırsa süreçlerin geliştirilmesinde bu araçlar son derece güçlü olabilir. Süreç geliştirme çalışmalarında öncelikle süreçler tanımlanmalı, değişkenlikler ölçülmeli, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanarak, gerekiyorsa düzeltici faaliyetler uygulanarak süreç geliştirilmelidir. Bu işlemdeki temel özellik, her sürecin normal değişkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, süreç hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Süreçlerdeki değişkenlik düzeyi bilinmedikçe, süreçlerin kontrolü ve dolayısıyla ürünlerin kalitesinin kontrolünün sağlanması mümkün olamamaktadır. İstatistiksel yöntemler, üretim sürecinin iyileştirilmesi ve kusurlu üretimin azaltılması için kullanılan oldukça etkili bir araçtır. Ancak istatistiksel yöntemlerin yalnızca araç oldukları ve uygun biçimde kullanılmadıklarında amaca hizmet etmeyecekleri unutulmamalıdır. Kontrolün gerekli olduğu her yerde, belli kriterlere bağlı bir ölçüm mekanizmasının da bulunması gerekmektedir. Elde edilen bu ölçümleri değerlendirme, üretim aşamalarında elde edilen istatistikle sağlanabilir, istatistiğin kullanılmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Doğal olayların tümünde, değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için, istatistiğe başvurmak şarttır.
- Hataların büyük bir bölümü, değişkenlikten kaynaklanır, istatistik biliminin tekniklerini kullanarak, değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynakları tespit edilebilir.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır. Konuya farklı açılardan bakan çalışanların, aynı dili konuşmasına imkân sağlar.
- İstatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek, gerek yönetici, gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Hangisinin normal, hangisinin anormal olduğu istatistik bilimi ile öğrenilebilir (Yıldız, 2003, s 4-14).

Tüm bu nedenlerden dolayı, İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) uygulamaları başlamıştır. İSK, süreçte meydana gelebilecek problemleri tanımlamak için, kontrol şemaları, grafiksel metotlar ve teknikler kullanarak, süreç parametrelerinin ve süreç değişkenlerinin izlenmesi olarak belirlenebilir. Bu şekilde süreçteki problemler tanımlanabilir, azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir. Deming, istatistiğin, bilginin transferi için gerçek bir bilim, bilgi girişinin de sürekli ilerleme için gerekli olduğunu ve ancak bu yolla maksimum çıktıya ulaşılabileceğini vurgulamıştır. Her şey değişmektedir ve bu değişim, değişimin limitlerinin belirlenmesi için ölçülmelidir. Değişim sınırlarının belirlenmesi, uygulamaya konulması ve geliştirilmesinde, istatistiksel süreç kontrolünün rolü büyüktür. Değişimin ölçülebilmesi, kalitede sürekli iyileşmenin ilk hedefidir (Seçer, 2006, s 4-10).

İstatistiksel yöntemler Japonya'da 1949 yılında yoğun bir biçimde kullanılmaya başlamıştır. Aynı yıl Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) bir kalite kontrol araştırma grubu kurarak, istatistiksel kalite kontrol ve istatistiksel yöntemlerin endüstride kullanımını araştırmaya başlamışlardır. Japonya'da kalite çemberleri ve kalite yönetimi teknikleri konularında önemli çalışmalar yapan Ishikawa'ya göre işletmede karşılaşılan sorunların %95'i basit istatistiksel teknikler kullanılarak çözülebilmektedir. İstatistiksel yöntemlerin, sağlayacağı yararlarından bazıları şunlardır:

- Daha üst düzeyde kalite,
- Yeniden işleme ve hurdanın azaltılması ile daha az kayıp,
- Daha iyi planlama ve yönetim ile muayenenin iyileştirilmesi,
- İş gücü-makine/saat için kusurlu üretimin en aza indirilmesi,
- Tasarım toleranslarının iyileştirilmesi,
- Eşgüdümlü çalışma sonucunda organizasyon içi ilişkilerin iyileştirilmesidir (Doğan, 2000, s 53).

İstatistiksel süreç kontrolü; üretim (bakım, onarım, revizyon ve kalibre) faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkabilecek kusurları veya üretimin kontrol dışına çıkması durumlarını hemen ortaya çıkartarak gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlayan tekniklerin uygulanması olarak tanımlanabilir. Şekil 11'de

karşılaşılan sorunların farklı boyutları için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Tekniklerin bazıları sorunların belirlenmesinde, bazıları sorunun analizinde, bazıları ise her iki amaç için kullanılmaktadır.

AMAÇ	KULLANILACAK TEKNİK
Sorunlarda öncelik sırasının belirlenmesi	Akış Diyagramı İşaret Çizelgesi Pareto Diyagramı Beyin Fırtınası Nominal Grup Tekniği
Sorunun ne olduğu, nerede meydana geldiği, ne zaman meydana geldiği ve etki alanının belirlenmesi	İşaret Çizelgesi Pareto Diyagramı Histogram
Sorunun olası bütün nedenlerinin saptanması.	İşaret Çizelgesi Pareto Diyagramı Dağılım Diyagramı Neden -Sonuç Diyagramı Beyin Fırtınası
Sorunun ana nedenlerinin saptanması	İşaret Çizelgesi Pareto Diyagramı Dağılım Diyagramı Nominal Grup Tekniği Beyin Fırtınası
Etkin ve uygulanabilir çözümün geliştirilmesi ve uygulama planının hazırlanması.	Beyin Fırtınası Çubuk Grafikleri Yönetim Değerlendirmesi
Çözümün uygulamaya konması ve gerekli prosedürlerle grafiklerin düzenlenmesi	Pareto Diyagramı Histogram Kontrol Grafiği

Şekil 11 İstatistiksel süreç kontrolü tekniklerinin kullanım alanları

(Kaynak: Doğan, 2000, s 53)

Her bir aracın amacı ve nasıl kullanıldığı anlaşılırsa, simgelenen verilerin yorumunun yapılması mümkün olabilir. Her aracın özgül bir amaç ve kullanım alanı

vardır. Bunların aynı zamanda genel bazı amaçları ve kullanımları vardır. Genellikle, bu araçlar şu amaçlarla kullanılabilirler:

- Verilerin özetlenmesi,
- Bir sürecin tanımlanması,
- Sorun bölgelerinin belirlenmesi,
- Çözümler önerme,
- Değişikliklerin etkisinin değerlendirilmesi,
- Müşteriler ve gereksinimlerine yanıt verme,
- Süreç veya çıktı değişkenliğini gösterme (Süreç Yönetimi Ders Notları, 2004, s 2-3-13).

Süreç geliştirmede kullanılan araçların birçoğu sadece toplama, çıkarma, çarpma ve bölme işlemlerini gerektirir. Karmaşık uygulamalarda bir istatistikçinin yardımına gereksinim duyulabilir. Belirtilen araçlar, PUKÖ çevriminin herhangi bir aşamasında kullanılabilir. Bazıları (Yönetim ve Planlama Araçları gibi), çoğunlukla planlama safhasında kullanılmasına rağmen, sadece bu safhalarda kullanmayla sınırlı olmayabilir. Hangi aracın kullanılacağı, organizasyonun gereksinimine ve ekiptekilerin tecrübe ve kavrayışlarına bağlı olabilir. Bu araçları kullanırken, üzerinde durulması gereken en önemli husus, sorun için en uygun olan araçları tespit etmek ve kullanmak olarak değerlendirilebilir. En uygun araç, duruma ve toplanacak verinin türüne bağlı olabilir. Herhangi bir veri toplama görevi için, bu araçların hepsinin kullanılmayacağı bilinmelidir. Keza aynı araç, tüm durumlarda da uygulanamayabilir. Süreçlerin geliştirilmesi için pek çok araç kullanılabilir Uygun olarak kullanıldıklarında, süreçlerin geliştirilmesi için bu araçlar verilerin toplanması, teşhisi ve bilgilerin analizinde son derece güçlü olabilirler. Araçlar değişik yollarla gruplandırılmalarına rağmen Toplam Kalite ile ilgili olarak, temel araçlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilirler:

Temel Grafik Araçları: Aynı zamanda kalite kontrol araçları veya istatistiksel süreç kontrol araçları olarak da isimlendirilirler. Beyin Fırtınası ve onunla ilgili Çoklu oylama ve Nominal Grup Tekniği araçlarının yanı sıra Kontrol Kâğıtları da yararlı araçlardır.

Yönetim ve Planlama (YP) Araçları: Liderler ve yöneticiler tarafından iş planlaması amacıyla çok sık kullanılırlar. YP araçlarında sayısal veriler yerine esas olarak sözel veriler kullanılır ve böylece fikirlerin sınıflandırılmasında ve birleştirilmesinde daha uygundurlar. Düşünceleri ve kavramları düzenlemede yardımcı olma yönünden mükemmel araçlardır (Temel Süreç Geliştirme El Kitabı, 1999, s 1-2).

Üst yöneticilerin pek çoğu bu araçların kullanılma mekanizmasının içine olasılıkla hemen giremeyebilirler, fakat kaliteyi iyileştirmek için bu araçların nasıl ve niçin kullanıldığını herkesin bilmesinde yarar olabilir. Üst yönetici olarak, bu araçlar tarafından ortaya konulan bilgiler içerisinde iyilerin kötülerden, açık ve net resimlerin karışık olanlardan kolaylıkla ayrılarak yorumlanması çok önemli olabilir. Veriyi toplayan ve yorumlayanların niyetlerine ve ustalıklarına bağlı olarak, veriler açıklık getirebilir veya kafa karıştırabilir, yönlendirebilir veya yanlış yöne sevk edebilir. Kalite kontrol araçları, bir topluluktan verilerin toplanması, teşhisi ve analizi için kullanılabilir. İstatistiksel problem çözme ve sayısal verilerin toplanması ve teşhisi için Kalite Kontrol Araçları kullanılmalıdır. Kalite Kontrol Araçları; süreç çıktısının açıklanmasında, eğilimleri göstermekte, verilerin kıyaslanmasında ve sebep ve sonuç analizinde kullanılabilir. Verilerin analizi için sadece niceliksel araçların kullanılmasıyla problemler çözülemez, 7 Yönetim ve Planlama Tekniği bu ihtiyacı karşılayabilir.

7 Yönetim ve Planlama Tekniği: (Süreç Yönetimi Ders Notları, 2004, s 2-3-16)

- İlgü Diyagramı
- İlişki Diyagramı
- Ağaç Diyagramı
- Önceliklendirme Matrisleri
- Matris Diyagramı
- Süreç Karar Program Şeması
- Faaliyet Akış Diyagramıdır.

7 Yönetim ve Planlama Teknikleri; (Süreç Yönetimi Ders Notları, 2004, s 2–3–15)

- Sözel verilerin düzenlenmesi,
- Yaratıcı düşüncelere ulaşmaya çalışmak,
- Planları zenginleştirmek,
- İlişkileri belirlemek,
- İşbirliği sağlamak,
- Öncelik tayin etmek,
- Yönetim kararları dâhilinde kalitenin yapılanması,
- Daha az zamanda daha az yeniden işleme gerektiren daha iyi tasarımları ortaya çıkarmak (müşteri ihtiyaçlarını karşılamak veya aşmak),
- PUKÖ çevriminin bilhassa PLANLA safhasında, mevcut veri toplama, analiz ve kontrol araçlarını bütünleştirmek,
- Tüm kuruluş çapında, TKY için tepe yönetimi, planlamacılar ve destek elemanlarının daha çok katılımlarını desteklemek,
- Planlamacılara, planların yerine getirilmesini daha kolay sağlayan bir takım tamamlayıcı planlama araçları vermek,
- Olabilecek olaylar için etkili planların geliştirilmesinde sistemli bir yol sağlamak,
- Beklenmeyen olaylar veya değişen durumlarla daha etkili baş edebilmek,
- Yöneticilere, karmaşık ve dağınık sözel bilgileri düzenleme, işleme ve teşhir için yardımcıdırlar.

Kalite Kontrol Araçlarının verileri işlediği ve çıktı sağladığı gibi, 7 Yönetim ve Planlama Tekniği de fikirleri ve kavramları işler. Onlar fikirleri ve kavramları düzenlemek için kullanılan yönetim ve planlama araçları olarak değerlendirilebilirler. Karmaşık, niceliksel olmayan verilerin teşhiri için grafik yöntemler kullanılabilir. 7 Yönetim ve Planlama araçları, yöneticilere tüm seviyelerde yararlı olabileceği kanıtlamıştır. Bu araçlar, gerçekte yönetim işinin anlaşılabilir ve yönetilebilir yapılmasına yardım ederler. 7 Yönetim ve Planlama araçları, problemleri çözmek ve süreçleri yönetmek için sırayla birleştirildiğinde ve kullanıldığında en güçlü olabilirler. Bununla beraber, pek çok kimse bunları bağımsız olarak büyük başarıyla

kullanmışlardır. Burada esas olan bu yararlı araçları kişilerce çok iyi biliniyor ve kullanılıyor olmasıdır. 7 Yönetim ve Planlama Tekniği bazen “7 Teknik” olarak da isimlendirilir. Düşünce ve fikirlerin düzenlenmesinde yardımcı olan mükemmel araçlar olduğundan, esas olarak PUKO çevriminin PLANLA safhasında kullanılabilirler. Gerçekte bu araçlar yeni değildirler. Japon Kalite Kontrol Teknik Geliştirme Derneği, 1972 ile 1977 yılları arasında, bu araçları, tam bir planlama çevrimi içerisinde tek tek ve beraberce test etmiştir. Bu 7 Yönetim ve Planlama Aracı; insanların birlikte çalışırken, beraberce çalışmayı başarmasını, uzmanlaşmasını, bir konuya odaklanmasını, işi tasarlamasını ve nasıl başaracağına karar vermesini sağlayabilir. Bu araçlar üst düzey yöneticiler tarafından birçok yerde kullanılabilir. Kurumu rekabete karşı korumak amacıyla mevcut müşterileri memnun edecek ve uzun vadede şirketin varlığını sağlayacak stratejik planlar yapmada kullanılabilir. Bu araçların kullanılmasına çalışanların tamamı katılabilir. Araçlar ekiptekilerin ortak karar vermelerini sağlarlar ve soyut düşünceyi görselleştirerek, özneliği nesnel biçimde ortaya koyabilirler. Bu araçlar dünyanın her yerindeki insanlara, dehanın gücünü tanımlarını, onu yaratıcılıkla keşfetmelerini ve ilerlemelerini sağlayabilir, bir belirsizlik ortamını, uygulanabilecek bir eylem planına çevirebilirler. Araçların kullanılması yaratıcı bir süreç olabilir, kullanırken yaratıcı olunmalı, aracın işe uygun olması sağlanmalı, pratik yaparak hangi aracın daha uygulanabilir olduğunu görülmelidir. Göreve uysun diye araçları zorlanmamalıdır. Yine de doğru aracı seçmek bile en iyi sonucu vermeyebilir. Doğru araç doğru projede kullanıldığı zaman elde edilen sonuç mutlaka uygulanmalıdır.

Temel Grafik Araçlar

Kalite Kontrol Araçları

- ❖ Akış Şeması
- ❖ Beyin fırtınası
- ❖ Sebep Sonuç Diyagramı
- ❖ Kontrol Kâğıdı
- ❖ Pareto Şeması
- ❖ Histogram

- ❖ Dağılma diyagramı
- ❖ Hareket Çizelgesi
- ❖ Kontrol Çizelgesi

Yönetim ve Planlama Araçları

- ❖ İlgü Diyagramı
- ❖ İlişki Diyagramı
- ❖ Ağaç diyagramı
- ❖ Matris Diyagramı
- ❖ Önceliklendirme Matrisleri
- ❖ Süreç Karar Programı Şeması
- ❖ Faaliyet Akış Diyagramı

Şekil 12 Süreç geliştirme araçları

(Kaynak: Süreç Yönetimi Ders Notları, 2004, s 2–3–13)

Organizasyonun kalite geliştirme işlerini kolaylaştıran, gelişimi dokümante etmeyi sağlayan ve ekiplerin başarılarını eşzamanlı ve standart şekilde sunmalarını mümkün kılan araç olay listeleme olarak adlandırılabilir (Şekil 13). Bir olay listesi dokümanı; açıklayıcı resimler ve grafiklerle desteklenmiş basit metinlerdir. Kalite geliştirme sürecine, karmakarışık, telaş içinde bir metotla yaklaşılabilir ve tamamlandığında bazı gelişmelerin sonuçlanacağı değerlendirilebilir. Sistemik, planlı bir yaklaşımın olmayışı sıkıntı, karışıklık, ikilem ve masraf yaratabilir. Japonlar, olay listeleme kavramını kendi endüstriyel kalite kontrol etkinliklerine uygulamışlardır. Onlar bu süreci “Kalite Kontrol Hikâyesi” olarak adlandırmışlar ve bu tekniği öncelikle gelişme etkinliklerini raporlamada ve dokümante etmekte kullanmışlardır. Bu format, Pareto Analizi, Sebep-Sonuç Diyagramları ve Kontrol Kartları gibi basit grafik teknikleri kullanarak verinin mantıksal akışını gösterir.

Olay Listesi Bölümleri

Süreç İyileştirme Olay Listesi		
Ekip Bilgisi	İyileştirme Sebepleri	Şimdiki Durum
<ul style="list-style-type: none">• Ekip adı• Ekip üyeleri• Toplantı zamanları	<ul style="list-style-type: none">• Görev emri• Geçmiş durum	<ul style="list-style-type: none">• Süreç adımları• Akış çizelgesi• Temel ölçümler
Veri Toplama ve Analiz		
<ul style="list-style-type: none">• Asıl sebepleri tanımlayan veriler → Sebep sonuç diagramı → Histogram → Veri toplama kontrol tabloları → Dağılım(scatter) diyagramı → Pareto diagramı		
Önerilen iyileştirme ve girişimler	Sonuçların Değerlendirilmesi	Gelecek Planları
<ul style="list-style-type: none">• Tavsiyeler• Girişim durumları ve karşıt durumlar• Gelişmiş süreç akış diagramı	<ul style="list-style-type: none">• Kontrollü ilerleme için veri → Çizelgeleri uygulamak → Çizelgelerin kontrolü	<ul style="list-style-type: none">• Diğer SFT'lerine tavsiyeler• Yöntemlerin izlenmesi

Şekil 13 Olay listeleme formu

(Kaynak: Ekip Becerileri ve Kavramları, 2001, s 3-37)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ GELİŞTİRME

4.1.Süreç Geliştirme

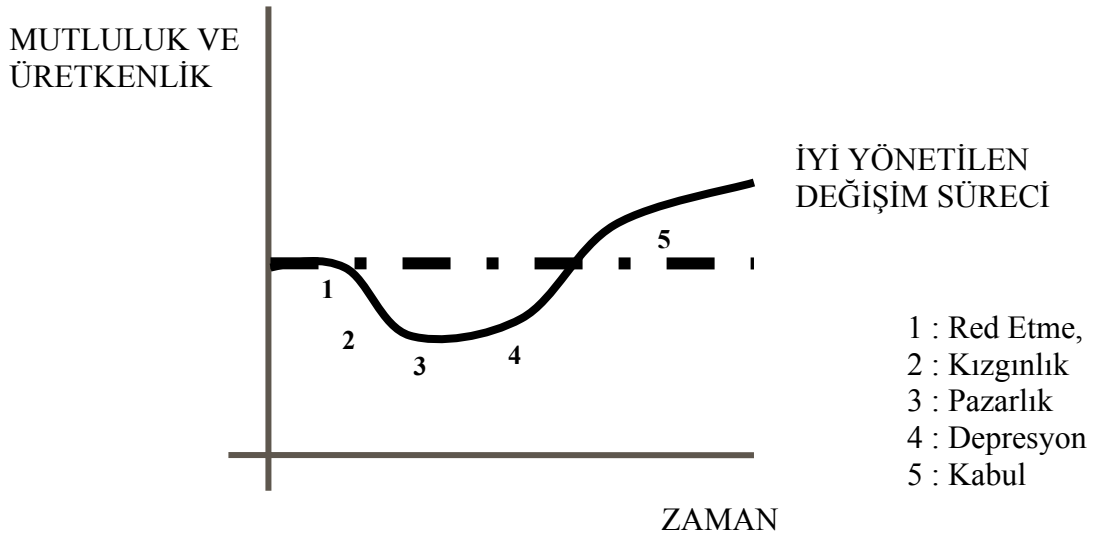
Süreç Geliştirme sadece yangına müdahale etmek, ya da kriz çözmek olarak değil, işleri iyileştirmek olarak tanımlanabilir. Sorunlar veya başarısızlıklar karşısında, insanları suçlamaktan vazgeçmek ve işin nasıl daha iyi yapılabileceğine bakmak demektir. Problem çözme yaklaşımı ile hareket edildiğinde veya sadece bozuk olan şeyi düzeltmeye çalışıldığında, hatanın temel sebebi asla bulunamaz veya anlaşılabilir. Fakat gerçek anlamda bir süreç geliştirme uygulandığında; süreçte olan olayların sebebini öğrenmeye, elde edilen verilerle sapmaları azaltmaya, ürün veya hizmete katkısı olmayan işlemleri süreçten çıkartmaya ve müşteriyi memnun etmeye çalışılır. Tim süreci etkileyen etkenler olan; kullanılan malzemeyi, malzemeyi ürün veya hizmete çeviren yöntemleri, makineleri ve işi yapan insanları inceler (Temel Süreç Geliştirme El Kitabı, 1999, s 1-2).

Süreç iyileştirme çalışmalarına başlandığında çalışanlar tarafından direnç gösterilebilir. Bu normal karşılanmalıdır. Çünkü değişikliğe karşı her insan bu tepkiyi gösterebilir. Ancak bu dirençlere karşı önlem alınmalıdır. Çalışanlara süreç iyileştirme çalışmalarının amacı açıklanmalıdır. Böylece çalışanın aklındaki şüpheler ortadan kalkar ve çalışanlar iyileştirme çalışmalarına şüpheyile bakıp isteksiz çalışmak yerine çalışmalara istekle katkıda bulunurlar. Çalışanların süreç iyileştirme çalışmalarına direnç gösterme nedenlerinden bazıları şöyledir:

- Çalışanlar genellikle katı bir yapıya sahiptir, yeni bir şey öğrenmek ve değişmek istemezler.
- Çalışanlar genelde işbirliğine yanaşmaz ve sadece kendilerini düşünürler.
- Çalışanlar kendi başlarına düşünmek ya da inisiyatif kullanmak istemezler. Ne yapmaları gerektiğinin kendilerine söylenmesini isterler.
- Çalışanlar harcadıkları çabanın sonucunu görmek için sabırsızlanırlar.

- Herhangi bir girişimde bulduklarında, o işi ne kadar iyi yaptıklarını ölçmek için geri bildirim gereksinim duyarlar. (Süreç Yönetimi, Erişim: 05.12.2006)

Bir işletmede süreç iyileştirme çalışmalarına başlamak, o işletmede değişim başlıyor demektir. Değişim de belirsizlikler içerdiğinden çalışanlar tarafından kolay kabul edilemez. Çalışanların gösterdiği direnç iyileştirme çalışmalarını olumsuz etkileyebilir. Dirençlere karşı önlem almak yönetimin görevi olmalıdır. Yönetim uygun bir değişim stratejisi uygulamalıdır. İşletmelerde tüm çalışanlar yeniliğe karşı değildir, yönetim, bu sayısı az olan değişim taraftarlarını mümkün olan yerlerde diğerlerinin şüphe ve korkularını gidermek için kullanabilir. Ayrıca yönetim, çalışanların değişimin gerekli olduğunu anlamaları için pazardaki rekabet durumu gibi bilgileri çalışanlarla paylaşmalıdır. Yönetim bunlar dışında, çalışanlara, iyileştirme çalışmalarına katılıp başarılı olanların ödüllendirileceğinin bilgisini de vermelidir.



Şekil 14 Değişim süreci

(Kaynak: Güçlü, 2004-2005, s 147)

Süreç iyileştirme çalışmalarında üst yönetimin davranışlarına bakacak olursak; yöneticiler, genellikle daha çok iş yaratacak kararlar alabilirler. Bugüne kadar

yapılan bir işi kaldırma konusunda fazla istekli değildirler. Bunun sebebi yapılageleni kaldırmak hem biraz cesaret ister, hem de fazla bir kredisi yoktur. Belki bir gün gerekli olur, onun için kenarda dursun zihniyeti de bir diğer neden olabilir. Zaman ilerledikçe yeni yapılacak işler, katmanlar halinde şirketin üzerine serilmeye devam edebilir. Bu arada altta kalan katmanlarda yapılan birçok iş, üstteki katmanların oluşturulmasıyla güncelliğini ve gerekliliğini yitirmiş veya en azından katma değeri sorgulanması gerekir hale gelmiş olabilir, ancak yönetim dikkatini buraya vermeyebilir, dikkatini verse bile bölümler veya departmanlar engeli ile karşılaşabilir. Bir şirkette yapılması gereken işleri (fiilen yapılanları değil), bir zero-base yaklaşımıyla öncelik sırasına göre ve süreç sınıflandırmasıyla tesbit edilmesi gerekebilir. Bu tespit yapılırken her iş, şirketin vizyonu, misyonu, stratejisi gibi değerlerine katkısı anlamında ciddi şekilde sorgulanmalıdır. Sonuç olarak ortaya bir takım süreçler, bunlara girdiler ve çıktılar çıkabilecektir. Bundan sonraki aşama bu girdiler ve çıktıları, yine şirket değerlerine karşı sorgulayarak, birbirine bağlamaktır. Yapılacak bütün ön elemelere rağmen birçok girdinin ve çıktının bağlanacak bir yeri bulunamaması olasılığı yüksektir. Hatta hiçbir çıktısı kullanılmayacak süreçlere dahi rastlayabilme olasılığı da yüksektir. Boşta kalanların şirket değerlerine katma değerleri muhtemelen yoktur ve çöpe atılması gerekir (Uzer, Erişim: 17.10.2006).

Kalite, süreç geliştirmede verimliliği artırabilir. Bu da, fire oranını, tekrar çalışmayı ve hiçbir katma değer yaratmayan faaliyetleri eleyebilir. Sürekli süreç geliştirme, kalite kontrol kavramı ve denetim anlayışından, hataları önleme anlayışına geçme anlamına gelmelidir. Yapılan araştırmalar bazı işletmelerin, bütçelerinin %25 - 40'ını fireye ve tekrar çalışmaya harcadıklarını göstermektedir. Eğer süreçler geliştirilir ve çalışma tekrarı azaltılırsa, üretime dayalı olmayan bu tür aktivitelere harcanan kaynaklar, daha fazla ürün ve hizmet üretmek için kullanılabilir. Bir sürecin sonunda, pahalı denetim ve tekrar çalışmayla kaliteli ürün/hizmetler çıkarılabilir. Eğer bir ürünün tamamlanması süreç geliştirilmeden beklenirse, çok geç olabilir. Hatalı ürün artık üretilmiş olur. Eğer sürecin içine kalite yerleştirilirse, müşterileri memnun eden ve daha az üretim maliyetine sahip, eş zamanlı olarak kaliteli ürün ve hizmet elde edilir, sonuçta ek denetim ve çalışma elenmiş olur. Kalite, süreç içindeki çalışanlar tarafından yapılan süreç analizi ve

süreç geliştirmesi ile elde edilebilir. Müşterilerin kalite beklentileri anlayışla karşılanmalıdır. Bu, işlemsel olarak kalite özelliklerini ölçmek ve tanımlamak için müşterilerle birlikte çalışmak ve sürekli olarak süreçleri geliştirmek anlamına gelmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde kaliteyi müşteri tanımlar. Müşterileri memnuniyetinin kilit noktası, müşteri beklentilerini iyi belirlemek ve sonra da o beklentileri karşılamak ve beklentilerin üzerinde hizmet vermek olmalıdır. Kalitenin varlığından hem kurumunun üyeleri, hem ürün/hizmetleri kullanan dış müşteriler, hem de kurum içerisinde çalışan iç müşteriler haberdar olmalıdırlar.

Veri toplama ve istatistiksel analiz, organizasyonun mevcut süreç kabiliyetini ölçmeyi ve zaman içinde nasıl yapıldığını belirlemeyi sağlayabilir (Mevcut Durum Analizi). Yüzeysel semptomlara reaksiyon göstermek, problemlerin temel nedenlerini araştırmadan, günlük çözümlere bel bağlamak yerine sürekli gelişimi aramak için, önsezi veya ön yargıların yerine, veriler üzerinde karar vermeyi sağlayabilir. Eğer ölçülemezse, yönetilemez. Liderler süreç gelişimi için, çalışanların aktif katılımını yüreklendirecek bir ortam yaratmak zorunda olmalıdırlar. Organizasyonda katılımcı yönetim anlayışı yerleştirilmelidir. Ekiplerin çalışması sayesinde, sık sık daha kaliteli ve önemli sonuçlar kazanılabilir. Beraber çalışan insanlardan oluşan gruplar kendi becerilerini ve bilgi birikimlerini bir araya getirerek kalite çabasında daha büyük adımlar atabilirler. Organizasyonun tüm kademelerinde iletişim kanallarını açmak gerekli olabilir. Kalite geliştirme ekip yapısıyla bu iş kolaylaştırılabilir. Gelişim olanaklarının farkına varıldığı ve korku yok edildiği zaman, çalışanlar önemli katılımlar yapabileceklerdir (Ekip Becerileri ve Kavramları, 2001, s 1–7).

İnsandan kaynaklanan kalite problemleri ise üretim sisteminin planlanması, kurulması işletilmesi veya denetlenmesi esnasında ortaya çıkabilmektedir. Yetersiz eğitim, firma kültürünün olmayışı, çatışma ve eşgüdümsüzlük, iletişim kopukluğu gibi durumlar insandan kaynaklanan kalite problemlerine neden olmaktadır. İnsandan kaynaklanan problemlerin çözümü örgüt içinde bazı kalıpların yıkılması, işgücünün eğitimle problem çözme ve karar verme sürecine katılmalarının sağlanması, ekip çalışma ruhunun yerleşmesi gibi uzun zaman alan çalışmaları gerektirebilir.

Çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin kullanılabilceği problem çözüme grupları ya da kalite çemberleri gibi grup faaliyetlerine yönlendirilmeleri örgüt içi iletişimi kolaylaştırma, sorunların daha çabuk çözülmesi gibi yararlarının yanında çalışanların motivasyonunu da artıran yöntemlerdir (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003, s 118).

İyileştirme bir problem çözüme sürecidir. Bir problemi doğru olarak anlayıp çözmek için problem tanımlanmalı, geçerli veri toplanmalı ve analiz edilmelidir. Yeterli veri toplamadan problem çözüme önsezi ve hislere göre problem çözmez, bilimsel ve objektif yaklaşım değildir. Mevcut durumla ilgili veri toplamak nerelere odaklanmamız gerektiğini ve iyileştirmeye nereden başlayacağımızı anlamamıza yardım eder (Imai, 1997 s 6). Standardize edilmiş bir süreç geliştirme yöntemi işin nasıl yapılacağına odaklanır. Tüm önemli kişiler süreç geliştirmeye katılırsa, beraberce masrafları (para, insan, malzeme, zaman ve imkânlar) azaltmaya odaklanabilirler. Sonuçta ise işler daha ucuz, daha hızlı, daha kolay ve en önemlisi daha güvenli yapılabilir. Toplam kalite araçları ve yöntemlerini kullanmak bir tim halinde çalışmayı güçlendirebilir. Tim üyelerinin ortak bilgilerini, kültürlerini, deneyimlerini ve çabalarını kullanmak süreç geliştirmek için güçlü bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Tim çalışması ile bir bütün parçalarının toplamından fazla edebilir. Süreçleri geliştirmeye çalışmak için kurumu sistem perspektifi ile incelemek önemli olabilir. Bir kurum, düşük performans için çalışanları sorumlu tutmaya devam ederek kaliteyi yakalayamaz. Dr. Deming, problemlerin % 94'ünün sistem hataları olduğunu, insanlardan kaynaklanan hatalar olmadığını değerlendirmiştir. Bu nedenle odaklanılması gereken nokta kişilerin sorumlu tutulması değil, süreçlerin geliştirilmesi olmalıdır. Eğer ekipler süreçlerin geliştirmesinde başarılı olma yolunda ilerliyorlarsa, yönetim esnek olmayı, değişik bir şekilde işleri yapmayı ve risk almayı destekleyebilir. İnsanların birçoğu kaplumbağa gibi olabilir. Onların kabuklarından çıkması ve rutin şeylerden uzakta yeni şeyler denemesi için onları cesaretlendirmek gerekebilir. Eğer bir kez çaba sarf ederlerse ve başarısız olurlarsa ve yapılan hatalar uygun bir şekilde yapıcı bir eleştiri ortamında ele alınmazsa, kabuklarına geri çekilebilir ve her zamanki rutin işlerine geri dönebilirler. Lider ve yöneticilerin, yargıç yerine antrenör olmaları gerekli olabilir. Yapıcı eleştirileri yapmanın yanında

onlara huzur ve güven de vermelidir. Ofis dışına çıkıp, personeli ile dostça ilişkiler kurmalıdırlar.

Kurumsal amaçlar açık olarak tanımlanmalıdır ve kişisel amaçlar da bunlara bağlanmalıdır. Başarılı olmak için, bütün ekip üyeleri oyun planının ne olduğunu ve ne beklediğini iyi anlamalıdırlar. Genelde personel, kurumun görevinden ve amaçlarından haberdar olmayabilir. Liderler, kişiler, ekipler ve kurum bir bütün olarak kurumun amacına hizmet edebilsinler ve başarılı olabilsinler diye görevleri ve amaçları geliştirmeli ve bildirmelidir. Liderler, organizasyonlarda sıkça görülen bürokrasinin, hem iç hem de dış müşterileri nasıl etkilediğini anlamalıdırlar. Ekip çalışmasını desteklemeyen yapıları, sistemleri söküp yenileriyle değiştirmek için gerekli olan faaliyetleri yapmak zorundadırlar. Liderler müşteri ilgisini ve iletişimini engelleyen bürokratik yapıları kırmak için çalışmalıdırlar (Ekip Becerileri ve Kavramları, 2001, s 1–15). Süreç geliştirmeye başlamak için üst düzey liderin süreç geliştirmeyi bir ilke olarak görmesi gerekli olabilir. Süreç geliştirmenin önemi en üst seviyeden aşağı doğru benimsetilmelidir. Liderlerin süreç geliştirme mantığının yerleşebileceği, kişilerin düzenli olarak kaliteyle ilgili araçları ve teknikleri kullanabileceği bir kurumsal çevreyi geliştirmeye ihtiyaçları olabilir. Organizasyonun bu aşamaya ulaşabilmesi için liderler, herkesin süreç geliştirme çabalarını düzgün olarak kullanabilecekleri eğitimi almalarını sağlamalıdırlar.

Gelişim için süreç seçimindeki ilk adım kurumun önemli süreçlerini tanımlamak olmalıdır. Önemli süreçler girdiye, kurumun süreçleri boyunca ve geriye doğru izlenilebilen dış müşteri gereksinimi ile başlarlar. Dolayısıyla müşterilerin geri bildirimleri çok önemli olmalıdır. Bundan dolayı, onlar tanım olarak farklı fonksiyonları içerebilirler. Bunlar görevin başarılmasını engelleyecek kadar önemli olabilirler. Bunlar eğer geliştirilirse, müşterilerden gelen tepkileri etkileyebilir. Genel Yönlendirme Komitesinin yapması gereken, gelişim için bu süreçleri tanımlamak ve önceliklendirmek olmalıdır. Ekiplerin, süreç geliştirme çalışmalarına başladıklarında yaptıkları hatalardan biri, görev ile doğrudan ilişkili olmayan çalışmalara başlamaları olabilir. Örneğin, görev yönergesi hazırlamak gibi yönetimle ilgili bir işlev seçilebilir veya destek süreçlerine bakma istenebilir, ama bunlar yüksek öncelikli olmayabilir.

Kritik başarı faktörleri, görev başarısını etkileyen çalışmada organizasyonu ayakta tutan faaliyetler olarak tanımlanabilir. Genel Yönlendirme Komitesi, dış müşterileri etkileyen süreçler ile öncelikle ilgilenmelidir. Önemli süreçler tanımlanılıp geliştirildiğinde, iç müşteriye etkileyen süreçleri geliştirmekte de kullanılabilirler. Sonuç olarak Genel Yönlendirme Komitesi, dış müşterileri ve görevi etkileyecek süreçleri geliştirmek için seçim yapmalıdır. Birçok yönetim, stratejik hedefler üzerine odaklanmış önemli süreçlerin tanımlanmasına yardım edecek stratejik planlar kullanmıştır. Bu, her zaman gerekli olmayabilir. Genel Yönlendirme Komitesinin basitçe süreci ve görevleri tanımlamaya, daha sonra bu süreçlerin hangisinin en doğrudan, müşterilerin en çok istedikleri kalite özellikleri doğrultusunda etkili, ölçülebilir, beklentiler olduğunu tanımlamaya gereksinimi olabilir (Ekip Becerileri ve Kavramları, 2001, s 3-7).

Süreçlerini belirlemiş ve yönetmeye başlamış bir kuruluşta, sürekli iyileştirme döngüsü içinde ele alınan süreçle ilgili olarak ilk yapılacak şey, sürecin mevcut durumunun incelenmesi olmalıdır. Sürecin baştan mı tasarlanacağı, yoksa mevcut süreç içinde küçük değişiklikler mi yapılacağına sonra karar verilebilir. Ayrıca, küçük ya da büyük değişiklik kavramı da herkese göre değişebilir. Süreçle ilgili mevcut durum, verimlilik ve maliyet analizleri yapılarak iyileştirmelere nereden başlanacağı, ya da hangi süreçlerin iyileştirilmesi ile verimliliğin artacağını saptamak için olabilir. Bu zincirdeki en zayıf halkanın saptanmasına ve bu halkayı güçlendirdikten sonra sırasıyla diğer zayıf halkaları güçlendirerek sistemi güçlü hale getirmeye benzetilebilir. Sürecin mevcut durumunu incelerken de süreç takımları oluşturmak ve katılımı sağlamak ile (süreç haritasının çıkarılması, müşterilerle ve süreçte çalışanlarla görüşmeler yapılarak istek, beklenti, aksaklıkların öğrenilmesi, önerilerin alınması, engelleyicilerin öğrenilmesi, mevcut ölçümlerin kaydedilmesi, ölçüm yapılmıyorsa yapılması) durum daha netlikle ortaya çıkabilir. Küçük veya radikal değişiklikler yapılma ihtiyacı görünür hale gelebilir. Küçük değişiklikler yapılacak ise;

- Sorunların kökeninin incelenmesi,
- İyileştirme çözüm seçeneklerinin tartışılması,
- Seçeneklerden birine karar verilmesi,

- Pilot uygulama ve pilottaki sonuçların incelenmesi,
- Uygulamanın yaygınlaştırılması izlenecek adımlardır.

Mevcut durum incelemesi süreçte büyük değişiklikler yapılacağını gösteriyor ise ayrıntıya inmeye gerek olmayabilir. Bunlar zaten açık biçimde görünmekte ve bilinmekte ise;

- Yaratıcılık ve yenilikçilik kullanılarak,
- Kıyaslama yoluyla en iyi uygulama araştırılarak,
- Çoğunlukla yeni ve son bilgi teknolojisi imkânları kullanılarak süreç yeni baştan tasarlanır (Filiz, Erişim: 12.10.2006).

İyileştirmede kural; iyileştirme çalışmalarına önce büyük kayıplardan başlamak olmalıdır. Bunun nedeni yapılacak iyileştirmelerin getirisinin daha büyük ve hissedilir olmasıdır. Bir doktorun hastasıyla ilgilenirken önce görünen semptomları (ağrı, sızı, bulantı, kaşıntı, uyuşma... gibi) öğrenip sonra bunların sebeplerini (tahlil, röntgen vs. yöntemlerle) araştırması gibi, iyileştirme çabalarında da semptomlar yerine gerçek problemlerin peşinde olmak ve kalıcı çözümler aramak gerekir. Çözüm için önce farkına varma gelmelidir. Bir sorun olduğunu fark edene kadar sorun için hiçbir şey yapılmayabilir. İkinci aşama çözüm ya da iyileştirme olmalıdır. Bunun için hızlı yol almaktan önce doğru yolda bulunulduğundan emin olunmalıdır. Strateji, yön, öncelik, hedef belirleme ya da genel anlamda bir yığın yöntemler bu aşamada sürece dâhil edilmelidir (Filiz, Erişim: 12.10.2006). Bir organizasyonda alışılmış düşünüş tarzından daha değişik düşünülmesini gerektirdiğinden, süreç geliştirme düşünüş tarzını yerleştirmek zor olabilir. Süreç geliştirme herkesin "itfaiyeci" olmalarından ziyade "yangın önleyici" olmalarını gerektirebilir. Hedef sadece sorunlar oluştuğunda çözüm yöntemi bulmak ve usuller tatbik etmekten ziyade, süreci uzun vadede geliştirmek olmalıdır. Süreç geliştirmeye başlamak için; yangını söndürmek ile mücadele eden liderler CO2 söndürücülerini bir kenara bırakıp şunları düşünmeleri lazımdır;

- Geliştirme için hangi süreci seçmeliyiz?
- Geliştirme çabaları için hangi kaynaklara ihtiyaç var?
- Seçilen süreci geliştirmek için uygun kişiler kimlerdir?

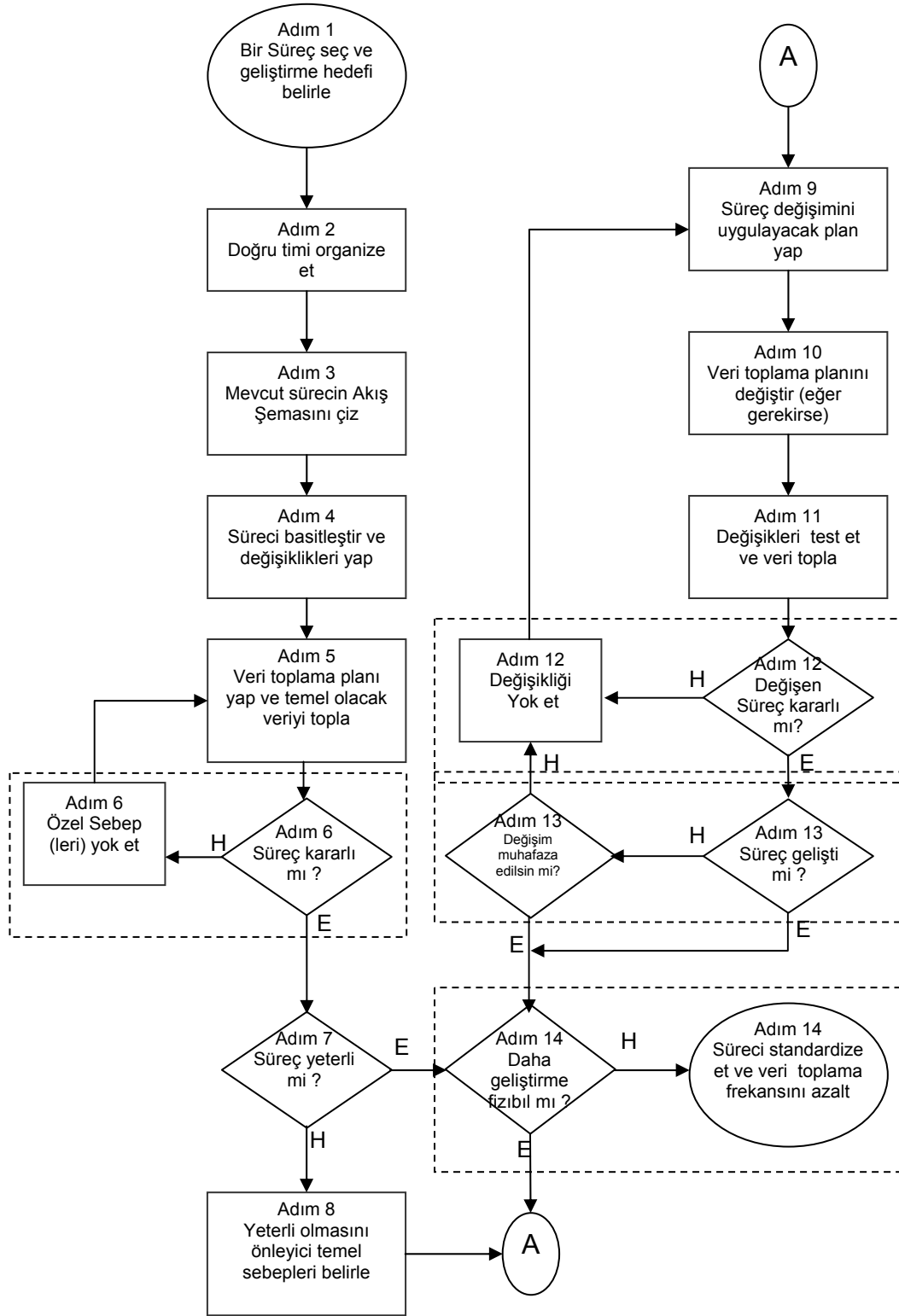
- Süreci öğrenmek için en iyi yol nedir?
- Süreci nasıl geliştiririz?
- Geliştirilmiş süreci nasıl kurumlaştırabiliriz? (Temel Süreç Geliştirme El Kitabı, 1999, s 1-3)

Temel süreç geliştirme iki parçadan oluşur;

Süreç Basitleştirme Kısmı: Süreç geliştirme çevriminin 1 ile 7'nci adımlar arasında ve sol tarafındadır. Timler süreç geliştirmeye bu adımlarla başlarlar. Sürecin kararlılığı ve yeterliliğine bağlı olarak, tim 8'nci adımdan devam edebilir, ya da 14'ncü adıma gidebilirler.

Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PDCA = Plan-Do-Check-Act) Çevrimi: Süreç basitleştirme parçasını takip eden 8-14'ncü adımlarda gösterilmektedir (Temel Süreç Geliştirme El Kitabı, 1999, s 1-2).

Modeldeki tüm 14 adımı uygulamak; timin süreç hakkındaki bilgilerini, karar verme seçeneklerini çoğaltabilir ve uzun vadede tatminkâr sonuçlar almasını sağlayabilir.



Şekil 15 Temel süreç geliştirme modeli

(Kaynak: Temel Süreç Geliştirme, 1999, s 1–4)

Süreç Geliştirme Modeli Adımları süreç geliştirme faaliyetini kapsayan toplam 14 adımdan oluşur. Bu adımlar:

1.Adım: Geliştirilmesi istenen süreç seçilmeli ve geliştirme hedefi açıkça tanımlanmalıdır. Hedef timce veya dışarıdan görevlendirme ile oluşturulabilir.

2.Adım: Süreci geliştirecek tim oluşturulmalıdır. Bunun için; timde çalışacak uygun kişiler seçilmeli, geliştirme çabası için gereken kaynaklar (personel, zaman, para ve malzeme) tanımlanmalı, gelişmeleri nasıl rapor edecekleri ve timin yetki seviyesi belirlenmelidir. Bu öğeler yazılı olarak da resmileştirilebilir.

3.Adım: Şu anki süreç akış şeması çizilerek tanımlanmalıdır. Bu, sürecin başlama ve bitirme noktası arasındaki faaliyetlerin, hareketlerin ve kararların adım adım haritasını çıkarmak için kullanılan bir araçtır.

4.Adım: Gereksiz veya tekrarlanan faaliyetleri çıkartılarak süreç basitleştirilmelidir. Bazı kişiler 3. Adım'da bir süreci bütünüyle kâğıt üzerinde ilk defa görmüş olabilirler. Bu husus, onları süreci geliştirmek için gereken ilk adımları atmalarına hazırlayan ve durumdan haberdar olmalarını sağlayan bir adım olabilir.

5.Adım: Verileri toplamak için bir plan geliştirilmeli ve temel veri toplanmalıdır. Bu veriler daha sonra karşılaştırmalarda referans olarak kullanılacaktır. Böylece 1. Adım'da oluşturulan süreç geliştirme hedefine karşı sürecin değerlendirilmesi başlatılmış olur. 3. Adım'daki akış diyagramı; verinin sürecin hangi aşamasında ve kimler tarafından toplanması gerektiğinin belirlemede yardımcı olur.

6.Adım: Sürecin kararlı olup olmadığı değerlendirilmelidir. Süreçte ne olduğunu daha iyi anlamak için tim 5. Adım'da toplanan verilerin bir Kontrol Çizelgesi'ni veya Hareket Çizelgesi'ni çıkartır. Bundan sonra yapılması gereken faaliyetler özel nedenlere bağlı değişkenlik olup olmaması ile ilgilidir.

7.Adım: Sürecin yeterliliğine bakılmalıdır. Tim 5.Adım'daki toplanan verilerle 1. Adım'da belirtilen süreç geliştirme hedefini karşılaştırmak için, verilerden bir histogram çizer. Genelde 4. Adım'da yapılan süreç sadeleştirilmesi 1. Adım'da belirtilen hedeflere ulaştırmaya yeterli olmaz, bu takdirde tim temel nedenleri bulmak için 8. Adım'a geçmelidir. Veriler hedefe ulaşıldığını gösterse bile, tim 14. Adım'a geçmeden önce sürecin daha da geliştirilmesinin fizibil olup olmadığını düşünmelidir.

8.Adım: Sürecin belirtilen hedefe ulaşmasını engelleyen temel nedenler bulunmalıdır. Tim burada, Sebep-Sonuç Şeması veya Beyin Fırtınası araçlarını kullanarak sürecin neden istenilen hedefe ulaşamadığını ortaya çıkarmak için Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al çevrimine başlar.

9.Adım: Sürecin hedefe ulaşamamasının sebeplerine dayanarak bir değişim planı yapılmalıdır. Bu temel sebepler 8. Adım'da belirlenmiş olanlardır. Planlanmış geliştirme 4. Adım'daki değişikliklerden sonra yapılan basitleştirilmiş Akış Şemasındaki adımlar gözden geçirilerek yapılır.

10.Adım: Gerekirse 5. Adım'da yapılan veri toplama planı değiştirilmelidir.

11.Adım: Geliştirilen süreç denenmeli ve veri toplanmalıdır.

12.Adım: Geliştirilen sürecin kararlı olup olmadığı belirlenmelidir. 6. Adım'daki gibi tim burada da bir Kontrol Çizelgesi veya Hareket Çizelgesi kullanır. Eğer süreç kararlı ise, tim 13. Adım'a gidebilir. Kararlı değilse, tim süreci ilk haline getirip başka bir değişikliği düşünmelidir.

13.Adım: Değişikliğin süreci geliştirip geliştirmediği değerlendirilmelidir. 11. Adım'da toplanan veri ve histogram ile tim sürecin 1. Adım'da belirtilen hedefin elde edilip edilmediğini kontrol eder. Eğer hedefe ulaşıldıysa, tim 14. Adım'a geçebilir, ulaşılmadıysa tim önerilen değişikliğin korunmasına veya iptaline karar verir.

14.Adım: Bu süreç için ilave süreç gelişmelerinin uygun olup olmadığına bakılmalıdır. Tim burada süreç basitleştirmesini takip eden 7. Adım'daki kararlar bir kez daha karşı karşıya kalarak, 8. - 13. Adımlar arasını tekrar uygulayıp uygulamamaya karar verir. 14. Adım'da tim ya süreci gene geliştirmek için 9. Adım'dan devam eder, ya da daha fazla iyileştirmenin fizibil olacağı bir ortama kadar sadece sürecin performansını takip eder (Temel Süreç Geliştirme El Kitabı, 1999, s 1-5).

Süreç Geliştirme/İyileştirme, süreç yönetiminin aşamalarından biridir. Belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme/geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Süreç iyileştirme, eldeki süreçleri anlamak,

ürünün kalitesini artırmak ve maliyeti veya geliştirme süresini azaltmak için bu süreçleri değiştirme çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Geliştirilen ürünlerinin kalitesi ile bu ürünlerin üretilmesinde kullanılan sürecinin kalitesi arasında çok kuvvetli bir ilişki olabilir. Başarılı bir süreç iyileştirme organizasyonel bir kabul ve kaynak gerektirebilir. Süreçlerin iyileştirilmesi üst yönetim tarafından desteklenmeli ve yeterli bütçe desteği sağlanmalıdır.

4.2. Toplam Verimli Bakım

Etkili bir süreç akış yönetimi, süreçteki değişiklikleri azaltması nedeniyle, kalite performansı üzerine doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Süreç değişikliğindeki bir azalış, hatalı ürün yüzdesine göre farklılık gösterebilir. Süreç akış yönetimi çalışmaları, donanım arızalarından kaçınmak için önceden programlanmış verimli bakım üzerinde yoğunlaşmalıdır. Toplam verimli bakım esas olarak arızalara yol açmadan ekipman problemlerinin teşhisi ve tamiri konusu olarak tanımlanabilir. Bu, operatörlerce günlük kontroller ve bakım teknisyenlerince periyodik kontrol ve bakım yapılmasını içerebilir. Bir sürecin basit olarak tasarlanması, süreçteki uyumsuzlukları minimum düzeye indirebilir. Japon Poka-Yoke uygulamaları, üretim ya da montaj sırasında kullanılan çok basit araç ya da metodlar sayesinde üründe ortaya çıkabilecek kalite hatalarını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Süreç değişikliklerini azaltmada diğer önemli bir konuda günlük üretim plan ve programlarının yapılması olabilir. Günlük üretim planları gerçekleştirilirken hatalı bir üretimle karşılaşıldığında makinelerin durdurulması (Jidoka) gerekmektedir. Hatalı ürün ve aşırı ara stokların ortaya çıkmaması için, özellikle hücreyel yerleşim, esnek üretim yaklaşımlarında süreç iyileştirmelerinde dikkate alınması gerekebilir. Bu tür tekniklerin kullanılması üretim akışını yavaşlatmadan, hataları çözmeyi kolaylaştırabilir. Süreç akışını geliştirmedeki temel amaç, sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi, süreç değişikliğinin ve süreç süresinin azaltılmasıdır. Her süreçteki değişkenlik azaltıldıkça, bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesinde artış sağlamaktadır (Doğan, 2000, s 97).

4.3.Süreç İyileştirmede Kullanılan Takım Çalışması Yöntemleri

İyileştirme Proje Ekipleri, temel süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için uzman bilgisine ihtiyaç duyulan bir proje için ihtisas sahibi kişilerden oluşturulur ve projenin tamamlanmasını müteakip ekip dağılıbilir. Süreç Geliştirme Timleri (SGT) insan, makine, malzeme gibi kaynakların geliştirilmesi, iyileştirilmesi faaliyetlerini yerine getirir. Süreç Geliştirme Timleri çalışma metodolojisi ve iyileştirme faaliyetlerinde kullandıkları araçlar Şekil 16’da açıklanmıştır.

ADIMLAR		TEKNİKLER							
		AKIŞ ŞEMASI	BEYİN FIRTINASI	SEBEP SONUÇ DİYAGRAMI	VERİ TOPLAMA	GRAFİKLER	HISTOGRAM	PARETO ANALİZİ	KONTROL TABLOLARI ÇİZELGESİ
SÜREC İYİLEŞTİRMENİN PLANLAMASI	DURUM ANALİZİ HEDEF KONULMASI İYLEŞTİRME KARARI VE PLANLAMA								
UYGULAMA	İŞ PLANINA GÖRE; VERİ TOPLAMA ANALİZ/İYİLEŞTİRME								
GÖZDEN GEÇİRME KONTROL ETME	SONUÇLARIN TESPİTİ HEDEFLERLE VE RAKİPLERLE KARŞILAŞTIRMA, TRENDLERİN İZLENMESİ								
DEĞERLENDİRME	YETERLİLİK DURUMU								
STANDARTLAŞTIRMA	TALİMAT, YÖNERGE VE İŞ TALİMATLARINI GÜNCELLE, DİĞER KULLANICILARA VE MÜŞTERİLERE DUYURMA								

Şekil 16 Süreç iyileştirme modeli

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4–46)

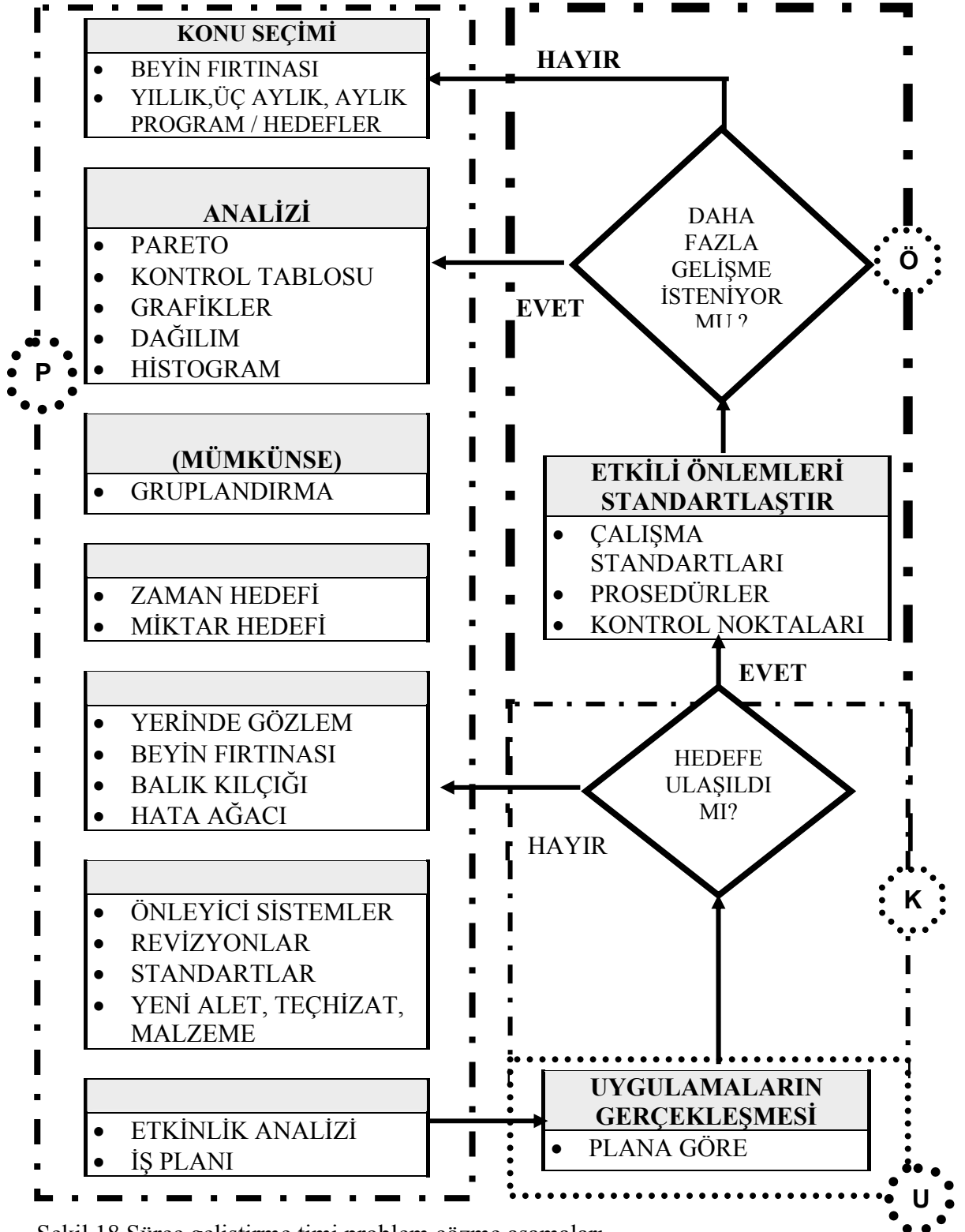
4.4.Süreç Geliştirme Timi Metodolojisi

Organizasyon içerisindeki tüm faaliyet alanlarının, operasyon ve süreçlerin düzenli ve sistematik bir şekilde gözden geçirilmesi, sorgulanması ve iyileştirmeye yönelik olarak yönetilmesi bir zorunluluk olabilir. Çalışanlar son müşteri olan nihai kullanıcıyı düşünmekle birlikte organizasyon içerisinde birbirlerinin müşterisi konumundadırlar. Sürekli iyileştirme çerçevesinde tüm çalışanların ve yöneticilerin sorumlu oldukları veya içinde yer aldıkları süreçler, uygulanmakta olan sistemler ve yaptıkları işler sorgulanmakta ve şirketin ana hedefleri doğrultusunda nasıl daha iyiye götürülebileceğinin tasarlanması ve uygulanması istenebilir. Bu yaklaşımın bir kez uygulanması yetmeyebilir, sağlam temelli ve sistematik bir şekilde art arda yapılması gerekebilir. Performans seviyelerinin daha önce hiç ulaşamamış seviyelere getirilebilmesi, bu anlayış ve yaklaşım ile mümkün olabilir. İyileştirme, yapılacak süreç hakkında mevcut durumun analiz edilmesi (veri toplanması), analiz sonucuna göre iyileştirme hedefinin konulması ve tüm çalışma hakkında detaylı planlamanın yapılması olarak tanımlanabilir. Şekil 17 deki Gant Diyagramı süreç iyileştirme aşamalarının her aşamasında (planlama, uygulama, kontrol, önlem alınması) detaylı olarak kullanılabilir.

SEBEP NO	YAPILACAK İŞLER	SORUMLU PERSONEL	2006			
			OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN
1		A.YILMAZ	→			
2		K.ORMAN	→			
3		A.TÜRK	→	→	→	→
4		Ö.DENİZ	→	→	→	
5		C.ESKİ	→	→	→	→
6		L.YAKIŞ	→	→	→	

Şekil 17 Gant diyagramı (İş Planı)

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4-47)



Şekil 18 Süreç geliştirme timi problem çözme aşamaları

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4-30)

bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileşmeyi sağlamak süreci olarak adlandırılabilir. Daha iyi performans için kıyaslama şart olabilir. Devamlı iyileştirme ve daha iyi performans ancak, tüm çalışanların tarafından bilinen ve benimsenen bir vizyon çerçevesinde yapılacak kıyaslama ile gerçekleşebilir. Kıyaslama ya da genel adıyla benchmarking, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Kıyaslama, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme süreci olabilir. Tanımından anlaşılacağı gibi, kıyaslama bir iyileştirme süreci olup, müşteri memnuniyetini artırma ve müşterilerin isteklerini aşım, olası beklentilerini de karşılama, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamak için gerekli bir sistemdir. Kıyaslama süreci iki yönlü bir süreçtir ve bu sürece katılan iki kuruluşun da karlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi, daha hızlı yapabilmek mümkün olmaktadır. Doğadaki öğrenme ve uyarılma sürecinin bir uzantısı olarak, katılımcıların paylaşarak geliştirdikleri, başkalarının hatalarına düşmemek ve Amerika'yı yeniden keşfetmemek şeklinde ifade edilebilecek bir yaklaşım olabilir. Yukarıda bahsedilen bilgilerin ışığında, kıyaslama; Dünyada mevcut en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirme amacıyla kendi süreçlerine uyarlanması sürecidir şeklinde tanımlanabilir.

Kıyaslama, kopyalama, endüstriyel casusluk, diğer kuruluşlara inceleme gezisi düzenlenmesi olarak kesinlikle algılanmamalıdır. Aynı zamanda, pazar araştırma faaliyetleri ve rekabetçi analizlerin de ötesinde bir yaklaşım olup, basit ve kısa sürede gerçekleştirilebilecek bir araç olarak da değerlendirmemelidir. Tüm süreçler için uygulanabilir ve rakiplerle de birlikte yapılabilir. İki kuruluşa ait süreç performans parametrelerine yönelik sonuçların karşılaştırılması ise, kıyaslama sürecinin başlangıç adımları arasındadır ve "Kıyaslama Süreci" olarak algılanmamalıdır. Başlıca amacı iç ve dış müşteri tatmininin artırılması olan Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) temelinde, kuruluşun kendini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite hedeflerine ulaşılmasında diğer kalite araçlarının yanında, kıyaslamanın da son derece önemli bir yeri olabilir. Toplam Kalite Yönetimi,

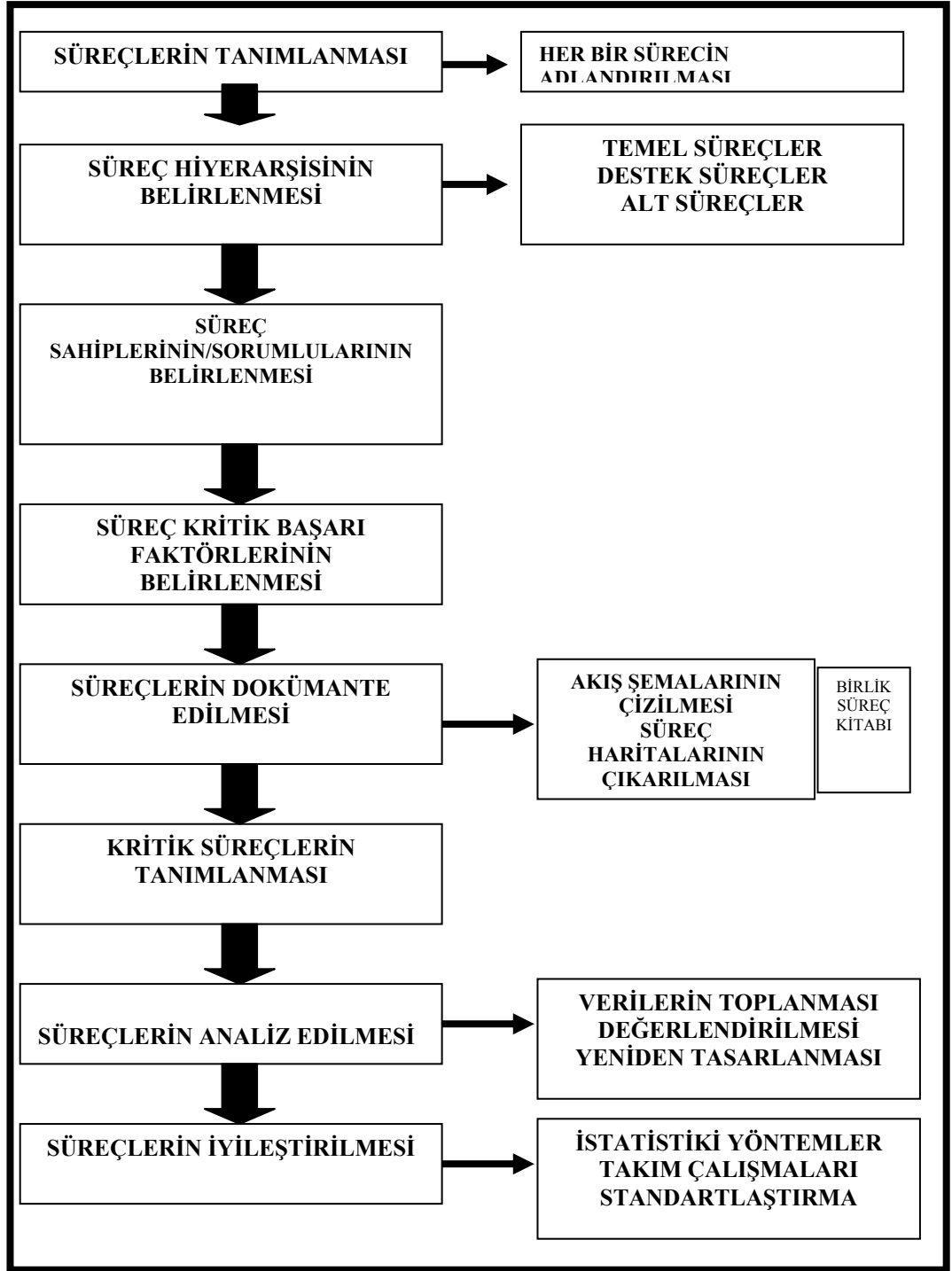
hedefler koymak yoluyla kuruluşun iç ve dış performansının artırılmasında önemli rol oynayabilir. Ayrıca bununla da yetinmemek, rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerektiğini vurgular. Kıyaslama, bu amaca yönelik, zaman kazandıran sistematik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol, kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçebilir. Sürekli gelişmeye, ancak süreçlerin ve iş uygulamalarının geliştirilebilmesi için gerekli cesaretlendirme ve denetlemenin sağlanmasıyla ulaşılabilir (Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4-51).

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİRLİK SÜREÇ YÖNETİMİ MODELİ

5.1.Giriş

Birlik genel ve savaş istihkâmcılık işlerini yürütmek üzere, eğitim öğretim faaliyetlerinde gerekli istihkâm desteğini sağlamak, aynı zamanda gösteri ve tatbikat faaliyetlerini yürütmek üzere teşkil edilmiştir. Değişik maksatlı dört bölükten oluşmaktadır. Birlikte gerçekleştirilen süreç yönetimi uygulama modeli şekil 20 de belirtilen adımların izlenmesi sonucu ortaya konmuştur. Süreç yönetim modelinin uygulanması esnasında, her bir adımın gerçekleştirilmesinde karşılaşılan problemler ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Konuyla ilgili, personelin böyle bir modele ilişkin alt yapısının bulunmaması ve personelin yoğun iş temposu her adımda problem olarak ortaya çıksa da karşılaşılan en büyük sorun personelin klasik yönetim anlayışı mantığından kurtulamaması olmuştur. Yapılan çalışmanın her adımında personelin ayrıntılı olarak bilgilendirilmesiyle, verilerle yönetim ve sürekli gelişme yaklaşımlarını personel tarafından benimsenmesi sağlanmıştır. Birlikte gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde, verimlilik, insan odaklı, müşteri memnuniyeti, sürekli gelişme, verilerle yönetim yaklaşımlarıyla, öğrenen organizasyon olmak hedeflenmiştir.



Şekil 20 Birlik süreç yönetim modeli

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4-3)

Üst komutanlık seviyesinde oluşturulan Genel Yönlendirme Komitesi ve Tabur Komutanlığı seviyesinde oluşturulan bir Kalite Yürütme Kurulu vasıtası ile faaliyete başlanmıştır. Kalite Yürütme Kurulu tarafından Kalite Yürütme Kurulu koordinatörü olarak bir personel görevlendirilmiştir. Oluşturulan bu dört kişilik ekip tarafından birliğin misyon ve vizyonunu tespit etmek için bir çalışma başlatılmıştır. Konuyla ilgili olarak Taburun vazifesi Taburun gelecekte hedeflediği seviye ve Tabur personelinin sahip olduğu temel değerler üzerinde durulmuştur. Misyon ve vizyonun bireysel vizyon ve misyon olmasını önlemek maksadıyla birlik personelinin tamamı bu çalışmaya dahil edilmiş ve tüm personelden birliğin misyon ve vizyonunun ne olduğunu kendi düşünceleriyle ifade etmesi istenmiştir. Kalite Yürütme Kurulu tüm personelin fikirlerini tek tek değerlendirmiş ve bu fikirleri harmanlayarak birliğin misyon ve vizyonunu ortaya koymuştur.

MİSYON
Temel değerlerimize bağlı, fikren ve bedenen muharebeye hazır; atış, spor, eğitim ve bakım konularında standartların üzerindeki personelimize yerinde, zamanında ve eksiksiz eğitim desteği sağlamaktır.
VİZYON
Dünyada istihkâmcılığı en iyi bilen ve uygulayan, 21 nci yüzyıl standartlarına sahip, iyi eğitilmiş ve temel değerlerimize bağlı personel yetiştirmektir.
TEMEL DEĞERLER
<ul style="list-style-type: none">*Atatürk İlke ve İnkılâplarına Bağlı Olmak,*Vazife Bilincine Sahip Olmak,*Dürüst, Çalışkan, Adil, Özverili ve Coşkulu Olmak,*Kanunlara ve Amirlere Mutlak İtaat Etmek,*Personelin Moral ve Motivasyonuna Önem Vermek,*Değişime Açık Olmak,*Birlik ve Beraberlik Ruhuna Sahip Olmak,*Mükemmeliyetçi Olmak,*Açık Olmak,*Araştırmacı, İnceleyici ve Sorgulayıcı Olmak,*İnisiyatif Sahibi Olmak,*Kurumsallaşmak,*Çevreye Saygılı Olmak,*Tasarrufa Önem Vermek,*Öngörülü Olmak,*Üstün Fedakârlık Niteliğine Sahip Olmak,*Stres Altında Süratli ve Doğru Karar Verme Yeteneğine Sahip Olmak,*Üstün Cesaret Sahibi Olmak,*Üstün Fiziki Güç ve Dayanıklılığa Sahip Olmak.

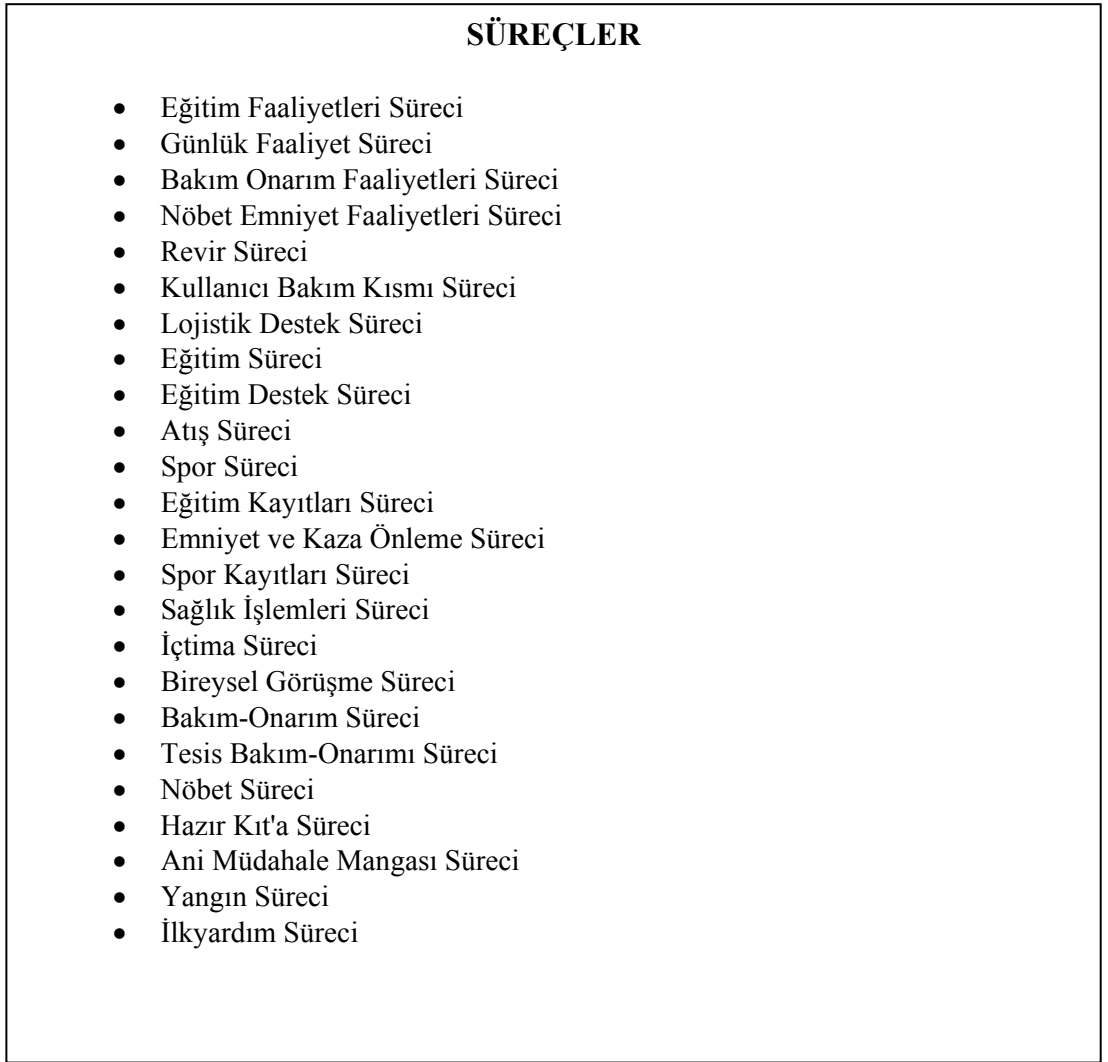
Şekil 21 Birliğin vizyon, misyon ve temel değerleri

Tespit edilen bu misyon ve vizyon birlik personelinin görebileceği yerlere asılarak ve cep takvimi şeklinde bastırılıp personele dağıtılarak tüm personele

benimsetilmiştir. Misyon ve vizyonun belirlenmesinden sonra ise birlik süreç yönetiminin uygulanmasına başlanmıştır.

5.2. Süreçlerin Tanımlanması

Birliğin misyonuna uygun olan ve gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi gereken tüm faaliyetler önemli, önemsiz ayrımı yapılmaksızın Kalite Yürütme Kurulu ve Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü tarafından yapılan bir çalışma toplantısıyla süreç olarak tespit edilmiştir (Şekil 22).



Şekil 22 Tespit edilen süreçler

5.3.Birlik Süreç Hiyerarşisinin Belirlenmesi

İlk adımda tespit edilen süreçler Kalite Yürütme Kurulu ve Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü tarafından temel süreçler, destek süreçleri ve alt süreçleri olarak üç ana başlık altına toplanmıştır. Temel süreçler birlik Kalite Yürütme Kurulu sorumluluğunda beyin fırtınası, nominal grup tekniği gibi teknikleri kullanarak tespit edilmiştir. Temel süreç belirlenirken birliğin misyonuyla yani var oluş sebebiyle doğrudan ilgili olan ve dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, kritik niteliğe haiz süreçlere odaklanılmıştır. Temel süreçleri destekleyen ve performansını etkileyen toplam üç adet destek süreçleri tespit edilmiştir. Temel ve destek süreçlerin performansını etkileyen ve sürekli çıktı üreten ve sürekli geliştirilmesi gereken süreçler de alt süreçler olarak Kalite Yürütme Kurulu tarafından belirlenmiştir (Şekil 23).

TEMEL SÜREÇLER	DESTEK SÜREÇLERİ	ALT SÜREÇLER
1-Eğitim Faaliyetleri süreci	1-Revir Süreci	1-Eğitim Süreci
	2-Kullanıcı Bakım	2-Eğitim Destek Süreci
2-Günlük Faaliyet Süreci	Kısmı Süreci	3-Atış Süreci
		4-Spor Süreci
3-Bakım Onarım Faaliyetleri Süreci	3-Lojistik Destek Süreci	5-Eğitim Kayıtları Süreci
		6-Emniyet ve Kaza Önleme Süreci
4-Nöbet Emniyet Faaliyetleri Süreci		7-Spor Kayıtları Süreci
		8-Sağlık İşlemleri Süreci
		9- İçtima Süreci
		10-Bireysel Görüşme Süreci
		11-Bakım-Onarım Süreci
		12-Tesis Bakım-Onarımı Süreci
		13-Nöbet Süreci
		14-Hazır Kıt'a Süreci
		15-A.M.M. Süreci
		16-Yangın Süreci
		17-İlk Yardım Süreci

Şekil 23 Temel, destek ve alt süreçler

Bu çalışmalar neticesinde süreç ilişkileri tablosu oluşturulmuştur (EK 1). Süreç ilişkileri tablosu ile, tespit edilmiş olan temel, destek ve alt süreçlerin birbirleri ile olan ilişkileri gösterilmiştir.

EĞİTİM FAALİYETLERİ SÜRECİ	GÜNLÜK FAALİYET SÜRECİ	BAKIM ONARIM FAALİYETLERİ SÜRECİ	NÖBET EMNİYET FAALİYETLERİ SÜRECİ
*Eğitim süreci *Eğitim destek süreci *Atış süreci *Spor süreci *Eğitim kayıtları süreci *Emn. ve kaza önleme süreci *Spor kayıtları süreci	*Sağlık işlemleri süreci *Personel kıyafet temizliği süreci *İçtima süreci *Bireysel görüşme süreci *Temizlik süreci	*Bakım onarım süreci *Tesis bakım onarımı süreci	*Nöbet süreci *Hazır kıt'a süreci *Ani Müdahale Mangası süreci *Yangın süreci *İlk Yardım süreci

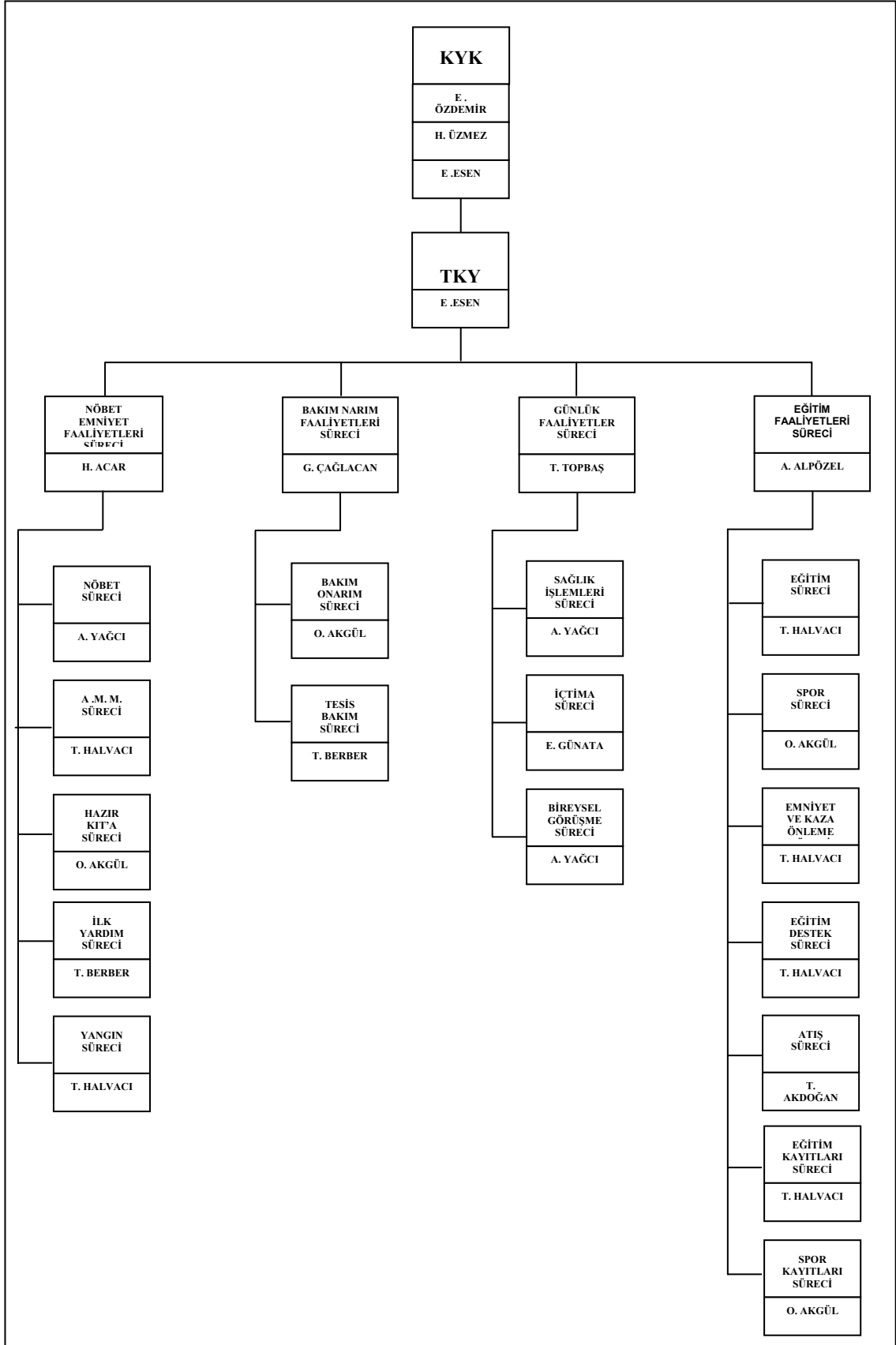
Şekil 24 Temel süreçler ve alt süreçler

5.4.Süreç Sahibi ve Sorumlularının Belirlenmesi

Bu aşamada Kalite Yürütme Kurulu, Toplam Kalite Yürütme koordinatörü ile birlikte bir toplantı düzenleyerek süreç sahiplerini belirlemiştir. Tespit edilen tüm süreçler ayrı ayrı ele alınmış ve bu süreçlerle ilgili faaliyetlere en yakın ve en yatkın olan personel süreç sahibi olarak atanmıştır (Şekil 25). Süreç sahipleri belirlenirken bölümler arası engeller ve kopuklukların süreç performansını olumsuz yönde etkilemesini önlemek amacıyla bütün sürecin sorumluluğu bir personele verilmiştir. Sürecin yönetilmesi aşamasında süreç sahibi, süreci oluşturan her fonksiyondan (adım/bölüm) bir temsilci görevlendirmiş, sürecin fonksiyonlarında uygulanan faaliyetleri anlamak amacıyla bu kişiler tarafından süreç sahibine işlevsel

uzmanlık eğitimi verilmiştir. Kalite Yürütme Kurulu tarafından süreç sahipleriyle bir toplantı düzenlenmiş ve tüm süreç sahiplerine süreç yönetim modeliyle ilgili bir brifing verilmiştir. Bu brifingde personele süreç yönetim modelinin ne olduğu, neden böyle bir modelin uygulanması gerektiği, süreç yönetiminin birliğe ve personele kazandıracakları anlatılmıştır. Brifingde süreç sahiplerine yapmaları gereken faaliyetlerle ilgili bir el broşürü dağıtılmıştır. Süreç yönetimi uygulamalarına daha geniş tabanlı bir katılıma geçiş olan süreç sorumlularını belirleme aşamasında personelin değişime karşı direnmesi ile karşılaşmıştır. Bu sorunu aşmak için sık sık sorumlu personel ile toplantılar düzenlenmiş, personele sistemin birliğimize sağlayacağı katkılar anlatılmıştır. Süreç sahiplerinin süreç yönetim modelini tam olarak kavrayabilmeleri için bir hafta boyunca Kalite Yürütme Kurulu tarafından 20-25 dk. lık toplantılar düzenlenmiştir. Bu toplantılarla süreç sahiplerinin kafalarında oluşan tüm sorular cevaplanmıştır. Daha sonraki hafta ise birliğin tüm personeline Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü tarafından konuyla ilgili bir konferans verilmiştir. Bu aşamadan sonra Kalite Yürütme Kurulu tarafından el ilanları ve afişler hazırlanarak birliğin yemekhane, gazino, koğuş gibi personelin sık olarak kullandığı tesislerinde bulunan duyuru panolarına asılmış, tüm birlik personelinin ilgisi süreç yönetim modeli üzerine çekilmeye çalışılmıştır.

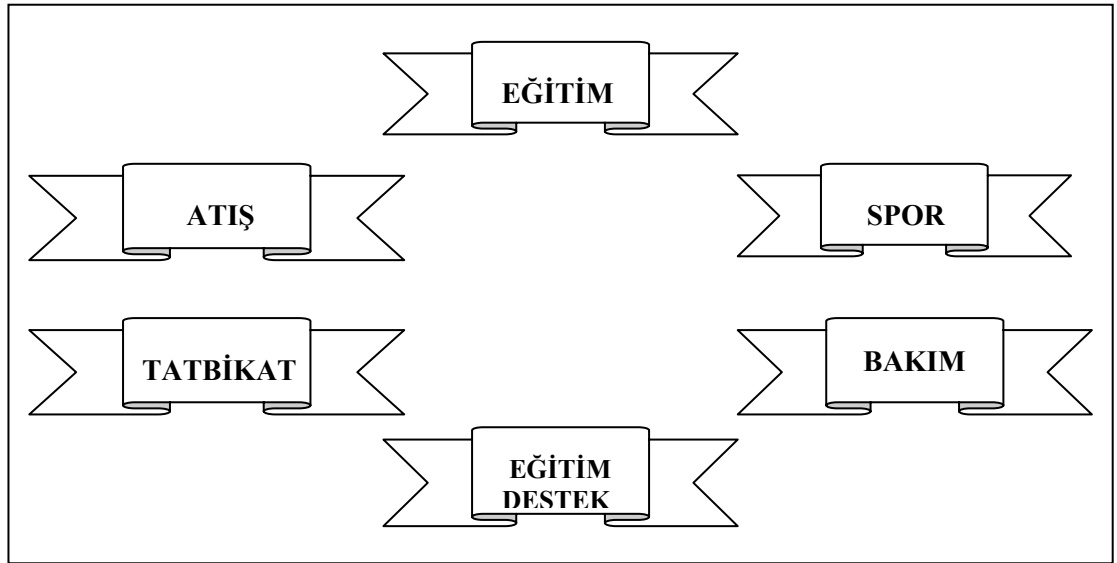
Kalite Yürütme Kurulu tarafından, süreç sahiplerinden süreçleriyle ilgili sorumluları tespit etmeleri istenmiştir. Süreç sahiplerinin sorumluları tespitine müteakip bir toplantı düzenlenmiştir. Süreç sorumlularının doğru tespit edilip edilmediği Kalite Yürütme Kurulu, Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü ve süreç sahipleri tarafından tartışılarak değerlendirilmiştir. Toplantı sonucunda süreç sorumlularının kimler olacağı konusunda tam bir uzlaşmaya varılmış ve tespit edilen sorumlulara yapacakları görevlerle ilgili özet dokümanlar dağıtılmıştır. Şekil 25 de temel süreçler ve alt süreçler süreç sahipleriyle birlikte gösterilmiştir. Bu safhada karşılaşılan problem temel süreç sahiplerinin kendi alt süreçlerini düzgün şekilde yönlendirememesi olmuştur. Kalite Yürütme Kurulu bu sorunu çözmek için temel süreç sahipleriyle bir toplantı yapmış ve temel süreç sahiplerinin kendi alt süreçlerine tepeden bakarak alt süreçler arası koordinasyonu oluşturması sağlanmıştır.



Şekil 25 Süreç sahipleri

5.5.Süreçlerin Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Kalite Yürütme Kurulu tarafından süreç sahipleri ve süreç sorumlularına bir anket düzenlenmiş ve sahibi ve sorumlusu oldukları süreçlerle ilgili en kritik hususun ne olduğu sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevapların ortak noktalarının eğitim, atış ve spor gibi faaliyetler üzerinde yoğunlaştığı gözlenmiştir. Örnek olarak “ders destek süreci”nin hem sahibi hem de sorumlusu ders desteğinin kusursuz sağlanabilmesi için faaliyetle ilgili olan askerlerin eğitim, atış ve spor konularında hiçbir eksiklerinin bulunmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Kalite Yürütme Kurulu tarafından tespit edilen konular, birliğin öncelikli olarak icra etmesi gereken görevler, birliğin başarısına katkısı, birlik olarak belirlenmiş hedefler, müşteri (iç/dış) beklentileri, birliğin imajı konuları ayrıntılı olarak analiz edilerek kritik başarı faktörleri tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalar sonucunda eğitim, atış, spor ve bakım onarım konularını birer kritik başarı faktörü olduğu belirlenmiştir. Müteakiben birliğin misyon ve vizyonu üzerinde durulmuş birliğin dışı açılan bir penceresi olan ders destek süreciyle ilgili tüm ders öğretmenleriyle süreç sahibi tarafından görüşülmüştür. Kalite Yürütme Kurulu tarafından yapılan toplantıda birliğin var oluş sebebi olan eğitim desteği ve tatbikat konularının da birer kritik başarı faktörü olarak alınması gerektiği kanaatine varılmıştır. Sonuç olarak Şekil 26 da belirtilen konular kritik başarı faktörü olarak belirlenmiştir.



Şekil 26 Kritik başarı faktörleri

5.6.Süreçlerin Dokümanite Edilmesi

Birliğin süreçlerle yönetime geçebilmesi, süreçlerin bir bütün olarak tüm personel tarafından ele alınabilmesi maksadıyla tespit edilen tüm süreçlerin akış şemaları çizilmiştir. Akış şemaları çizilirken tüm personelin anlayabileceği ortak bir dil ile dokümanite edilmiştir. Süreç akış şemaları, süreç künyeleri ve süreç performans değerlendirmeleri süreç sahibi ve süreçte görev yapan personelin katkılarıyla tespit edilmiştir. Akış şemaları süreç sahipleri tarafından, sorumlularla koordine edilerek ortaya konmuştur. Bu aşamada karşılaşılan en büyük sorun süreç sahiplerinin akış şemalarını mevcut uygulamada yapıldığı gibi değil de ideal olana yakın olarak çizmesi olmuştur. Kalite Yürütme Kurulu tarafından süreç sahipleriyle birkaç kez toplantı yapıp faaliyetleri olduğu şekliyle şema haline getirmeleri söylene de süreç sahipleri kendi süreçlerinin iyi işlediğini gösterme eğilimi içerisine girmişlerdir. Oysaki yapılacak böyle bir hata tüm verilerin yanlış toplanmasına sebep olmakta, doğal olarak da var olan sorunları yok olarak göstermektedir. Kalite Yürütme Kurulu bu sorunun üstesinden gelebilmek maksadıyla Toplam Kalite Yönetimi koordinatörünü görevlendirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü süreç akış şemalarını yapılan faaliyetlerle tek tek karşılaştırmış, sonuç olarak akış şemaları gerçekçi olan son halini almıştır.

Tespit edilen süreçler, izleme kolaylığı sağlanması maksadıyla Şekil 27 de belirtilen kodlama sistemi kullanılarak kodlanmıştır (A:Temel Süreç, B:Destek Süreci , C:Alt Süreç).

Kısaltma kodu / Süreç no / Süreç sınıfı / İlgili karargah unsuru			
Örnek :	Tb.	001	A S1

Şekil 27 Süreç kodlama sistematığı

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4-10)

Bu aşamadan sonra Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü tarafından süreç sahipleri ile yapılan ortak çalışma ile süreçler arası etkileşim matrisi oluşturulmuştur

(EK 2). Kalite Yürütme Kurulunun süreç sahipleriyle yaptığı toplantılarda süreçlerin birbirleriyle iç içe geçmiş olan bölümlerinde iş akışının kolayca sağlanmadığı görülmüştür. Örnek olarak Spor sürecinin sahibi yaptığı çalışmaların hiç birinde Hazır Kıta sürecini göz önüne almamıştır. Oysaki Spor sürecinin başarı yüzdesi Hazır Kıta sürecinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bunun benzeri problemler süreçlere arası etkileşim diyagramlarına ihtiyaç olduğunu göstermiştir. Kalite Yürütme Kurulu konuyla ilgili süreç sahipleri ile bir araya gelerek süreçleri analiz etmiş ve mevcut tüm süreçlerin birbiriyle ilişkisini gösteren birlik süreçler arası etkileşim diyagramını ortaya koymuştur. Birliğin süreçlerinin tamamı birbiriyle sürekli etkileşim içinde bulunduğundan her bir süreç için ayrı ayrı ilişki diyagramları hazırlanmıştır. Kalite Yürütme Kurulu tarafından hazırlanan bu ilişki diyagramları sayesinde süreçler arası etkileşim tam olarak sağlanmıştır. Kalite Yürütme Kurulu bu diyagramları süreç sahiplerine dağıtmış ve süreç sahipleri süreçlerinin hangi süreçlerle etkileşimde olduğunu tam olarak görmüştür. Örnek olarak hazırlanan Bakım Onarım Süreci ilişki diyagramı EK 3 dedir. Yapılan süreç ilişki diyagramları sayesinde elde edilen verilerin ilişkili olduğu diğer süreçler üzerinde ne kadar ve nasıl etkide bulunduğu net olarak ortaya konulmuştur. Bu çalışma bir sürecin performansının sadece incelenen süreç bazında düşünülmemesi gerektiği, az veya çok diğer süreçlerin bu sürecin performansına olumlu veya olumsuz katkı sağlayabileceği belirlenmiştir.

5.7.Kritik Süreçlerin Tanımlanması

Bu aşamada Kalite Yürütme Kurulu, Toplam Kalite Yönetimi Koordinatörü ve süreç sahipleriyle yapılan toplantılarla süreçlerin kritik başarı göstergeleri üzerindeki toplam etkisini belirlemek için kritik başarı faktörleri belirleme formu (Tablo 2) kullanılarak etki analizi yapılmıştır.

Tablo 2 Kritik başarı faktörleri belirleme formu

		KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ					
İyileştirme İhtiyacı	SÜREÇ	Toplam	KBF1	KBF2	KBF3	KBF4	KBF5
		Etki
	1 TEMEL SÜREÇLER						
	ALT SÜREÇLER						

(Kaynak: Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005, s 4-16)

Toplantıya katılan katılımcılar, her bir süreci kritik başarı faktörleri ile olan ilişkisini açıkça ifade etmiş ve müteakiben oylamaya geçilmiştir. Personelin birbirini etkilemesi için sessiz puanlama yapılmıştır (katılımcı kendi kâğıdına puan yazar). 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. Örnek olarak Eğitim süreci önce ilk kritik başarı faktörü olan Tatbikat ile karşılaştırılmış tüm katılımcılar fikrini ifade ettikten sonra aradaki ilişkiye dair düşündükleri puanı bir kâğıda yazmıştır. Toplam Kalite Yönetimi koordinatörü verilen tüm puanları toplayıp katılımcı sayısına bölerek verilen ortalama puanı bulmuş ve matrisin ilgili hanesine kayıt etmiştir. Müteakiben eğitim süreci diğer kritik başarı faktörleri olan atış, eğitim, eğitim destek, spor ve bakım onarım konuları ile aynı şekilde karşılaştırılmış ve katılımcıların verdikleri puanların ortalaması alınarak ilgili haneye yazılmıştır. Sürece verilen tüm puanlar toplanarak “toplam etki” tespit edilmiştir.

Süreç sahipleri kendi süreçlerinin iyileştirme ihtiyacını ortaya koymak için süreçleriyle ilgili ölçüm yapmaya başlamışlardır. Kalite Yürütme Kurulu süreç

sahipleri ile toplantı yapmış her bir süreç 100 puan kabul edilerek bu 100 puan önem derecesine göre sürecin her bir adımına dağıtılmıştır (önem puanı). Önem puanlarının tespitinden sonra Kalite Yürütme Kurulu, süreç sahibi ve süreçte çalışanlar ile sürecin bir yıllık ne kadar iyileştirilebileceği yüzde olarak tespit edilmiştir. Bu yüzdenin tespit edilmesinde geçmiş yıllarda elde edilen tecrübelerden yararlanılarak ortak karar verilmiştir. Elde edilen iyileştirme yüzdesi ile performans tablosundaki (EK 4) elde edilen veriler karşılaştırılarak yıllık hedefe ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilmiştir.

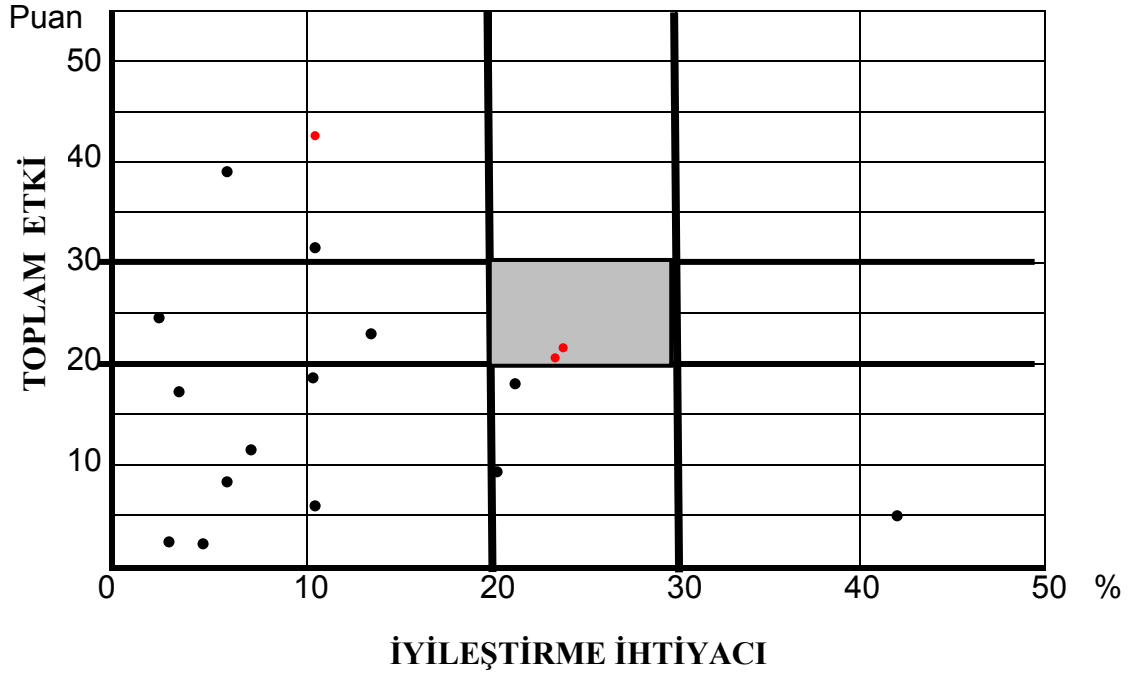
Süreç sahipleri süreçlerinin iyileştirme hedeflerinin ne olacağı ile ilgili ayrıntılı bir çalışma yaparak Kalite Yürütme Kuruluna sunmuştur. Kalite Yürütme Kurulu hedeflenen iyileştirme yüzdelерinin ne olduğunu ve nasıl tespit edildiğini tek tek incelemiştir. Hedeflenen iyileştirme yüzdelерinden makul bulunanlar kabul edilmiş, kabul edilmeyenlerle ilgili tekrar çalışma yapılarak doğru sonuca ulaşılması sağlanmıştır. Süreçlerin performans göstergeleri ve süreç kalite hedefleri tespit edilerek süreç performans göstergeleri ve hedefleri izleme tablosu oluşturulmuştur (EK 4). Her bir süreç için aynı mantıkla iyileştirme ihtiyaçları yüzde olarak belirlenmiştir. Tablo 3 de süreçlerin “ toplam etki” ve “ iyileştirme ihtiyaçları” görülmektedir. Daha sonra toplam etkiler ve iyileştirme ihtiyaçları tablo 4 deki matrisle aktarılmıştır. Tüm süreçler için verilerin matrisle işaretlenmesine müteakip iyileştirme yapılacak süreçler matris üzerinden belirlenmiştir. İyileştirme yapılacak süreçlerin matris üzerinde nasıl belirleneceği ile ilgili açıklamalar aşağıdadır.

Tablo 3 Toplam etki ve iyileştirme ihtiyacı

İYİLEŞTİRME İHTİYACI	SÜREÇ	TOPLAM ETKİ	KBF 1	KBF 2	KBF 3	KBF 4	KBF 5	KBF 6
			TATBİKAT	ATIŞ	EĞİTİM	EĞİTİM DESTEK	SPOR	BAKIM ONARIM
	ALT SÜREÇLER							
%6	Eğitim süreci	39	4	5	10	8	5	7
%2	Eğitim destek süreci	25	9	0	5	10	0	1
%21	Atış süreci	18	0	10	4	0	0	4
%24	Spor süreci	22	2	4	4	2	10	0
%10	Eğitim kayıtları süreci	19	4	0	10	4	0	1
%13	Emn.ve kaza önleme süreci	23	3	4	3	4	5	4
%20	Spor kayıtları süreci	10	0	0	0	0	10	0
%3	Sağlık işlemleri süreci	17	3	3	3	1	6	1
%10	İçtima süreci	6	0	0	2	2	2	0
%8	Bireysel görüşme süreci	12	2	2	2	2	2	2
%10	Bakım-onarım süreci	43	8	9	7	9	0	10
%10	Tesis bakım onarımı süreci	31	2	7	7	7	7	1
%6	Nöbet süreci	9	3	2	2	0	1	1
%23	Hazır kıt'a süreci	21	3	6	7	2	2	1
%5	A.M.M. süreci	2	0	1	1	0	0	1
%3	Yangın süreci	3	1	0	1	0	0	1
%41	İlkyardım süreci	5	1	0	1	1	2	0

Tablo 4 Kritik süreç belirleme matrisi

SÜREÇ	İYİLEŞTİRME İHTİYACI	TOPLAM ETKİ
001/C/S3 Eğitim süreci	%6	39
002/C/S3 Eğitim destek süreci	%2	25
003/C/S3 Atış süreci	%21	18
004/C/S3 Spor süreci	%24	22
005/C/S3 Eğitim kayıtları süreci	%10	19
006/C/S1 Emniyet ve kaza önleme süreci	%13	23
007/C/S3 Spor kayıtları süreci	%20	10
008/C/S1 Sağlık işlemleri süreci	%3	17
009/C/S1 İçtima süreci	%10	6
010/C/S1 Bireysel görüşme süreci	%8	12
011/C/S4 Bakım onarım süreci	%10	43
012/C/S4 Tesis bakım onarım süreci	%10	31
013/C/S2 Nöbet süreci	%6	9
014/C/S2 Hazır kıt'a süreci	%23	21
015/C/S2 A.M.M. Süreci	%5	2
016/C/S4 Yangın süreci	%3	3
017/C/S1 İlk yardım süreci	%41	5



Tespit edilen toplam etki ve iyileştirme ihtiyaçlarının matrise aktarılması ile öncelikle iyileştirme yapılması gerekli olan kritik süreçler tespit edilebilir. Matrisin orijininin en uzak noktadaki süreçler iyileştirme yapılması gereken süreçlerdir. Çünkü bu süreçler iyileştirme ihtiyacı en fazla olan ve aynı zamanda kritik başarı faktörleri üzerinde toplam etkisi en fazla olan süreçlerdir. Toplam etki ve iyileştirme ihtiyacının orta bölgelerinden oluşturulan taralı alanda kalan süreçler öncelikli iyileştirilmesi gereken süreçlerdir. Ancak farklı işletmelerde toplam etkisi az ancak iyileştirme ihtiyacı çok olan veya iyileştirme ihtiyacı az ancak toplam etkisi çok olan süreçlerde seçilebilir. Bu tamamen işletmenin durumuna göre karar verilmesi gereken bir seçimdir. İşletme aynı anda iyileştirebileceği kadar süreci kendi ihtiyacına göre belirleyip öncelikli iyileştirmeye başlayabilir. Matris sadece işletmelere yol gösterici olarak tasarlanmıştır.

5.8.Süreçlerin Analiz Edilmesi

Bu aşamada süreçlerin analiz edilmesi ve geliştirilmesi, müşterinin sesi (müşteri beklenti ve ihtiyaçları) ile sürecin sesinin (süreç performansı) çok iyi incelenerek izlenmesi şeklinde 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 ciddi sıkıntılar yaşanmıştır. Bu sıkıntıların önlenmesi için de süreç analizinin doğru şekilde ortaya konması gerekliliği kaçınılmaz olmuştur. Örnek olarak ders destek süreci kritik süreç olarak tespit edilmemiş ancak sürecin işleyişinde aksaklıkların olduğu süreç müşterileri ile yapılan görüşmelerde tespit edilmiştir. Aslında birliğin önemli dış müşteriye sahip bu süreci yapılan tespitlerde kritik süreç olarak belirlenmemiş olmasına rağmen öncelikle iyileştirmeye alınması birliğin başarısı için gerekli olduğu belirlenmiştir. Bu aksaklığı gidermek için Kalite Yürütme Kurulu ders destek süreci sahibiyle bir toplantı yaparak ayrıntılı bir süreç analizi istemiştir. Süreç sahibi süreç çalışanları ile birlikte süreçte geliştirme yapmak için çalışmalara başlamıştır. Ders destek sürecinin

sahibi tüm süreci tekrar inceleyerek problemin temeline inmeye çalışmıştır. Bu maksatla süreç çalışanları ile beyin fırtınası yapılarak süreçteki problemler tespit edilmiş ve sebep sonuç diyagramı hazırlanmıştır (EK 5). Diyagram incelenerek görülen tespit edilen aksaklıklar ile ilgili veri toplanmış ve toplanan veriler kullanılarak ayrıntılı analiz yapılmıştır. Ders destek süreci ile ilgili alınan bu tedbirler yanında müşterinin sesinin daha iyi incelenmesi maksadıyla ders desteği kontrol formu oluşturulmuştur. Bu form her dersin sonunda öğretmenlere doldurtularak süreç analizinde kullanılmıştır (Şekil 28). Toplanan veriler pareto diyagramına aktarılarak öncelikle müdahale edilmesi gereken sorunlar tespit edilmiştir (Şekil 29).

DERS DESTEĞİ KONTROL FORMU

.././200.

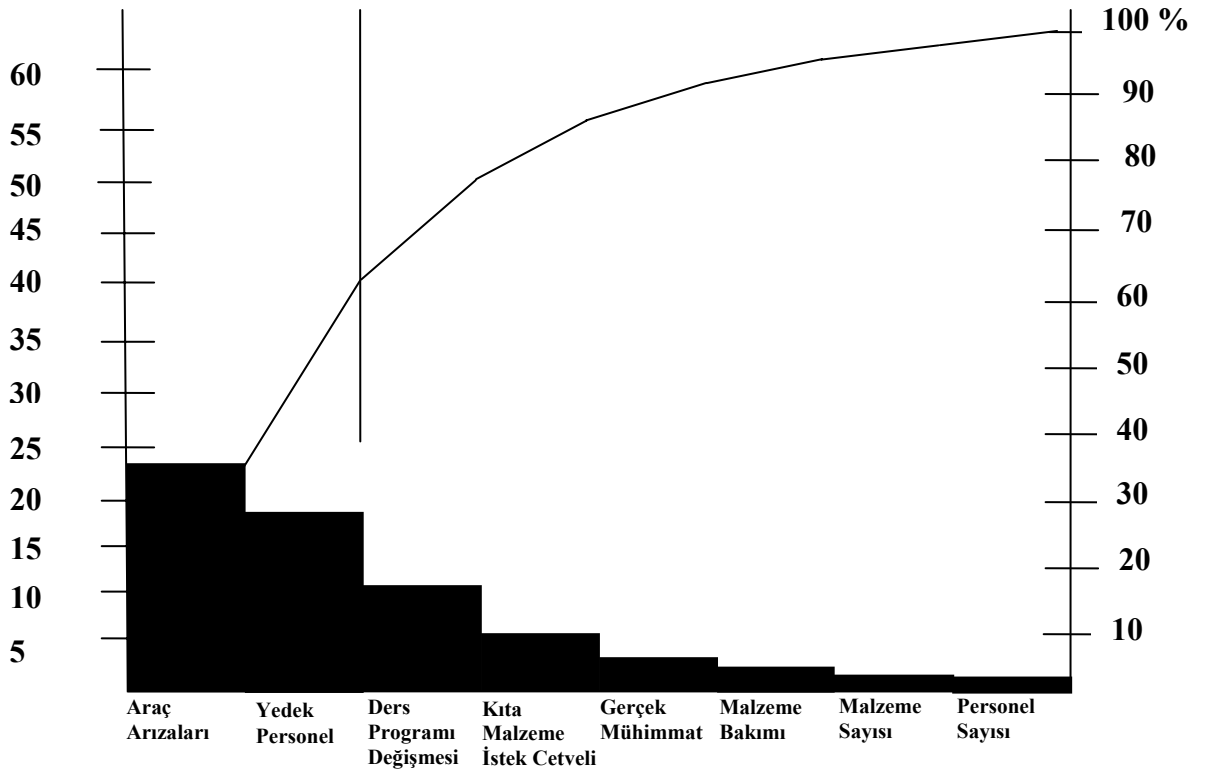
DERSİN ADI :
DERSİN ÖĞRETMENİ :
DERSİN BAŞLAMA SAATİ :
DERS DESTEK MALZEMESİNİN HAZIR OLDUĞU SAAT :
GERÇEK MÜHİMMATIN HAZIR OLDUĞU SAAT :

KONTROL EDİLECEK HUSUSLAR	EVET	HAYIR
1) DERS ÖNCESİ DERS DESTEK SORUMLUSU DERS ÖĞRETMENİ İLE KOORDİNASYONDA BULUNDU MU ?		
2) DERS DESTEK MALZEMESİ ZAMANINDA GELDİ Mİ ?		
3) DERS DESTEK MALZEMESİNDE EKSİK VAR MI ?		
4) DERS DESTEK DÜZENİ UYGUN MU ?		
5) DERS DESTEĞİNDEN SORUMLU RÜTBELİ PERSONEL DERSİN BAŐINDA MI ?		
6) DERS DESTEĞİ İÇİN GÖREVLİ ASKER SAYISI YETERLİ Mİ ?		
7) DERS DESTEĞİNDE GÖREVLİ ASKERLERİN EĞİTİM SEVİYESİ YETERLİ Mİ ?		
8) DERS DESTEK MALZEMESİNİN BAKIMA İHTİYACI VAR MI ?		
AÇIKLAMALAR :		

DERS ÖĞRETMENİNİN

İMZASI :
ADI :
SOYADI :
RÜTBESİ :

Şekil 28 Ders desteği kontrol formu



Şekil 29 Ders desteği pareto diyagramı

Bu analiz sonucunda Kalite Yürütme Kurulu sürecin geliştirilmesi ve mevcut sorunların çözümü için ders desteğine bir adet daha araç görevlendirilmiştir. Ayrıca ders desteğindeki personel sayısı artırılmış ve her ders için bir personel ilave olarak görevlendirilmiştir. Çalışmalar neticesinde aksaklıkların ön alarak giderilmesi amacıyla ertesi gün icra edilecek ders destek faaliyetleri için koordinasyon toplantısı yapılması uygun görülerek akış şemasında gerekli değişiklik yapılmıştır. Yapılan tüm bu faaliyetler birer idari (geçici) tedbir olarak planlanmıştır. İyileştirilmesi planlanan Hazır Kıt'a, Spor ve Bakım-Onarım süreçlerinin iyileştirmesinin tamamlanmasını müteakip iyileştirmeye alınacak süreçler için bu veriler ışığında iyileştirme planlanması esas kabul edilmiştir.

5.9 Süreçlerin İyileştirilmesi

Kritik süreç olarak tespit edilen süreçlerden Bakım Onarım süreci iyileştirme çalışmaları bu kısımda ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İlk olarak tespit edilen sürecin süreç geliştirme hedefi “Arıza, Bakım ve Onarım süreci iyileştirerek onarım ihtiyacını asgari seviyeye düşürmek, her türlü özel bakım ve periyodik bakım faaliyetini en ekonomik, en doğru şekilde yaparak, bu faaliyetlerin sürekli ve eksiksiz olarak devam etmesi“ olarak belirlenmiş, süreç iyileştirme başlangıç bitiş tarihleri tespit edilmiştir. Bu amaçları gerçekleştirmek için KYK tarafından göreve uygun iyileştirme ekibi oluşturulmuştur. Bu ekip oluşturulurken süreç çalışanlarından süreci iyi tanıyan personelde bu ekibe dâhil edilmiştir. Teşkil edilen tim, tim tüzüğünü (Şekil 30) hazırlamış, ilk toplantı gündemini tespit ederek toplantı formunu oluşturmuştur. Tim sürecin mevcut akış şeması ile çalışmaya başlamış ve akış şemasının uygulama ile karşılaştırmıştır. Bu çalışma neticesinde tim yeniden akış şeması hazırlamayı uygun görerek uygulama ile örtüşen akış şeması tekrar çizilmiştir. Süreç çalışanlarına süreç adımları ve sıraları hakkında bilgiler verilmiş, Birlikteki diğer personel veya müşteriler sürece doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunacaklardan söz konusu kişilere yönelik bilgilendirme toplantıları yapılmıştır. Bakım onarım süreci incelenerek değer katmayan adımlar tespit edilmiş, süreç akış şemasında değişiklik yapılarak süreç basitleştirilmiştir. Bu çalışmada sık sık PUKO döngüsü kullanılmıştır. Tim süreçte ilk değişiklikleri yaptıktan sonra, basitleştirilmiş sürecin akış şemasını yeniden çizmiştir. Bu çalışmada yeni sürecin ürettiği hizmetin müşterilerce kabul göreceğine ve sürecin yürürlükteki yönerge ve talimatlara uygun olmasına dikkat edilmiştir.

TİM TÜZÜĞÜ HAZIRLAMA FORMU			
SÜREÇ : BAKIM ONARIM SÜRECİ		SÜREÇ SAHİBİ : TB.K.'LİĞİ	
TİM LİDERİ : Hasan ÜZMEZ			
TİM ÜYESİ	BÖL./BR.	TİM ÜYESİ	BÖL./BR.
Tuğra BERBER	1. Bl.	Orçun AKGÜL	2. Bl.
Alpaslan YAĞCI	1. Bl.	Yahya DÜZGÜN	Kh. Bl.
TİM SINIRLAR: Tabur, Bölük ve Kullanıcı Bakım Kademesi imkân kabiliyetleri içerisinde sürece yapılabilecek iyileştirme faaliyetleri			
BAŞLAMA TARİHİ		: 01.10.2006	
BİTİŞ TARİHİ		: 31.12.2006	
TARİH		: 01.10.2006	
TOPLANTI SIKLIĞI		: Planlı Olarak Her Hafta Cuma Günü	
KARAR VERME YETKİLERİ		: Oy Çokluğu	
MEVCUT KAYNAKLAR		: Tb. ve Bl. İmkan Kabiliyetleri, Kullanıcı Bakım Kademesi	
RAPOR VERME		:	
ZAMAN KISITLAMALARI		: Tb ve Bl. Faaliyetleri, Denetlemeler	

Şekil 30 Süreç iyileştirme tim tüzüğü

BAKIM ONARIM SÜRECİ İYİLEŞTİRME TİMİ TOPLANTI FORMU		
SÜREÇ İYİLEŞTİRME HEDEFİ: Arıza, Bakım ve Onarım Sürecini İyileştirerek Onarım		
İhtiyacını asgari seviyeye düşürmek. Her türlü özel bakım ve periyodik faaliyetini en ekonomik ve en doğru şekilde yaparak bu faaliyetlerin sürekli yapılmasını sağlamak.		
TOPLANTI NO:	1	SÜREÇ SAHİBİ: Tb. K.'lığı
TOPLANTI TARİHİ:	06.10.2006	
TOPLANTI YERİ:	Eğt.Top. Odası	
BAKIM ONARIM SÜRECİ İNCİ TOPLANTI GÜNDEMİ		
GÜNDEM MADDELERİ	SÜRE	SORUMLULUK
1. Isınma (Akış Şemasının Gözden Geçirilmesi)	5 Dakika	Tim Personeli
2. Gündem ve tutanakları İncelemek	10 Dakika	O. AKGÜL
3. Basitleştirilmiş Akış Şemasının tadil edilmesi	30 Dakika	Tim Personeli
4. Komutan İçin Özet Hazırlanması	10 Dakika	A. YAĞCI
5. Toplantının Değerlendirilmesi	5 Dakika	H. ÜZMEZ
6.Sonraki Toplantı Gündeminin Belirlenmesi	10 Dakika	T. BERBER
BİR SONRAKİ GÜNDEM MADDELERİ	SÜRE	SORUMLULUK
1. Isınma (Akış Şemasının Gözden Geçirilmesi)	5 Dakika	Tim Personeli
2. Gündem ve tutanakları İncelemek	10 Dakika	O. AKGÜL
3. Basitleştirilmiş Akış Şemasının tadil edilmesi	30 Dakika	Tim Personeli
4. Tim Personelinin Yapılacak İşlerle İlgili Görev pay- laşımının yapılması.	30 Dakika	Tim Personeli
5. Komutan İçin Özet Hazırlanması	10 Dakika	A. YAĞCI
6. Toplantının Değerlendirilmesi	5 Dakika	H. ÜZMEZ
7. Sonraki Toplantı Gündeminin Belirlenmesi	10 Dakika	T. BERBER
YAPILMASI GEREKENLER		
Sürece yeni katılan personele yapacağımız iyileştirme faaliyetiyle ilgili bilgi vermek, bu bağlamda bir sonraki toplantıda sürece personel katılımını % 100 seviyeye çıkarmak, tespit edeceğimiz sorunlara ait veriler oluşturup analiz ederek bilimsel problem çözme, yöntemlerini kullanarak sürecimizin müşterilerinin memnuniyetini maksimum seviyeye çıkarmak.		
Bir sonraki toplantı 13.10.2006 tarihinde yapılacaktır.		

Şekil 31 Süreç iyileştirme timi toplantı formu

Süreç iyileştirme ekibi tarafından her hafta bir toplantı düzenlenmiş ve Şekil 31 de bir örneği gösterilen toplantı formu düzenlemiştir. Bakım Onarım süreci ile ilgili veri toplama planı geliştirilerek veri toplamaya başlanmıştır. Bunun için Kontrol Formları (Tablo 5, 6) geliştirilmiş ve burada yer alacak verileri istatistiksel olarak

değerlendirmeye tabi tutup sonuçları temel grafik ve araçlardan hangileriyle irdeleneceğine karar verilmiştir. Akış şeması kullanılarak sürecin hangi adımlarında ve kimler tarafından ölçüm yapılacağı tespit edilmiştir.

Tablo 5 Kontrol formu ilk kayıt

**KONTROL FORMU
İLK KAYIT**

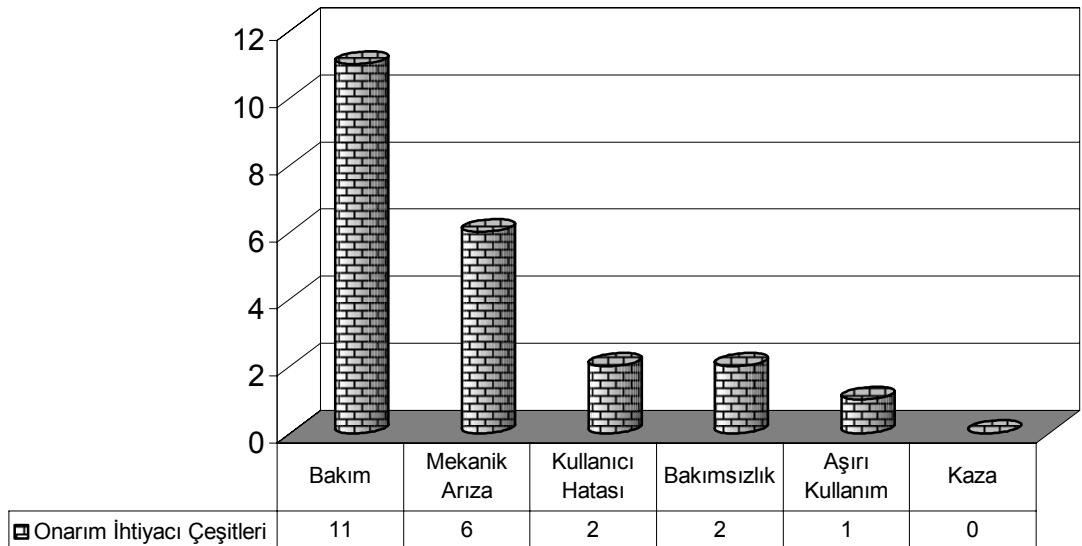
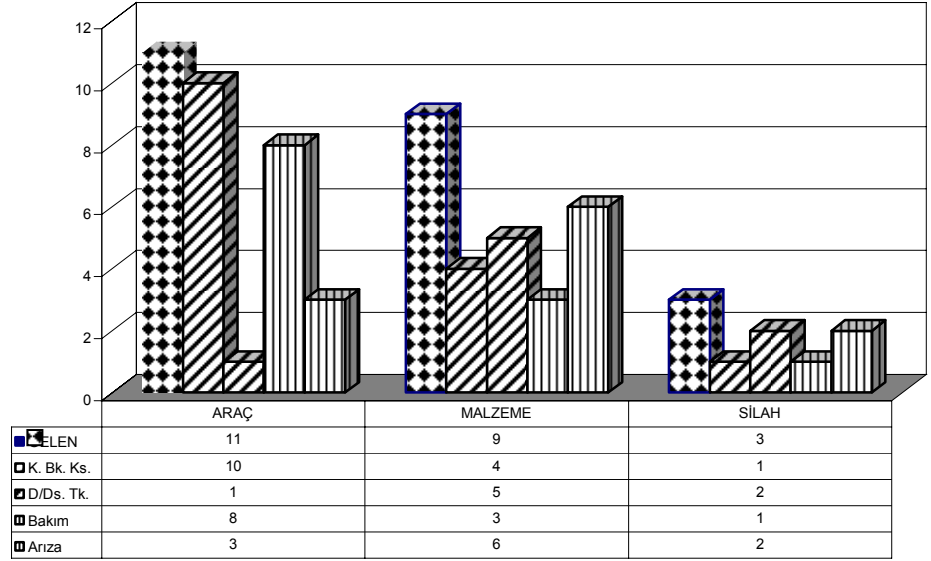
SIRA NO	TARİH	MALZEME	ARIZANIN ÇEŞİDİ	BAKIM-SIZLIK	KULLANICI HATASI	AŞIRI KULLANIM	YANLIŞ BAKIM	MEKANİK	KAZA	İKLİM
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Tablo 6 Kontrol formu yapılan işlem

**KONTROL FORMU
YAPILAN İŞLEM**

Malzeme İsmi	Arızanın Çıktığı Tarih	İnci Kademede giderildi. / Zaman	Kullanıcı Bakım Kısımında Giderildi. / Zaman	Yedek Parça İhtiyacı Giderildi./ Zaman	D/Ds. Tk. Giderildi. / Zaman	Fabrikada Giderildi./ Zaman	Onarımın Tamamlandığı Tarih	HEK

Oluşturulan kontrol formlarının maksadı; onarım ihtiyaçlarının hangi gruplarda toplandığını ve bu onarım ihtiyaçlarının hangi sebeplerden dolayı meydana geldiğini tespit etmek, periyodik bakım yoğunluğunun ne olduğunu görmek ve yapılması gereken periyodik bakımın ne kadarının yapılabildiğini belirlemektir. Toplanan veriler Şekil 32 de örneği verilen grafiklere haftalık olarak aktarılmıştır.



Şekil 32 Bakım onarım arıza grafiği

Sürecin kararlı olup olmadığını değerlendirmek ve süreçte ne olduğunu daha iyi anlamak maksadıyla tim toplanan verilerin bir Kontrol Çizelgesi hazırlamıştır. Kontrol çizelgesinde süreçte meydana gelen değişikliklerin özel nedenlere bağlı olup olmadığı incelenmiştir. (EK 6). Kontrol çizelgesi bir süreçte olan genel ve özel sebeplerden kaynaklanan değişkenliği ayırabilmek için kullanılan istatistiksel bir araçtır. Zaman içinde bir sürecin kararlılığını veya kararsızlığını gösterir. Her sürecin değişkenliği vardır. Bazı değişkenliklerin sebebi normal olarak süreç içinde yoktur, süreç dışından gelmektedir. Bu özel sebep değişkenliği olabilir. Bazı değişkenlikler ise süreç içindeki çeşitli değişikliklerden oluşmaktadır. Bunlar ise genel sebep değişkenliğidir. Kontrol çizelgeleri bu iki tip değişkenlik arasındaki farkı belirler. Kontrol çizelgesi kullanmanın bir amacı da süreci kararlılığa ulaştırmak ve onun kararlı olmasını sağlamaktır. Bir sürecin geçmişte ulaştığı ve gelecekte de ulaşması beklenen tutarlı duruma süreç kararlılığı denir. Bu tutarlılık ise verilerin orta çizgiye göre artı veya eksi üç standart sapma (3 sigma) diye tanımlanan kontrol sınırlarının içinde olması ile sağlanır. Kararlı bir süreç zaman içerisinde merkez hattına ve verilerin dağılımına göre tutarlı olanıdır. Kontrol çizelgeleriyle sürecin kararlı olup olmadığı tespit edilir. Kontrol Çizelgeleri veriyi oldukları sıraya göre (kronolojik) gösterirler. Kontrol çizelgeleri; Süreç değişkenliğini zaman içinde izlemek, özel ve genel sebep değişkenliklerini birbirinden ayırmak, yapılan değişikliklerin süreç gelişmesi üzerindeki etkilerini değerlendirmek, belirli bir zaman diliminde sürecin nasıl çalıştığını bildirmek için kullanılır.

Sürecin belirtilen hedefe ulaşmasını engelleyen temel nedenleri bulmak maksadıyla tim, Sebep-Sonuç Şeması hazırlamıştır (EK 7). Sebep sonuç şemasında tespit edilen problemlere ait çözüm yolları ağaç diyagramı oluşturularak tespit edilmiştir (EK 8). Sürecin iç ve dış müşterileri ve bunların beklentileri önem sırasına göre belirlenmiş, müşteri ihtiyaçları formunu oluşturularak müşterilerden geri besleme sağlanmıştır. Müşteri ihtiyaçları önceliklendirme derecesine göre müşterilerce puanlanmış, bu puanlar ihtiyaçlara göre toplanmıştır. Müşteri beklentileri ile ağaç diyagramımızın 3. seviyesinden sorunlar matris diyagramında irdelenmiştir.

İç Müşteriler

- Kullanıcı Bakım Kademe Kısım Personeli
- İkmal Subayı ve Bölük Astsubayları
- Tabur Komutanı ve Bölük Komutanları

Dış Müşteriler

- Okul Komutanı ve Personeli
- Tabur Personeli
- Kursiyerler
- Askerler
- Direk Destek Takımı
- Bakım Komutanlığı (Fabrika)

Dış Müşteriler

Okul Komutanı ve Personeli

- 4 Her Zaman Göreve Hazır Olsun
- 3 Bakım Az Zaman Alsın
- 2 Malzemenin Bakımlı olması
- 1 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun

Tabur Personeli

- 4 Her Zaman Göreve Hazır Olsun
- 3 Malzemenin Bakımlı olması
- 2 Bakım Az Zaman Alsın
- 1 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun

Kursiyerler

- 4 Bakım Az Zaman Alsın
- 3 Her Zaman Göreve Hazır Olsun
- 2 Malzemenin Bakımlı olması
- 1 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun

Askerler

- 4 Bakım Az Zaman Alsın
- 3 Her Zaman Göreve Hazır Olsun
- 2 Malzemenin Bakımlı olması

	1 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun
Direk Destek Takımı	4 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun 3 Malzemenin Bakımlı olması 2 Her Zaman Göreve Hazır Olsun 1 Bakım Az Zaman Alsın
Fabrika	4 Her Zaman Göreve Hazır Olsun 3 Malzemenin Bakımlı olması 2 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun 1 Bakım Az Zaman Alsın
İç Müşteriler	
Araç Malzeme ve Silah Sorumluları	4 Bakım Az Zaman Alsın 3 Her Zaman Göreve Hazır Olsun 2 Malzemenin Bakımlı olması 1 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun
Kullanıcı Bakım Kademe Kısmı	4 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun 3 Malzemenin Bakımlı olması 2 Bakım Az Zaman Alsın 1 Her Zaman Göreve Hazır Olsun
İkmal Subayı ve Bl. Astsubayları	4 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun 3 Malzemenin Bakımlı olması 2 Bakım Az Zaman Alsın 1 Her Zaman Göreve Hazır Olsun
Tabur K. ve Bölük K.'ları	4 Her Zaman Göreve Hazır Olsun 3 Malzemenin Bakımlı olması 2 Bakım Az Zaman Alsın 1 Malzeme Uzun Ömürlü Olsun

Tablo 7 Müşteri ihtiyaçları önceliklendirme puanlaması

Müşteri İhtiyaçları	Öncelik Derecesi
Her Zaman Göreve Hazır Olsun	29
Malzemenin Bakımlı olması	26
Bakım Az Zaman Alsın	25
Malzeme Uzun Ömürlü Olsun	20

Tablo 8 Matris diyagramı

Kuvvetli İlişki	⊙	9
Orta İlişki	○	3
Zayıf İlişki	△	1
İlişki Yok	↘	0

MATRİS DİYAGRAMI FORMU

Müşteri İhtiyaçları	Öncelik Derecesi	Yönetim	Zaman Yetersizliği	Diğer Görevleri	Sorumluluk Anlayışı	Eğitim-sizlik	Sınırlı İmkanlar	Personel Eksikliği
Malzeme Bakımlı Olsun	26	○ 78	○ 78	△ 26	△ 26	⊙ 234	↘ 0	⊙ 234
Her Zaman Göreve Hazır Olsun	29	⊙ 261	○ 87	⊙ 261	○ 87	○ 87	○ 87	○ 87
Malzeme Uzun Ömürlü Olsun	20	↘ 0	⊙ 180	○ 60	⊙ 180	○ 60	⊙ 180	△ 20
Bakım Az Zaman Alsın	25	△ 25	△ 25	△ 25	↘ 0	△ 25	△ 25	△ 25
		5	3	2	6	<u>1</u>	7	4
TOPLAM		369	370	374	293	406	292	366

Matris Diyagramı yönetim ve planlama araçları içerisinde en yaygın olarak kullanılanıdır. Matris diyagramını kullanılmasının sebebi hedefe ulaşabilmek için amaçların ve faaliyetlerin önceliğini oluşturmak, süreç geliştirme hedef ve faaliyetlerinin müşteri gereksinimine uyumunu sağlamak olarak belirlenebilir. Sonuçlar arasındaki ilişkiyi görmek için ağaç diyagramıyla birlikte kullanılmıştır. Matris diyagramının en temel şekli olan L biçimli matris, iki türlü değişkeni kıyaslamaya olanak sağlamıştır. İki değişken birimler dizisi yatay ve düşey yerleştirilerek, kesişme kutuları ve ilişkileri gösteren bir yapı oluşturulmuştur. Kesişen değişken birimler arasındaki ilişkinin kuvvetini göstermek için matriste, değişik semboller kullanılmıştır. Bu sembollere aralarında ki ilişki kuvvetine paralel olarak sayısal değerler verilmiştir.

Matris diyagramında sonuç olarak karşımıza derecelerine göre sırasıyla;

- Bakım konusunda eğitim yetersizliği,
- Kullanıcı ve sorumlu personelin ikiz görevlerinin olması,
- Yukarıdaki maddeye bağlı olarak personelin zamanının olmaması ayrıca bakım için planlanan zamanının yetersiz olması,
- Personel sayısının mevcut araç gereç malzeme ve silah sayısı ile doğru orantısının olmaması (Personel Eksikliği),
- Yönetimden kaynaklanan eksikliklerin olması,
- Personelde sorumluluk anlayışının yetersiz olması konuları tespit edilmiştir.

Tespit edilen aksaklıkları en kısa zaman da köklü olarak çözmek için;

- Bl. Komutanları, Bl. Astsubayları, Tk. Komutanları, Tk astsubayları, depo sorumluları, malzeme sorumluları, araç sorumluları, kademe personeline temel bakım bilgileri, bakım teşkilatlanması, bakım esasları ve bakımda personel sorumluluğu bilinci konularında ayrıntılı olarak bilgi verilerek personelin bilinçlenmesi sağlandı.
- Araç, gereç, malzeme, silah sorumluları listeleri tekrar güncellenerek özellikle her araca bir kullanıcı ve bir sorumlu belirlendi. Araçları değişik personel tarafından kullanılarak daha sık arıza yapmasının önüne geçildi.
- Cuma günleri 15:00- 17:00 saatleri arasında olan bakım saati, tam güne çıkarılarak cuma günleri tam gün bakıma ayrıldı.
- Kullanıcı bakım kısmına ilave personel görevlendirildi.
- Üst Yönetim seviyesinde bakıma gerekli önemin verilmesi için eğitim ve idari olarak tedbirler alındı.

Belirtilen tedbirler alındıktan sonra tekrar veri toplanmış ve değişimden sonra süreci kararlılığını denemek için tekrar kontrol çizelgesi hazırlanmıştır (EK 9). İyileştirme yapılmadan önce ve iyileştirme yapıldıktan sonra toplanan veriler ve hazırlanan grafik ile Bakım Onarım sürecinde sağlanan ilerleme EK 10 dadır. Temel süreç geliştirme modelinin sonuna kadar tim PUKÖ yü kullanmıştır. PUKÖ tim tarafından süreci standartlaştırmaya ve geliştirmeye çalışmak için defalarca

kullanılmış ve sürecin yeterli olduğuna karar verilmiştir. Süreç iyileştirmeden sonra elde edilen akış şeması EK 11 dadır. Süreç Geliştirme Araçlarından, Temel Grafik ve Araçlardan; akış şeması, beyin fırtınası, sebep sonuç diyagramı, kontrol çizelgesi kullanılmıştır. Yönetim ve Planlama Araçlarından ise ağaç diyagramı ve matris diyagramı kullanılmıştır. Bu araçlar; verilerin özetlenmesinde, sürecin tanımlanmasında, sorun bölgelerinin belirlenmesinde, bu sorunların çözümlerine ait önerme oluşturma ve çözümede, değişikliklerin etkisini değerlendirmede, iç ve dış müşterilere ve gereksinmelerine yanıt vermede kullanılmıştır. Elde edilen yanıtlar ekibe kaliteyi nasıl geliştirebilecekleri konusunda yol göstermiştir. Kalite Kontrol Araçları sayesinde eğilimler tespit edilmiş, veriler kıyaslanabilmiştir. Yönetim ve Planlama araçlarını kullanırken sözel veriler düzenlenmiş, yaratıcı düşüncelere ulaşmaya çalışılmış, planlar geliştirilmiş, ilişkiler belirlenmiş, öncelikli sorunlar tespit edilerek PUKÖ çevrimi sık sık uygulanmıştır. Planlama safhasında veriler toplanmış ve kontrol araçlarıyla bütünleştirilmiştir. Süreç iyileştirme aşamalarında kontrol araçlarının kullanımı Şekil 33 de gösterilmiştir.

TEKNİKLER ADIMLAR		Akış Şeması	Beyin Fırtınası	Sebeup Sonuç Diyagram	Veri Toplama	Grafikler	Pareto Analizi	Kontrol Tabloları	Ağaç Diyagramı	Matris Diyagramı
		Süreç iyileştirmenin Planlanması	Durum Analizi Hedef Konulması İyileştirme Kararı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uygulama	İş Planına Göre; Veri toplama Analiz/İyileştirme				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gözden Geçirme ve Kontrol Etme	Sonuçların Tespiti Trendlerin İzlenmesi					✓	✓	✓	✓	✓
Değerlendirme	Yeterlilik Durumu							✓	✓	✓
Standartlaştırma	Talimat Yönerge ve İş talimatlarını Güncelle ve duyurma									

Şekil 33 Süreç iyileştirme modeli

Ağaç diyagramı; ekibe, alt hedeflerden geçerek, birincil hedefe ulaşmak için yapılması gereken tüm görevleri göstermiştir. Ağaç Diyagramını oluşturarak genel hedefler ince ayrıntılara, yani özel faaliyet alanlarına indirgenmiştir. Görevin özellikle problemin çözümünün karmaşık, detaylı ve birbirleriyle bağlantılı olduğu

görülmüştür. Hedefe her noktadan bakma ihtiyacı hissedilmiş, olası çözümler listesinin yaratıcı düşünmeyi desteklemek için yapılabilirliği düşünülmeden sıralanmıştır. Tüm tercihler, fikirler ve çözüm yolları araştırılmıştır. Başarı kriterleri olarak;

- Araca, sürece ve bu sürecin sonunda başarılı olunacağına inanmak,
- Beyin fırtınasını ve sonuçlarını önemsemek,
- Disiplinden taviz vermemek,
- Sabırla çalışmalara devam etmek,
- Ekipten gelen bütün fikirleri incelemek,
- Konu ile ilgili olan herkesin düşüncelerine başvurmak ve onları dinlemek,
- Hangi araçların sürece uygun olduğunu saptamak,
- Sonuçta sürece uygun aracı saptayarak uygulamak tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada, Kara Kuvvetlerine bağlı bir birlikte süreç yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Çalışma esnasında, daha önce bir organizasyon tarafından kurulmuş olan herhangi bir model kullanılarak bir metot izlenmemiş, birliğin organik kuruluşuna ve kendisine verilmiş olan görevler dikkate alınarak geliştirilen farklı, ancak temel aşamaları aynı olan bir metotla çalışma yapılmıştır. Çalışmada Birlikte mevcut olan süreçler tespit edilmiş, Birliğin başarısına katkı sağlayacak kritik süreçler belirlenerek iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına başlanmıştır. Belirlenen süreç hakkında, mevcut sürecin nasıl işlediğini iyice anlayabilmek amacıyla çeşitli veriler toplanmış, toplanan bu veriler incelenmiş ve ana problem belirlenerek iyileştirme amacı tespit edilmiştir. İyileştirme amacı belirlenirken katma değersiz aktiviteler tanımlanmış, çözümün belirlenmesi için çalışmalar yapılmıştır. Tespit edilen çözümün etkisi değerlendirilmiş, önerilen çözüm uygulamaya geçirilip denenmiştir. Denemeler sonucunda iyileştirmenin faydası ispatlanmış ve süreçte değişiklik yapılarak uygulamaya geçilmiştir. Ancak önerilen bu iyileştirme, önerilebilecek en iyisi değildir ya da bu iyileştirme hayata geçirilince süreç mükemmel hale gelmeyecektir. İyileştirme çalışmaları sürekli devam etmelidir. Eğer süreci iyileştirecek hiçbir şey bulunamıyorsa, sürecin işleyişine ait yeteri kadar bilgi elde edilmemiş demektir. Ancak süreci daha iyi tanıyarak iyileştirme fırsatları görülebilir.

Süreç yönetimi uygulamaları personelin alışık olmadığı yeni bir çalışmadır. Bu çalışmalara karşı her kademedeki meydana gelebilecek dirençler, önyargılar ve çalışanların konudan habersiz ve inandırılmamış olması bunu neticesinde tam katılımın sağlanamaması gibi sorunların üstesinden gelmek için çalışanlara bir eğitim programı yapılmış ve buna sadık kalınmıştır. Bu uygulamada karşılaşılan güçlükleri aşmak için verilen yoğun eğitimin yanında çalışanlara sistemin bir parçası oldukları fikri aşılanmalıdır. Günlük faaliyetlerin yoğunluğu dikkate alındığında süreç yönetimi konusunda eğitim vermek için zaman bulmak oldukça güçtür. Bu sebepten dolayı eğitim çok iyi planlanmalı ve icra edilmelidir. Birlikte yapılan süreç yönetimi

uygulamasında ana ve alt süreçler tanımlanmış, her birisine bir süreç sahibi görevlendirilmiş ve süreç sahibi sürecin bütününe beklendiği şekilde çalışmasından ve gerektiğinde iyileştirme çalışmaları başlatılmasından sorumlu tutulmuşlardır. Süreçler, süreç adımları, sorumluluklar, roller açıkça tanımlanmıştır. Her çalışanın bunlara kolaylıkla erişebilip okuması için birlik süreç kitabı hazırlanmıştır.

Süreçler, etkili (müşteri beklentisini karşılayan) ve verimli (az maliyetli) olmalıdır. Geleneksel yönetimde gözden kaçan bölümlerarası geçiş noktaları kontrol altına alınmaya çalışılmıştır. Ölçümleme sistemiyle, hem müşteri memnuniyeti hem de süreç-içi performans göstergelerle izlenmiş, sapmalar olduğunda veya değişim şart olduğunda iyileştirme çalışmaları başlatılmıştır. Her bir çalışanın amacının müşteriye hizmet olduğunun gözden kaçırılmaması için gerekli tedbirler alınmıştır.

Karşılaşılan diğer bir güçlük ise eğitim, tanıtım, konuyu danışacak bir merciinin bulunmaması veya danışman olarak belirlenen ünitelerin teorik olarak iyi, pratik bakımından tecrübesiz olmalarından dolayı konuya yanlış bir zamanlama ile aceleci bir tarzda başlanması, teknik bilgi eksikliği nedeni ile başlangıç durumlarının doğru saptanamaması, paralel bilgilendirmenin yapılamamasıdır. Organizasyonlarda daha önce aktif olarak bu çalışmalara katılmış danışman birimlerinin oluşturulması ile bu sorunun üstesinden gelinebilecektir. Vizyon, hedefler, temel değerler, müşteri gibi tanımlar doğru yapılmalı ve bu kavramlar tüm çalışanlar ile paylaşılmalıdır. “Müşteri mutluluğu” tanımı somut başarılarla ortaya konmalıdır.

Sürekli gelişim felsefesinin sınırlarının belli olmaması nedeni ile personel üzerinde bilinmezlik yaratması dikkate alınarak başarılı sonuçlar doğru değerlendirilmeli ve duyurulmalı, iletişim eksikliği nedeni ile yapılan çalışmaların göstermelik kalmasına müsaade edilmemelidir. Süreç yönetimi uygulaması adıyla organizasyonda tamamen zorunlu bürokratik aşamalar yaratmak ve yoğun yazışmalar icat etmek bu sistemin kurumsallaştırılmasında önemli bir engeldir. Süreçler kişileri suçlayarak değil çalışma ve veri toplayarak iyileştirilir. İnsanlar hata yapmaktan korktukları için yeni şeyleri deneme konusunda isteksizdirler. Sistemin sağlıklı çalışabilmesi için korkuyu azaltmak güven ve işbirliği ortamı yaratır.

Süreç iyileştirme timleri, tim toplantılarına müşterileri de katmayı dikkate almalıdırlar. Bu müşteri odaklı çalışan bir organizasyon için müşteri beklentilerine en kısa yoldan ulaşmaktır. Süreç iyileştirme timleri ile müşterileri ortak bir çalışma ortamında buluşturabilmek için müşteriler, yapılan faaliyet ve çalışmaların sonuçlarından bilgilendirilmelidirler. Ordudaki tayin sistemi amaçların devamlılığı ve verimliliğini negatif yönde etkileyen bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

Süreç yönetimi için benimsenen anahtarlardan birisi de, giderek kurum kültürünün de unsurlarından biri olan "verilerle konuşmak" olmuştur. Bu üslubun yerleşmesi için, yönetim genellemelere kulak tıkamış, sürekli olarak sayılarla konuşmayı teşvik etmiştir. Bir süre sonra çalışanlar, birlik başarılı, arıza oranı düşük gibi genel yaklaşım sergilerken, "hedef, gerçekleşme, aradaki farkın nedenleri, iyileştirme oranları" gibi Toplam Kalite mantığına uygun ifadeler kullanma alışkanlığı edinmişlerdir.

Rekabetin artması ve globalleşme ile işletmeler hayatlarını sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçlarını çok iyi ölçmeleri ve aksaklıkları bulup gidermeleri gerekmektedir. Bu değerlemeyi yapmak için maliyet, kalite, imalat süreci ve lojistik konularını doğru, anlaşılabilir ve gerçekçi verilerle ortaya koyacak performans ölçütlerini kurmaları gerekir. Performans ölçütleri işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri saptar ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi verir. Yapılan iyileştirmeler ve sağlanacak sürekli kontrol işletmenin başarısında önemli bir paya sahip olacaktır. Bu amaca yönelik olarak performans ölçütleri gerekli güncel bilgileri sağlar ve iyileştirmenin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynar. İşletmenin stratejisiyle uygun yönetilmesi açısından performans ölçütleri doğru, zamanında anlaşılabilir ve güvenilir veri sağlar iken, sürekli iyileştirme işletmenin başarıya ulaşması için yönelimi ortaya koyar. Bu sebeple performans ölçütlerine her zaman için gereken önemin verilmesi gerekir.

Süreç yönetimi sisteminin bir kuruluşta uygulanabilmesi ve başarılı olabilmesi için, öncelikle o kurumda çalışan tüm fertlerde, kalite kültürünün oluşması

gerekmektedir. Bu kültürün sağlanabilmesi için, eğitime ağırlık verilmelidir. Eğitim kapsamında, en alt seviyelere kadar, TKY kitaplığı kurulmalı, tanıtıcı broşürler, afişler hazırlanmalı ve konferanslar düzenlenmeli, faydalı uygulamaların, personele ve diğer birliklere duyurulabilmesi için, gazete veya broşürler çıkarılmalıdır.

Müşterilere sunulan ürünlerin/hizmetlerin gerçekleşmesini sağlayanlar süreçler ve süreçlerin birbirleriyle ilişkileri ve etkileşimleridir. Mevcut ve gelecekteki müşteri beklentilerini çözümlmek, iş süreçlerini amaca uygun ve kabul edilebilir çıktılar vermesini sağlayacak şekilde tasarlamak, uygulamak ve geliştirmek tüm süreçlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimlerini müşteri memnuniyeti ve verimliliğe odaklı olarak kurmak ve yönetmek bir süreç kurumu olmayı gerektirir. Süreç kurumu olmak kuruluşun her kademesinde sonuçların süreçler yoluyla elde edildiği bilincinin sindirilmiş olması, herhangi bir sonuç değerlendirilirken ardındaki sürecin fotoğrafının ilgili herkesin kafasında canlanması ve birimlerin/bölümlerin kendi uzmanlık alanları doğrultusunda süreçlerin başarısı ekseninde organize olması anlamına gelmektedir.

Süreç Projeleri proje planları çerçevesinde uygulamaya başladıktan sonra, uygulama sırasında gelişmeler izlenir ve gerekli veriler üretilerek ölçümlene yapılır. Projelerin tamamlanması, stratejilerin eyleme dönüştürülerek sonuç alınması anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle stratejiler doğrultusunda ve tanımlanmış hedeflere ulaşmak amacıyla adımlar atılmaktadır. Bu adımlar atılırken, bir yandan da daha iyiyi arama çabaları sürdürülmelidir. Bu amaçla, uygulamanın ürettiği sorunlar sergilenmeli, sorunların nedenleri belirlenmeli ve bu nedenlerden hareketle iyileştirici çözümler ve öneriler oluşturulmalıdır. Ayrıca elde edilen olumlu sonuçlarla ilgili bulgular da öğrenen yapı gereği incelenmelidir. Bu çalışmalar sırasında yukarıda belirtilen ilişkilerden yoğun biçimde faydalanılmalıdır.

Elde edilen bulgular ve ortaya koyulan çözümler hayata geçirilerek süreçlerle ilgili çalışmalar ve doğrudan süreçlerin geliştirilmesi sağlanır. Bu döngünün sürekli tekrar etmesi sonucunda süreçler ve buna paralel olarak organizasyon ya da örgüt değişimle ve beraberinde getirdiği unsurlarla başedebilecek gelişmeleri

gösterebilecek yapıya ulaşabilecektir. Tüm bu aşamalarda unutulmaması gereken bu yapıya ulaşmanın amacının işi hızla geliştirebilecek şekilde esnek bir yapıya kavuşmak olduğudur. Aksi takdirde eskisi kadar bürokratik ve kalıplaşmış bir yapıyla karşı karşıya kalınabilecektir. Bu yüzden yeni ulaşılan yapının diğer unsurlarla ilişkileri devam ettirilmeli ve sürekli gelişim sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

Aksu, A. M. *Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri*, Erişim: 17.10.2006, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>.

Ardıç, K. *İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği*, Erişim: 29.11.2006, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=502.

Army Performance Improvement Criteria (APIC)2000. Total Army Quality Leading Change Office of the Chief of Staff, Army Management Directorate Strategic Management and Innovations Division.

Aydoğan, İ. (2002). *Etkili Yönetim*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (66).

Deming W. E. (1996). *Krizden Çıkış*. (C. AKAŞ Çev.). Güzel Sanatlar Matbaası: İstanbul.

Doğan, Ö. İ. (2000). *İstatistiksel Süreç Kontrolü Tekniklerinin Kullanım Alanları Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2 (1).

Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). *İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5 (2).

EFQM Mükemmellik Modeli'ne Genel Bir Bakış, EFQM Mükemmellik Modeli, (b.t.) Erişim: 04.12.2006, www1.gantep.edu.tr/~akreditasyon/EFQM.doc.

Ekib Becerileri ve Kavramları. (2001). Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. Dz. K. K. Kh. Basımevi: Ankara.

Etkin Süreç Yönetimi ISO 9001:2000. (2004). Standart Belgelendirme Ltd. Şti. İstanbul.

European Foundation for Quality Management 2000.

Eyüpoğlu, F. *Süreçlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması*, Erişim: 05.12.2006 www.filizeyuboglu.com/yazi4.html.

Fidanboy, C. Ö. *ISO 9000:2000 ve Proses Performans Ölçümleri*, Erişim 30.11.2006, [www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses – performans - olcumleri.htm](http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses-performans-olcumleri.htm).

Filiz, A. *Kurumsal Süreç Yönetimi*, Erişim: 12.10.2006, www.biymed.com/pages/makaleler/makale18.htm.

Güçlü, A. N. (2004-2005). *İş Süreçleri; Gereksinimlerden Teknolojiye STEPS*. SATEM Eğitim Dizisi.

Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen*. Kaizen Institute.

Imai, M. (2003). *Kaizen*. Kalder Yayınları Kelebek Matbaacılık: İstanbul.

Jones, D. ve Womack, J. (2002). *Bütünü Görmek*. (A.Okur, Ü. Kulaç, B. Kılıç. Çev.). The Lean Institute.

Kabadayı, E. T. (2002). *İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (61-75).

Kasımlıoğlu, G. (2001). *Total Quality Management And An Application In The Turkish Infantry Battalion*. Yüksek Lisans Tezi. Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

Lider Eğitim Semineri Ders Notları. (2001). Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. Dz. K. K. Kh. Basımevi: Ankara.

Özveri, O. (2001). *Ölçüm Sistemleri ve Süreç Yeterlilik Analizi Tekniklerinin İşletmelerde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rother, M. ve Shook, J. (1999). *Görmeyi Öğrenmek* (B. Kılıç. Çev.) The Lean Institute

Seçer, S. (2006). *Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin Kendisine Verilen Vazifesini En Etkin Bir Şekilde Yerine Getirilebilmesi İçin Sahip Olması Gereken Toplam Kalite Yönetimi Anlayışını İnsan Boyutu*. Harp Akademisi Tezi, İstanbul.

Senge, P. M. (1993). *Beşinci Disiplin* (A. İldeniz, A. Doğukan. Çev.) Yapı Kredi Yayınları.

Shiba, S. (2006). *Çığır Açan Yönetim Şekli*. Önce Kalite Dergisi 105 (27).

Süreç Yönetimi,(b.t). Erişim: 05.12.2006, www.xiclets.net/gok.

Süreç Yönetimi Ders Notları. (2004). Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. Dz. K.K.Kh. Basımevi: Ankara.

Süreç Yönetimi Kılavuzu. (2005). Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. Dz. K. K. Kh. Basımevi: Ankara

Temel Süreç Geliştirme El Kitabı. (1999). Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. Dz.K.K. Basımevi: Ankara

Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri Ders Notları. (2000). Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. Dz.K.K.Kh.Basımevi: Ankara

The Navy Handbook For Basic Process Improvement. (1992). Published for the Department of the Navy by: Department of the Navy Total Quality Leadership Office.

Türkmen, İ. (2003). *Etik, Bireysel Sorumluluk Bilinci ve Kalite*. Donama K.lığı Sürekli Kurum Gelişim Bülteni 4 (11).

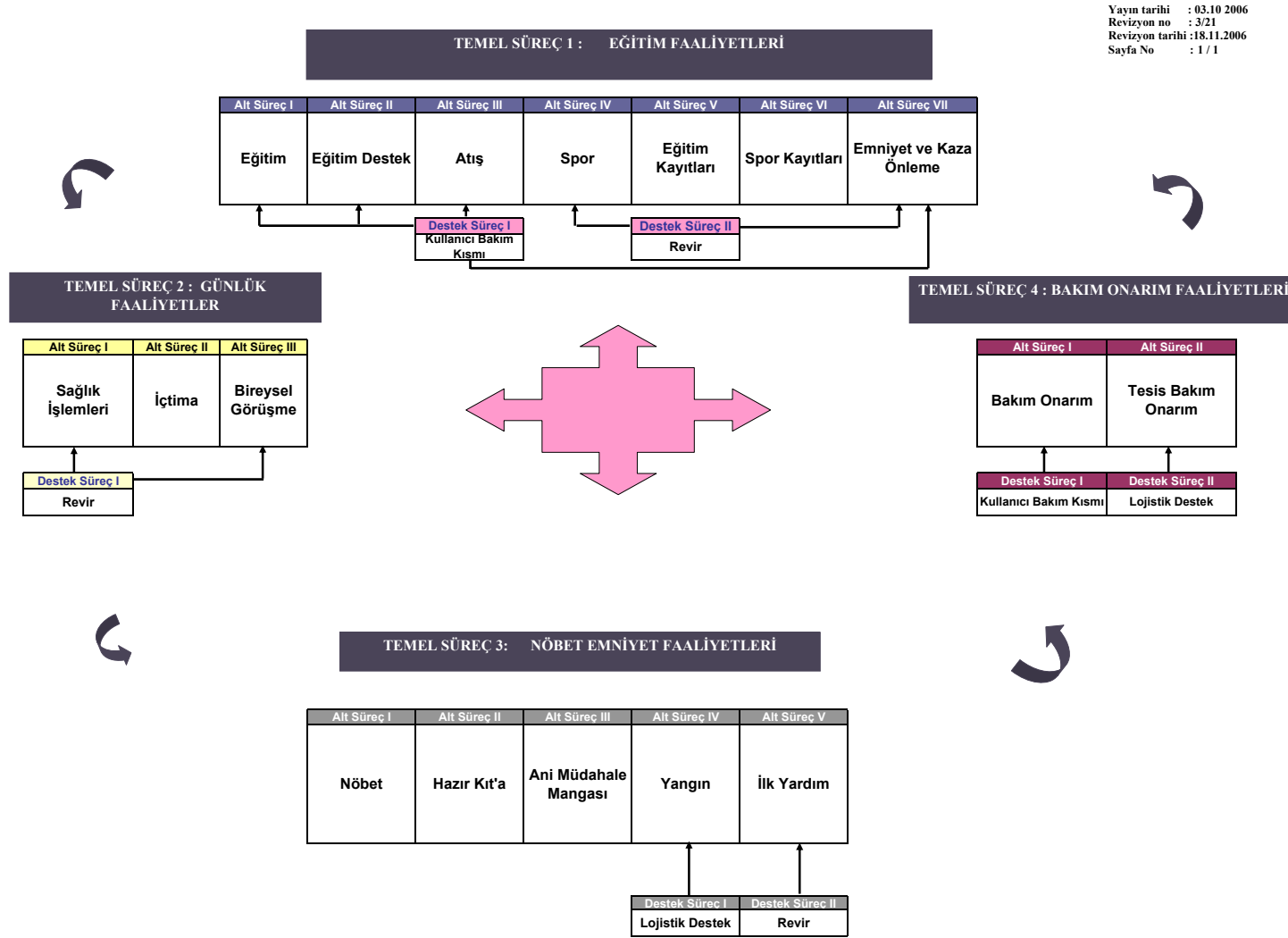
Us, A. T. (2005). *Öğrenen bir TKY Organizasyonu Yaratmak*. Donama K.lığı Sürekli Kurum Gelişim Bülteni. 14 (9).

Uzer, T. (10/2001). *Süreç Yönetimi ve Verimlilik*. Erişim: 17.10.2006, www.turgutuzer.com/anm/anmviewer.

Yıldız, Y. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Kavramı, TSK'de Toplam Kalite Yönetiminin Etkin Olarak Uygulanması*. Harp Akademisi Tezi, İstanbul.

EKLER

BİRLİK TEMEL, ALT VE DESTEK SÜREÇ TANIMLAMA, SIRALAMA VE SÜREÇ İLİŞKİLERİ TABLOSU



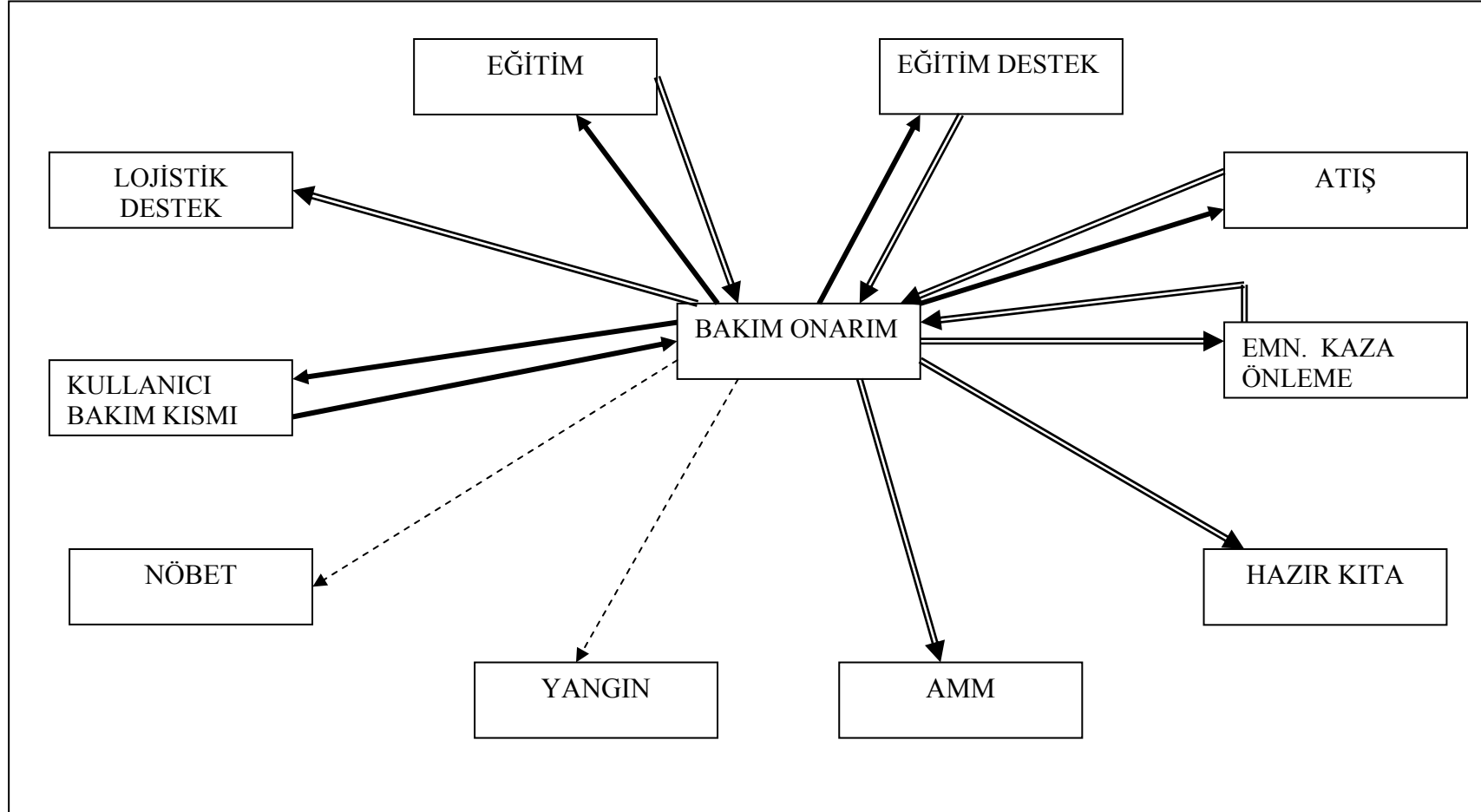
SÜREÇLER ARASI ETKİLEŞİM MATRİSİ

EK 2

SÜREÇLER	Eğitim	Eğitim Destek	Atış	Spor	Eğitim Kayıtları	Emniyet ve Kaza Önleme	Spor Kayıtları	Sağlık İşlemleri	İçtima	Bireysel Görüşme	Bakım-Onarım	Tesis Bakım-Onarımı	Nöbet	Hazır Kıt'a	A.M.M.	Yangın	İlkyardım	Revir	Kullanıcı Bakım Kısmı	Lojistik Destek
Eğitim	●	●	○	○	△	△	—	—	△	—	○	—	●	●	●	○	○	—	○	—
Eğitim Destek	△	●	—	○	—	●	—	—	—	—	○	—	—	—	—	—	—	—	○	—
Atış	—	—	●	—	—	●	—	—	—	—	○	—	○	○	○	—	—	—	○	—
Spor	△	—	△	●	—	—	●	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	○	—	—
Eğitim Kayıtları	●	○	—	—	●	△	—	—	—	—	—	—	△	△	△	○	○	—	—	—
Emniyet ve Kaza Önleme	●	●	●	●	—	●	—	●	—	—	○	—	●	●	●	●	●	○	—	—
Spor Kayıtları	—	—	—	●	—	△	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Sağlık İşlemleri	○	○	△	●	—	△	—	●	—	△	—	—	△	△	△	—	—	●	—	—
İçtima	○	△	—	△	—	△	—	—	●	—	—	—	△	—	—	—	—	—	—	—
Bireysel Görüşme	○	—	△	△	—	●	—	○	—	●	—	—	○	△	△	—	—	○	—	—
Bakım-Onarım	●	●	●	—	—	○	—	—	—	—	●	—	△	○	○	△	—	—	●	○
Tesis Bakım-Onarımı	●	●	○	●	—	○	—	—	—	—	—	●	△	△	△	○	—	—	—	●
Nöbet	—	—	—	—	—	●	—	—	—	—	—	—	●	○	●	—	—	—	—	—
Hazır Kıt'a	—	—	—	—	—	●	—	—	—	—	—	—	△	●	●	—	—	—	—	—
A.M.M.	—	—	—	—	—	●	—	—	△	—	—	—	○	●	●	—	—	—	—	—
Yangın	—	—	—	—	—	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●	△	—	—	—
İlkyardım	—	—	—	△	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●	—	—	—
Revir	○	—	—	○	—	—	—	●	—	○	—	—	—	—	—	—	—	●	—	—
Kullanıcı Bakım Kısmı	●	●	●	—	—	○	—	—	—	—	●	—	—	△	△	—	—	—	—	—
Lojistik Destek	—	—	△	—	—	—	—	—	—	—	—	●	—	—	—	△	—	—	—	●

- KUVVETLİ İLİŞKİ
- ORTA İLİŞKİ
- △ ZAYIF İLİŞKİ
- İLİŞKİ YOK

SÜREÇ İLİŞKİ DİYAGRAMI



- Kuvvetli ilişki
- ==>** Orta ilişki
- - ->** Zayıf ilişki

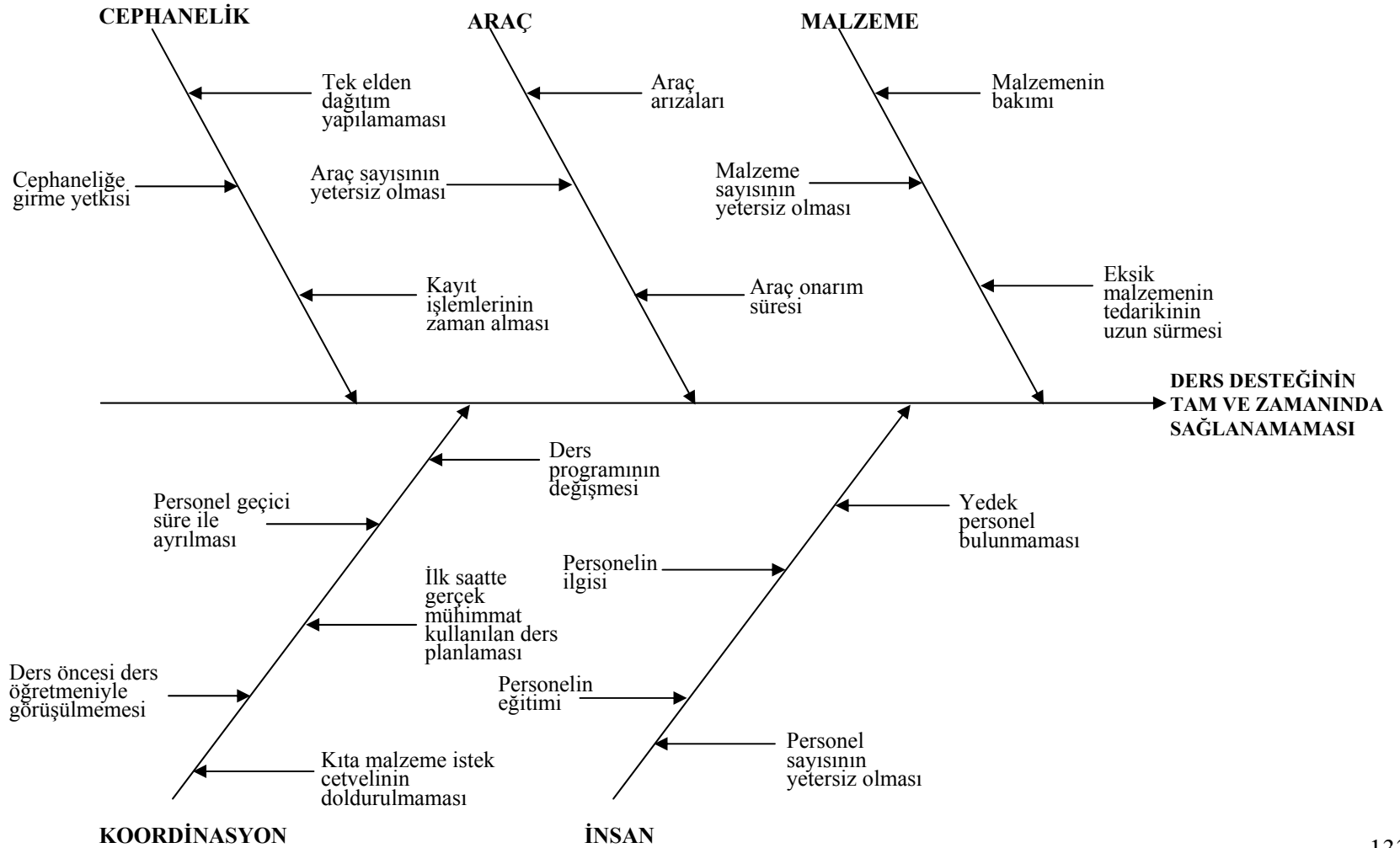
SÜREÇ PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE HEDEFLERİ İZLEME TABLOSU (2006 YILI)

EK 4

TABUR		GERÇEKLEŞME DURUMU															
SÜREÇ SINIFI	SÜREÇ ADI	SÜREÇ SORUMLUSU	PERFORMANS GÖSTERGELERİ (PG)	SÜREÇ KALİTE HEDEFİ (KH)	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	
TEMELE SÜREÇ	EGİTİM FAALİYETLERİ	A.ALPOZEL															
ALT SÜREÇ	EGİTİM	T.HALVACI	FYM Eksisi	Max. %3 eksik													
	"	"	Eğitim Başarı Yüzdesi	Min.% 90													
	"	"	Fırsat Eğitimi Sayısı	Günde en az 2 defa													
	"	"	Eğitim Saatlerine Uyulması	% 95 uyulacak													
ALT SÜREÇ	EGİTİM KAYITLARI	"	Kayıtlardaki Eksiklik Oranı	Max. %0.5													
ALT SÜREÇ	EGİTİM DESTEK	"	Hata Oranı	Max.%2 hata													
ALT SÜREÇ	ATIŞ	T.AKDOĞAN	Eğitim Başarı Yüzdesi	%20 artış	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	"	"	Mühimmat Sarfının Azaltılması	%10 azalma	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ALT SÜREÇ	SPOR	"	Spor Başarı Yüzdesi	Min.% 90													
	"	"	Spora Katılmayan Personel Sayısı	Max.%5													
ALT SÜREÇ	SPOR KAYITLARI	"	Kayıtlardaki Eksiklik Oranı	Max. %0.5													
ALT SÜREÇ	EMNİYET VE KAZA ÖNLEME	T.HALVACI	Kaza ve Olay Sayısı	0%													
	"	"	EKO Parkurundan Geçen Personel Sayısı	100%													
	"	"	Emir ve Talimat Tebliğ Oranı	100%													
TEMELE SÜREÇ	GÜNLÜK FAALİYETLER	T.TOPBAŞ															
ALT SÜREÇ	SAĞLIK İŞLEMLERİ	A.YAĞCI	Yapılan Hata Oranı	Max. %1													
ALT SÜREÇ	BİREYSEL GÖRÜŞME	"	Yapılan Anket Sayısı	Ayda en az bir kez anket yapılacak													
	"	"	Görüşme Yapılan Personel Sayısı	Haftada en az 10 askerle görüşülecek													
	"	"	Tutulan Kayıtlar	Sıfır hata													
ALT SÜREÇ	İÇTİMA	E.GÜNATA	İçtima Süresi	Max.20 dk.													
TEMELE SÜREÇ	BAKIM ONARIM FAALİYETLERİ	G.ÇAĞLAYAN															
ALT SÜREÇ	BAKIM ONARIM	T.BERBER	Arızalanan Malzeme Malzeme Yüzdesi	Max. %2													
	"	"	Bakım Planına Uyulması	Max. %3 değişiklik													
ALT SÜREÇ	TESİS BAKIM ONARIM	"	Arıza Miktarı	Tabur genelinde max. 1 arıza													
TEMELE SÜREÇ	NÖBET EMNİYET FAALİYETLERİ	H.ACAR															
ALT SÜREÇ	NÖBET	A.YAĞCI	Talimata Aykırı Hareket Yüzdesi	0%													
ALT SÜREÇ	İLK YARDIM	T.BERBER	Yapılan Eğitim Sayısı	Haftada en az 2 kez													
ALT SÜREÇ	HAZIR KİT'A	O.AKGÜL	Reaksiyon Süresi	Plana uygun olacak													
	"	"	Atış Başarı Yüzdesi	Min. %95													
	"	"	Spor Başarı Yüzdesi	100%													
	"	"	Yapılan Alarm Eğitimi Sayısı	Haftada en az 2 kez													
ALT SÜREÇ	AMM	T.HALVACI	Reaksiyon Süresi	Plana uygun olacak													
	"	"	Atış Başarı Yüzdesi	Min. %95													
	"	"	Spor Başarı Yüzdesi	100%													
	"	"	Yapılan Alarm Eğitimi Sayısı	Günde en az 2 kez													
ALT SÜREÇ	YANGIN	"	Yapılan Tatbikat Sayısı	Ayda en az 2 kez													
Süreç tanımı ve sıralaması		Süreç kapsamında yer alan faaliyetlerin gerçekleşmesinden sorumlu personel	Süreçin etkinliğini ve başarı düzeyini gösteren parametre ve/veya aktivite	Misyon, vizyon ve kalite politikası doğrultusunda belirlenen ve spesifik, mümkün olduğunca sayılar ile ifade edilen ölçülebilir değer	Aylar bazında performans göstergelerinin ve hedeflerin gerçekleşme düzeyi												

DERS DESTEĞİ SEBEP SONUÇ DİYAGRAMI

EK 5



KONTROL ÇİZELGESİ

Değişken Veriler için X-ort. ve R Kontrol Çizelgesi Hesaplanması ve Çizimi

Alt grup veya örnek grubu sayısı 2 ile 15 arasında ise değişken verilerde X-ort. (aritmetik ortalama) ve R (Dağılım Aralığı) Kontrol çizelgesi kullanılır.

	1. Hafta	2. Hafta	3. Hafta	4. Hafta	5. Hafta	6. Hafta	7. Hafta	8. Hafta	9. Hafta	10. Hafta
Araç	10	8	9	6	3	6	6	5	8	7
Malzeme	8	7	6	4	6	3	4	4	4	3
Silah	4	4	3	2	2	3	3	3	4	2
X _{ort}	7,3	6,3	6,0	4,0	3,7	4,0	4,3	4,0	5,3	4,0
R	6	4	6	4	4	3	3	2	4	5

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\bar{X}_{ort1} + \bar{X}_{ort2} + \bar{X}_{ort3} + \bar{X}_{ort4} + \bar{X}_{ort5} + \bar{X}_{ort6} + \bar{X}_{ort7} + \bar{X}_{ort8} + \bar{X}_{ort9} + \bar{X}_{ort10}}{10}$$

$$\bar{\bar{X}} = \frac{7,3 + 6,3 + 6 + 4 + 3,7 + 4 + 4,3 + 4 + 5,3 + 4}{10} \quad \bar{\bar{X}} = \frac{49}{10} = 4,9$$

$$\bar{R} = \frac{R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5 + R_6 + R_7 + R_8 + R_9 + R_{10}}{10} \quad \bar{R} = \frac{6 + 4 + 6 + 4 + 4 + 3 + 3 + 2 + 4 + 5}{10} = 4,1$$

$$\bar{ÜKS}_x = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R} = 4,9 + 0,308 * 4,1 = 6,16$$

$$AKS_x = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R} = 4,9 - 0,308 * 4,1 = 3,64$$

$$\bar{ÜKS}_r = D_4 \bar{R} = 1,777 * 4,1 = 7,29$$

($\bar{\bar{X}}$) Büyük Ortalama	: 4,9
(\bar{R}) Alt Grup Dağılım Aralığı	: 4,1
$\bar{ÜKS}_x$: 6,16
AKS_x	: 3,64
$\bar{ÜKS}_r$: 7,29

A2 Katsayısı Tablodan alınmıştır. (Kaynak Temel Süreç Geliştirme syf 11-10)

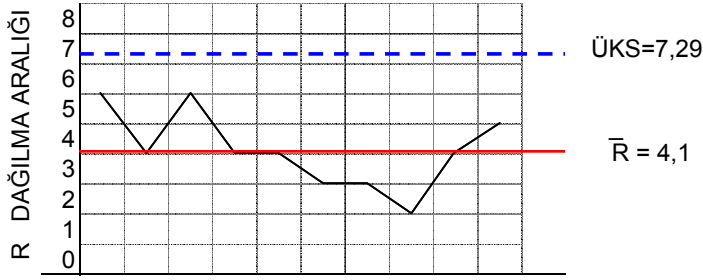
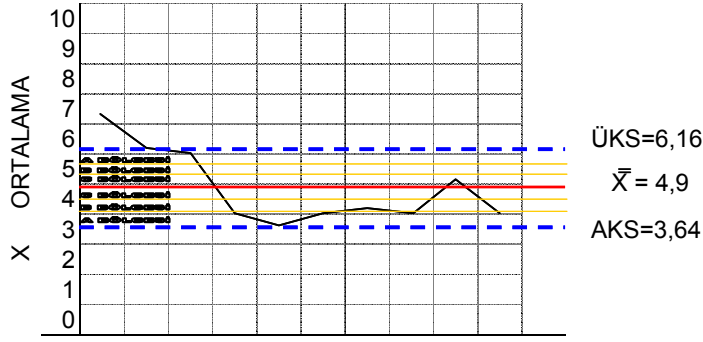
n	A2	n	A2	n	A2
2	1,88	7	0,419	12	0,266
3	1,023	8	0,373	13	0,249
4	0,729	9	0,337	14	0,235
5	0,577	10	0,308	15	0,223
6	0,483	11	0,285		

D4 Katsayısı Tablodan alınmıştır. (Kaynak Temel Süreç Geliştirme syf 11-11)

n	D4	n	D4	n	D4
2	3,267	7	1,924	12	1,717
3	2,574	8	1,864	13	1,693
4	2,282	9	1,816	14	1,672
5	2,114	10	1,777	15	1,653
6	2,004	11	1,744		

Bireysel X ve Hareketli Dağılıma Aralığı (XmR) Kontrol Çizelgesi Kullanımı

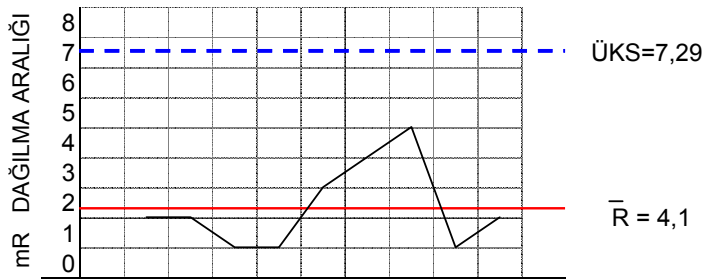
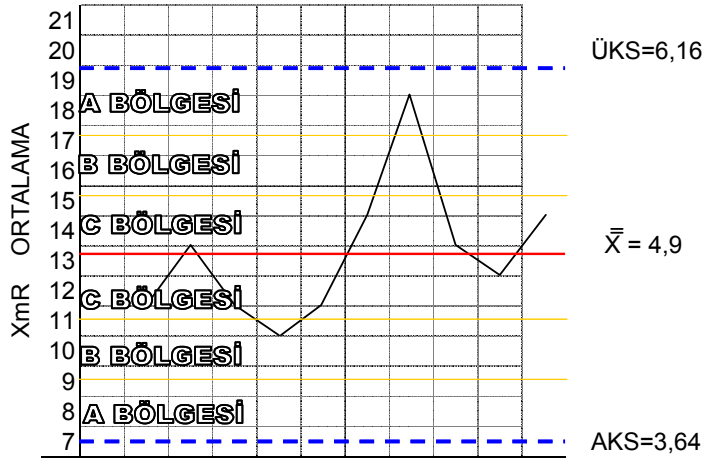
Bireysel X ve Hareketli Dağılıma Aralığı (XmR) Kontrol Çizelgesini hem değişken hem de nitelik belirleyen veriyi değerlendirme için kullanılabilir. XmR çizelgelerindeki veriler birden fazla ölçümü olan alt gruplarda kullanılmazlar. Bu tip bir kontrol çizelgesini seyrek olarak tekrarlanan veya değişik zamanlarda değişik şekilde tepki veren süreçler için kullanılabilir.



3 Sigma kontrol sınırı dışına düşen bir noktamız var bu nokta o tarihte ki aşırı yağıştan dolayı meydana gelmiştir.

Üç tane art arda gelen noktalardan en az ikisinin orta çizginin aynı tarafında olanlar içinde 2 sigma'nın dışında olan bir noktamız yok.

Orta çizginin aynı tarafına düşen ard arda beş noktamızdan en az dördü 1 simanın dışına çıkmıyor. Ard arda gelen az sekiz noktamız orta çizginin aynı tarafına düşmüyor.



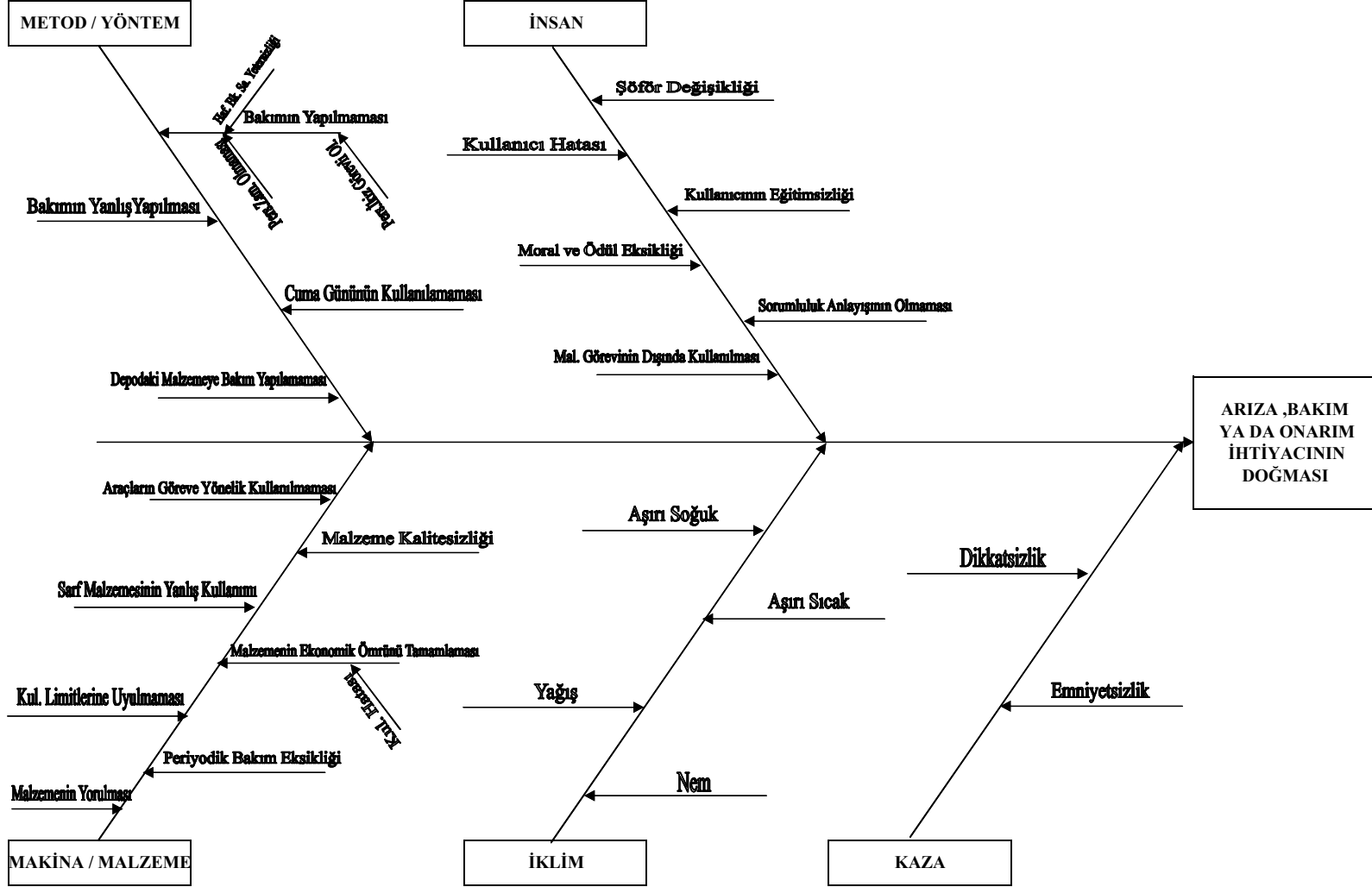
3 Sigma kontrol sınırı dışına düşen noktamız yok.

Üç tane art arda gelen noktalardan en az ikisinin orta çizginin aynı tarafında olanlar içinde 2 sigma'nın dışında olan bir noktamız yok.

Orta çizginin aynı tarafına düşen ard arda beş noktamızdan en az dördü 1 simanın dışına çıkmıyor. Ard arda gelen az sekiz noktamız orta çizginin aynı tarafına düşmüyor.

BAKIM ONARIM SEBEP SONUÇ DİYAGRAMI

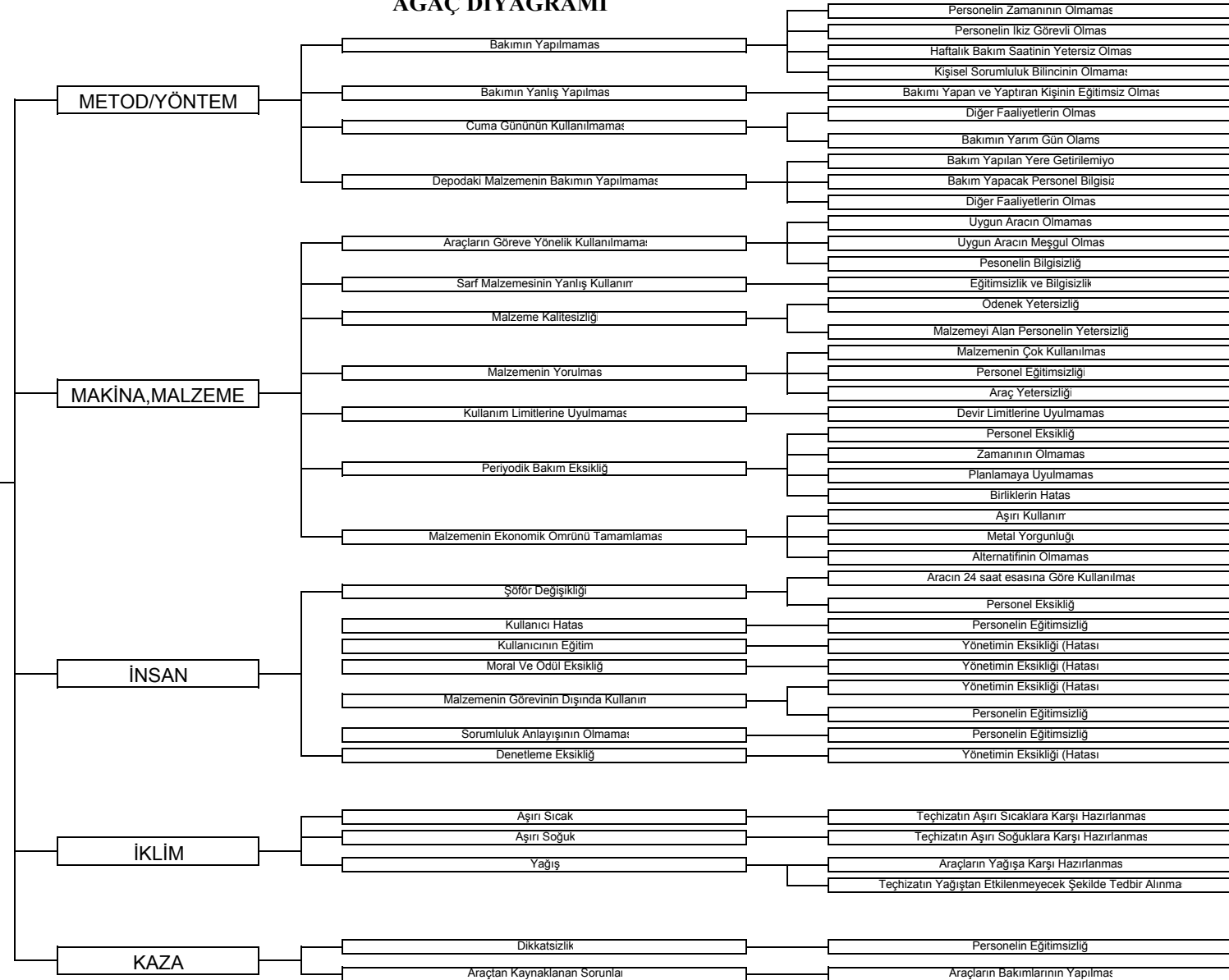
EK 7



AĞAÇ DİYAGRAMI

EK 8

ARIZA ,BAKIM YA DA ONARIM İHTİYACININ DOĞMASI



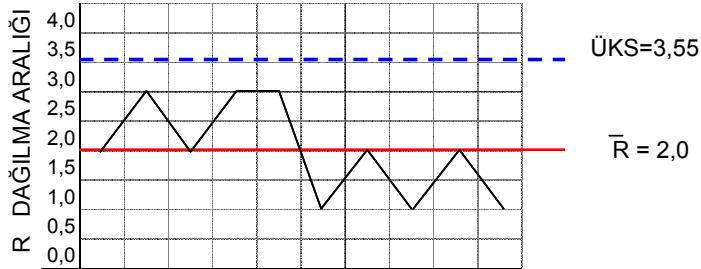
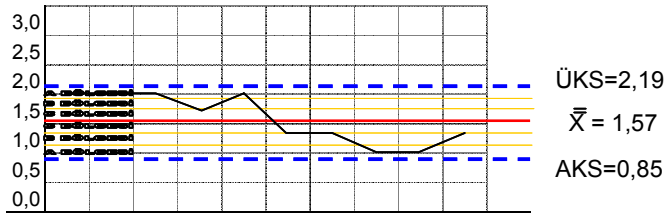
KONTROL ÇİZELGESİ II

	11. Hafta	12.Hafta	13.Hafta	14. Hafta	15.Hafta	16. Hafta	17.Hafta	18.Hafta	19. Hafta
Araç	3	4	3	3	3	2	2	2	2
Malzeme	2	1	2	2	3	1	2	1	0
Silah	1	1	1	0	0	1	0	0	1
X_{ort}	2,0	2,0	2,0	1,7	2,0	1,3	1,3	1,0	1,0
R	2	3	2	3	3	1	2	2	1

(X) Büyük Ortalama : 1,57
(R) Alt Grup Dağılıma Aralığı : 2,0
 $\bar{ÜKS}_x$: 2,19
 \bar{AKS}_x : 0,85
 $\bar{ÜKS}_r$: 3,55

	11. Hafta	12.Hafta	13.Hafta	14. Hafta	15.Hafta	16. Hafta	17.Hafta	18.Hafta	19. Hafta
X	14	15	16	17	19	15	23	25	27
mR	---	1	1	1	2	4	8	2	2

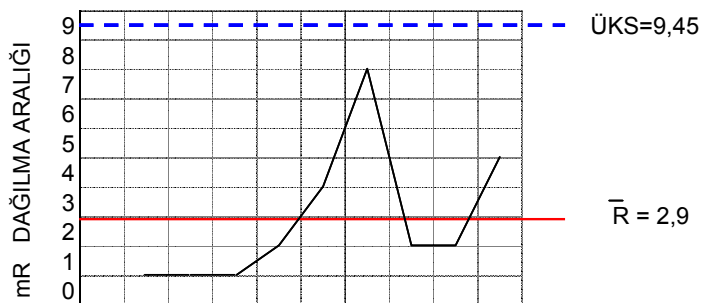
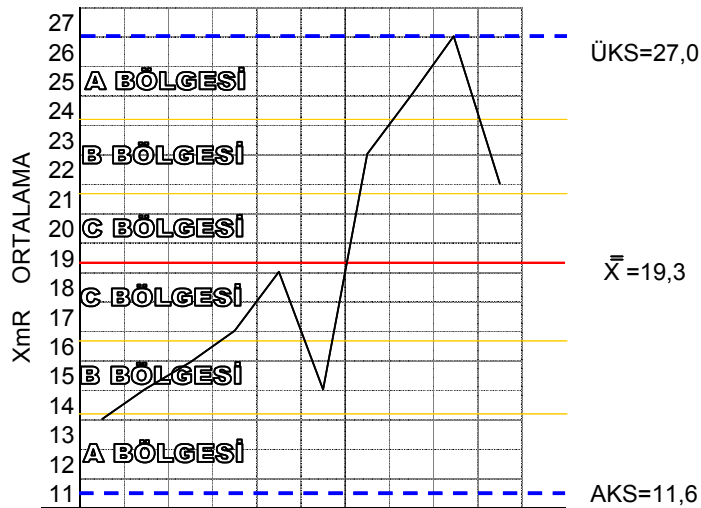
(X) Büyük Ortalama : 19,3
(mR) Alt Grup Dağılıma Aralığı : 2,89
 $\bar{ÜKS}_x$: 27,0
 \bar{AKS}_x : 11,6
 $\bar{ÜKS}_r$: 9,45



3 Sigma kontrol sınırı dışına düşen noktamız yok.

Üç tane art arda gelen noktalardan en az ikisinin orta çizginin aynı tarafında olanlar içinde 2 sigma'nın dışında olan bir noktamız yok.

Orta çizginin aynı tarafına düşen ard arda beş noktamızdan en az dördü 1 simanın dışına çıkmıyor. Ard arda gelen az sekiz noktamız orta çizginin aynı tarafına düşmüyor.



3 Sigma kontrol sınırı dışına düşen noktamız yok.

Üç tane art arda gelen noktalardan en az ikisinin orta çizginin aynı tarafında olanlar içinde 2 sigma'nın dışında olan bir noktamız yok.

Orta çizginin aynı tarafına düşen ard arda beş noktamızdan en az dördü 1 simanın dışına çıkmıyor. Ard arda gelen az sekiz noktamız orta çizginin aynı tarafına düşmüyor.

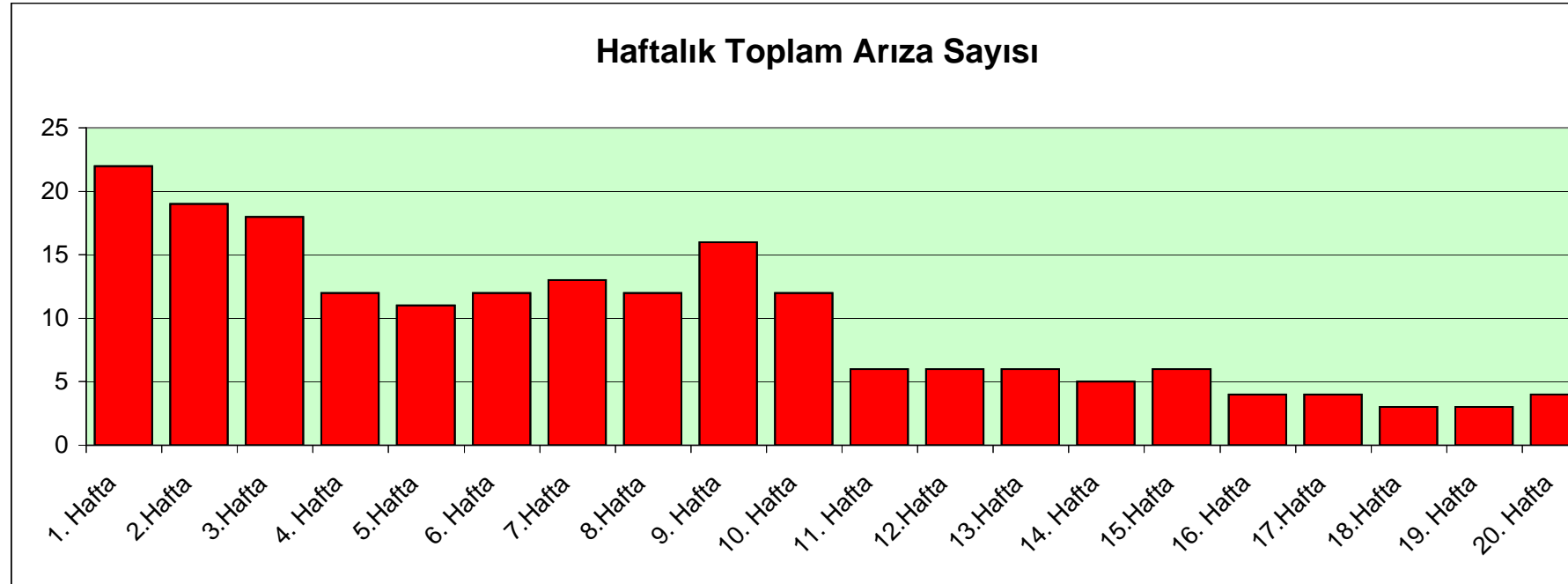
VERİ GRAFİĞİ

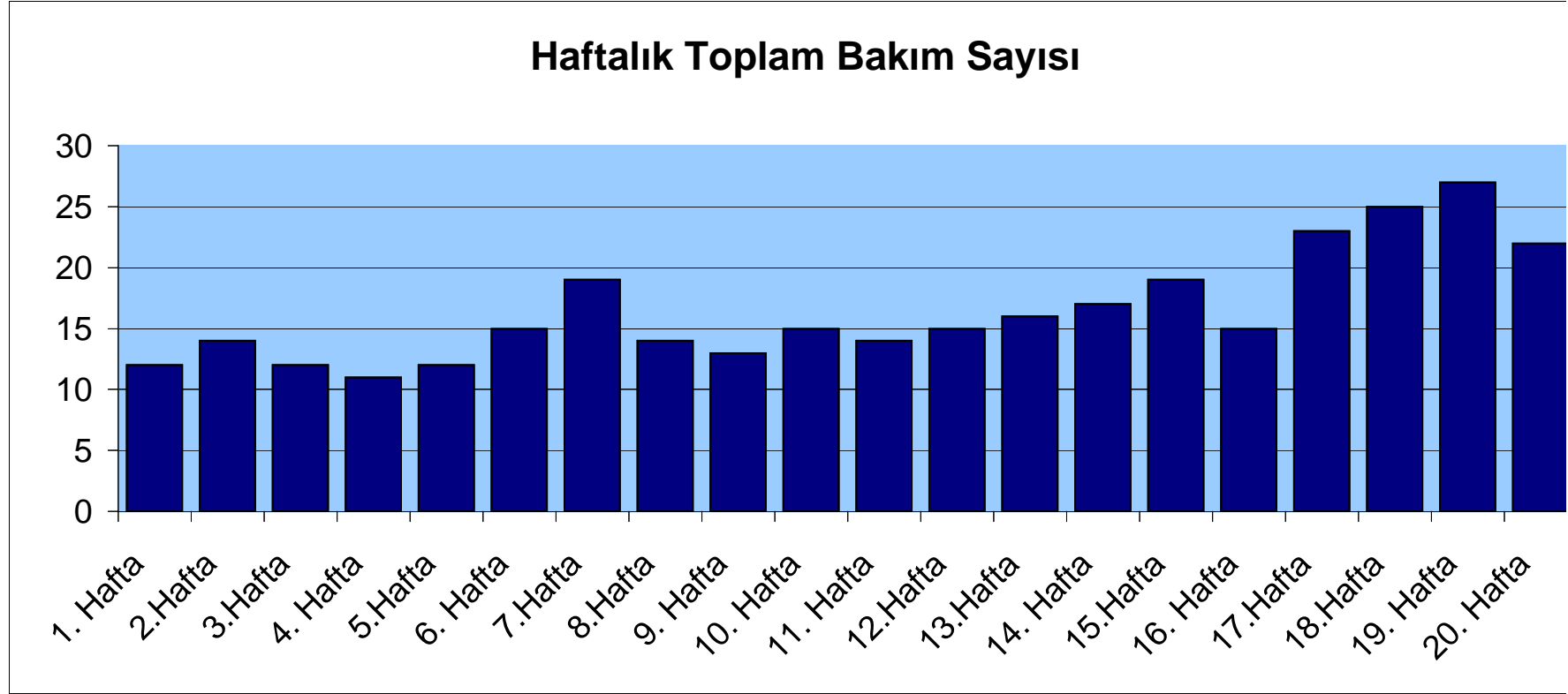
EK 10

	1. Hafta	2.Hafta	3.Hafta	4. Hafta	5.Hafta	6. Hafta	7.Hafta	8.Hafta	9. Hafta	10. Hafta	11. Hafta	12.Hafta	13.Hafta	14. Hafta	15.Hafta	16. Hafta	17.Hafta	18.Hafta	19. Hafta
Araç	10	8	9	6	3	6	6	5	8	7	3	4	3	3	3	2	2	2	2
Malzeme	8	7	6	4	6	3	4	4	4	3	2	1	2	2	3	1	2	1	0
Silah	4	4	3	2	2	3	3	3	4	2	1	1	1	0	0	1	0	0	1

	1. Hafta	2.Hafta	3.Hafta	4. Hafta	5.Hafta	6. Hafta	7.Hafta	8.Hafta	9. Hafta	10. Hafta	11. Hafta	12.Hafta	13.Hafta	14. Hafta	15.Hafta	16. Hafta	17.Hafta	18.Hafta	19. Hafta
TOPLAM	22	19	18	12	11	12	13	12	16	12	6	6	6	5	6	4	4	3	3

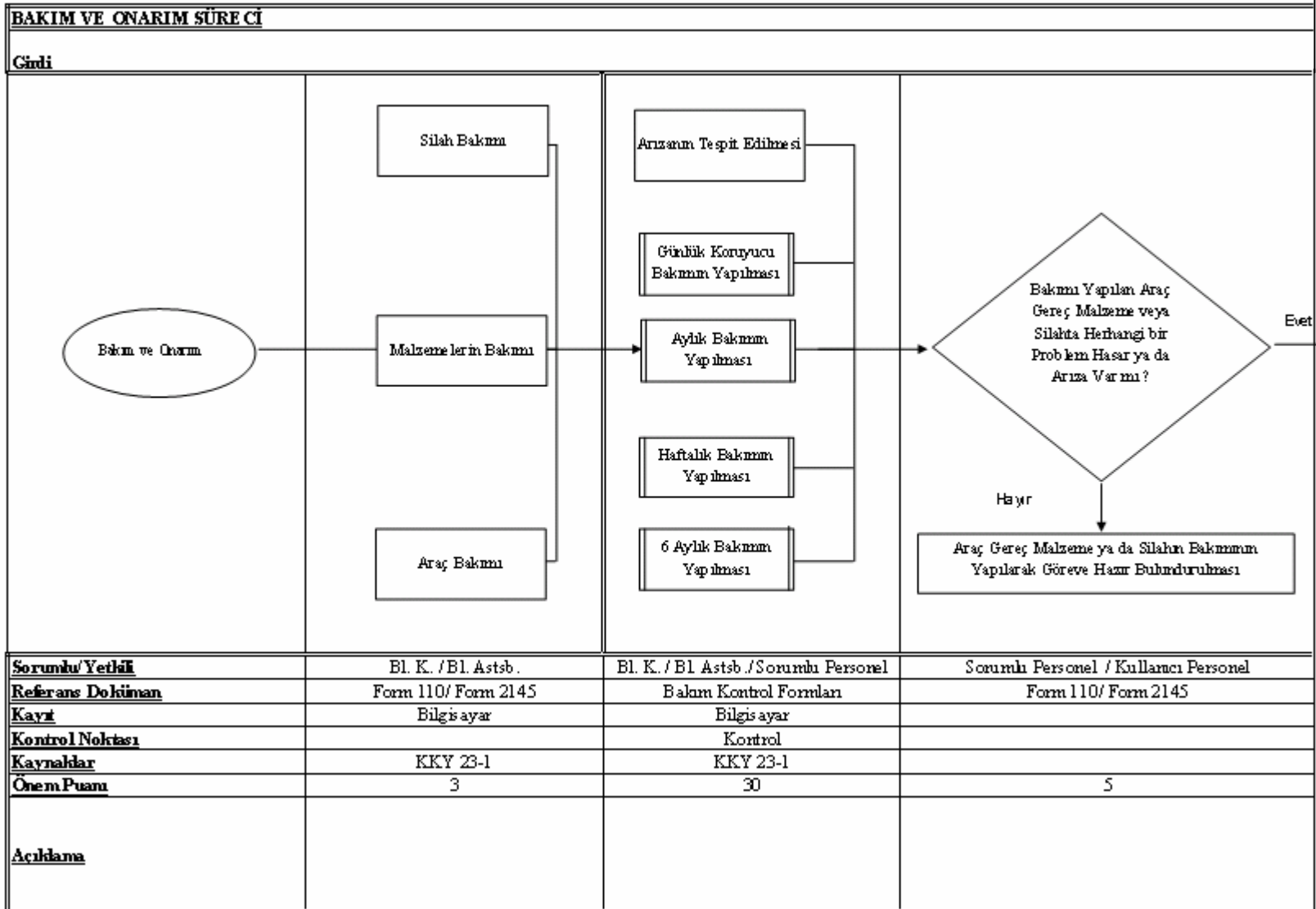
	1. Hafta	2.Hafta	3.Hafta	4. Hafta	5.Hafta	6. Hafta	7.Hafta	8.Hafta	9. Hafta	10. Hafta	11. Hafta	12.Hafta	13.Hafta	14. Hafta	15.Hafta	16. Hafta	17.Hafta	18.Hafta	19. Hafta
Bakım	12	14	12	11	12	15	19	14	13	15	14	15	16	17	19	15	23	25	27



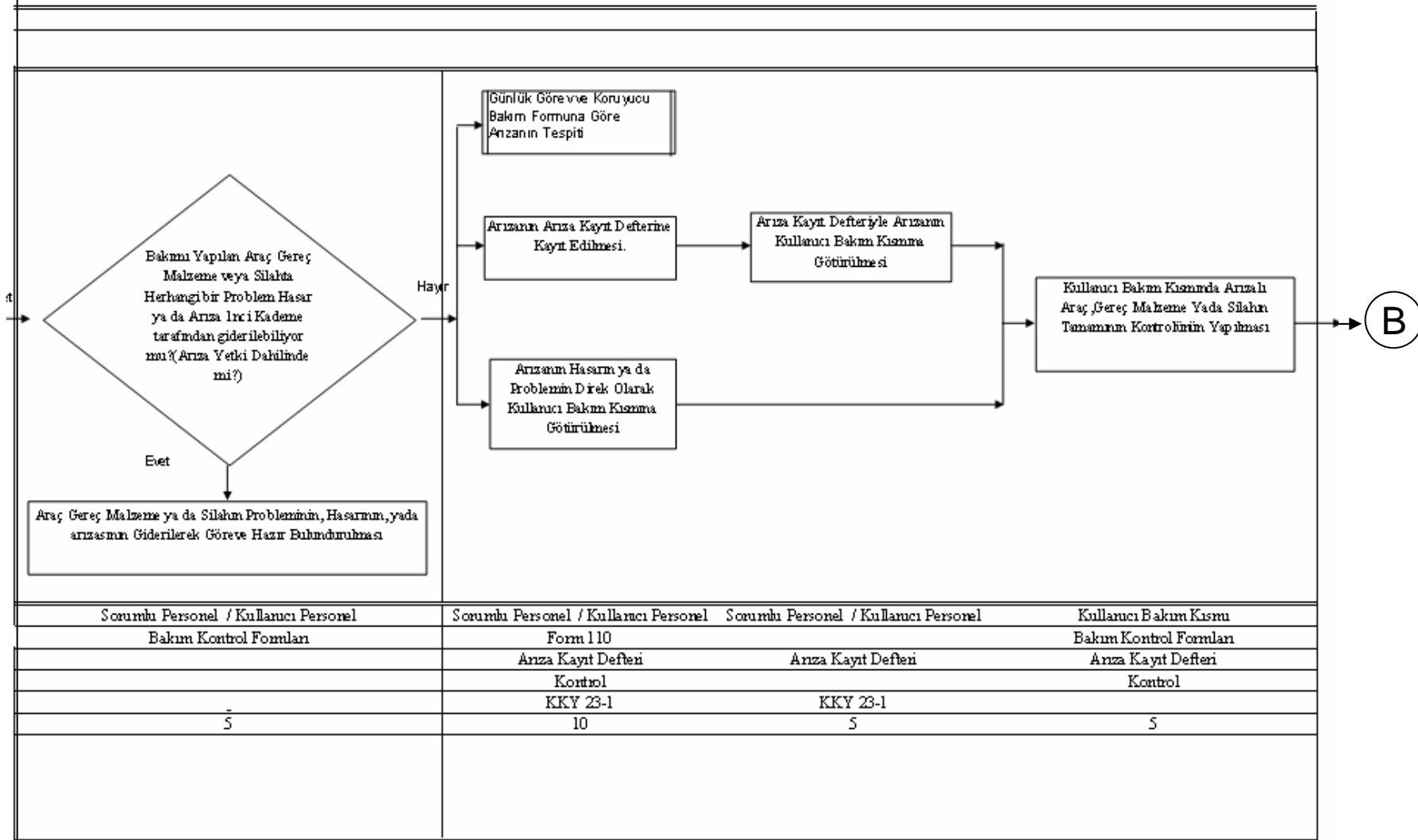


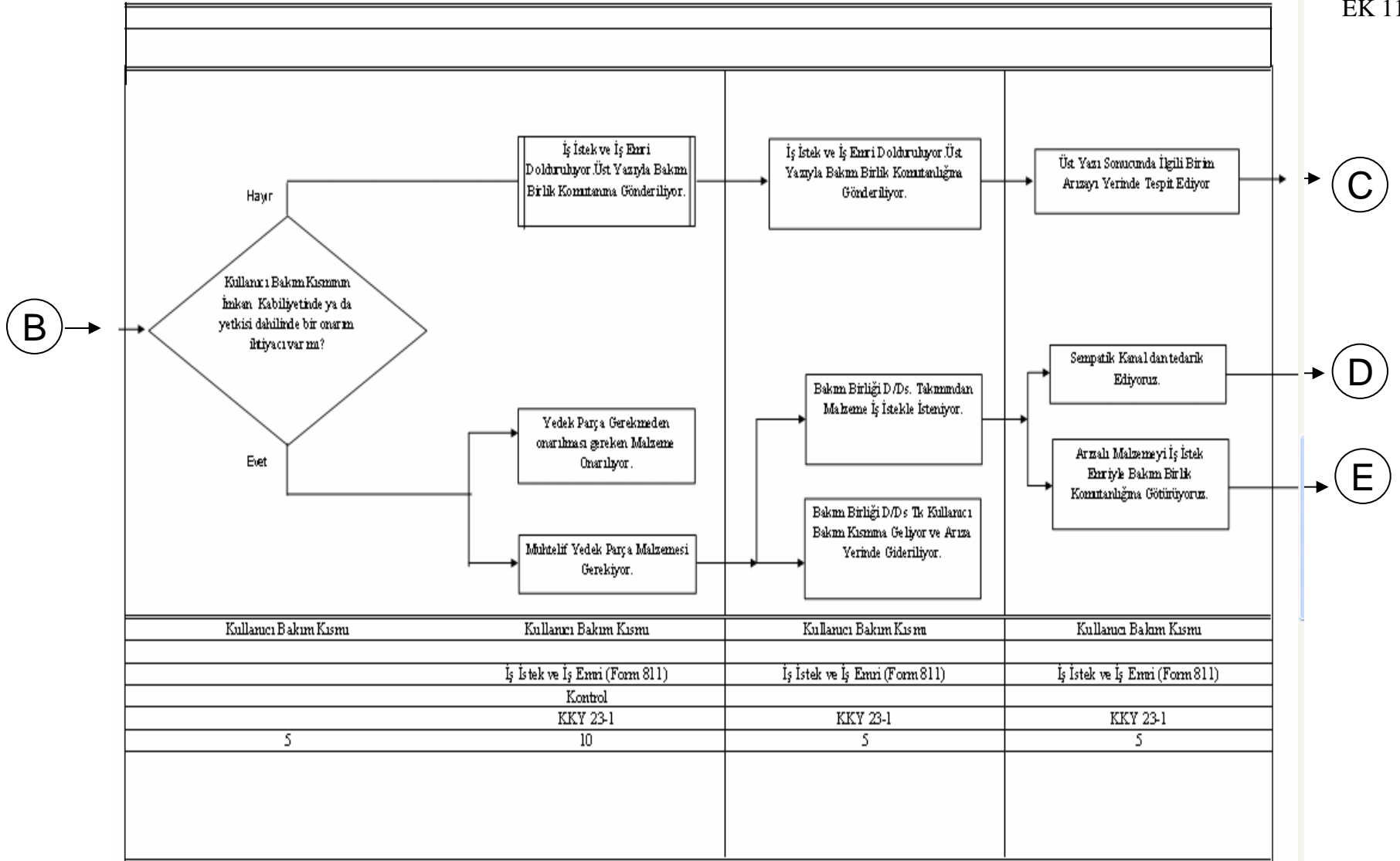
BAKIM ONARIM SÜRECİ AKIŞ DİYAGRAMI

EK 11



A

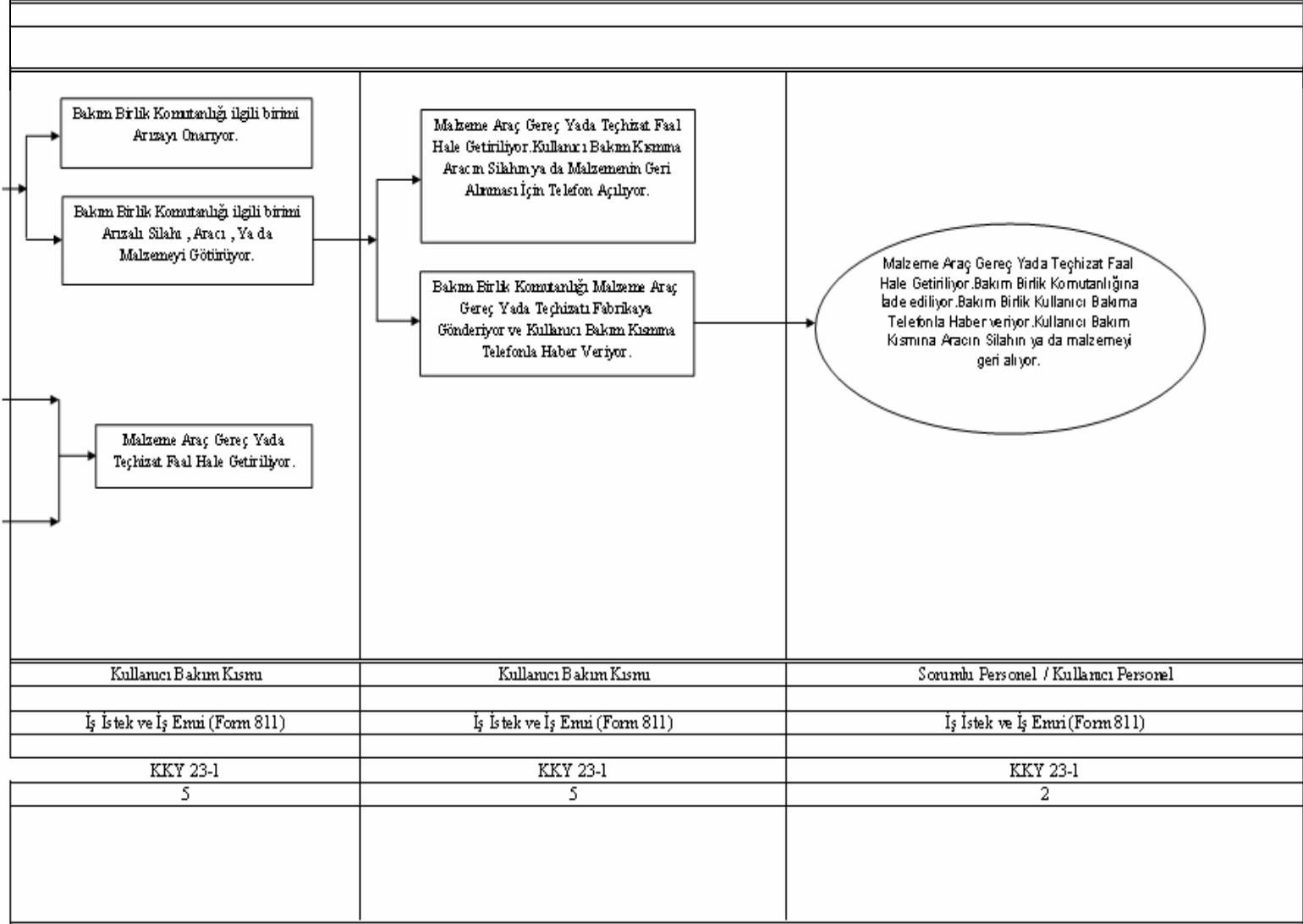




C

D

E



<u>Sürecin Girdisi.....</u>	<u>Bakım Zamanının Gelmesi ya da Onarım İhtiyacının Doğması</u>
<u>Sürecin Çıktısı.....</u>	<u>Bakımın Yapılması ya da Onarım İhtiyacının Giderilmesi</u>
<u>Sürecin Tedarikçileri.....</u>	<u>Kullanıcı Personel, Kullanıcı Bakım Kısmı ,D/Ds Tk</u>
<u>Sürecin Müşterileri.....</u>	<u>Kullanıcı Personel , Eğitici Personel , Eğitilen Personel</u>
<u>Sürecin Başlangıcı.....</u>	<u>Bakım Zamanının Gelmesi ya da Onarım İhtiyacının Doğması</u>
<u>Sürecin Bitişi.....</u>	<u>Bakımın Yapılması ya da Onarım İhtiyacının Giderilmesi</u>
<u>Sürecindeki Alt Süreçler.....</u>	<u>Günlük Koruyucu Bakımın Yapılması, Haftalık Bakımın Yapılması, Aylık Bakımın Yapılması, Altı Aylık Bakımın Yapılması, İş İstek ve İş Emrinin Yazılması ve Bakım Birlik Komutanına Gönderilmesi</u>
<u>Sürecindeki Katılımcılar.....</u>	<u>Kullanıcı Personel, Sorumlu Personel, Bl. Astsb., Bl. K., Kullanıcı Bk. Ks., D. Ds. Tk.</u>
<u>Süreç Performansının Hangi Göstergelerle Ölçüleceği.....</u>	<u>Kullanıcı Bakımının Yapılması, Periyodik Bakımın Yapılması, Yetki Dahilindeki Anzalar Giderilmesi.</u>