

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

**SÜREÇ YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

Sema SOYDAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Onur ÖZVERİ

2006

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

**SÜREÇ YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

Sema SOYDAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Onur ÖZVERİ

2006

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**SÜREÇ YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

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

Sema SOYDAN

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı :
Anabilim Dalı :
Programı :
Tez Konusu :
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

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU

Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı: SOYDAN

Adı: Sema

Tezin/Projenin Türkçe Adı: Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: An Application on Process Management and Process Improvement

Tezin/Projenin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans :

Dili: Türkçe

Tezsiz Yüksek Lisans :

Doktora :

Sayfa Sayısı: 115+XVI

Referans Sayısı: 40

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Yrd.Doç.Dr.

Adı: Onur

Soyadı ÖZVERİ

Ünvanı:

Adı:

Soyadı

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1- Kalite

2- Süreç Yönetimi

3- Süreç İyileştirme

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1- Quality

2- Process Management

3- Process Improvement

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince deneyimlerimden yararlandığım, araştırmamı her zaman yönlendiren değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Onur ÖZVERİ'ye saygılarımı sunuyorum ve teşekkür ediyorum.

Tez çalışmam sırasında, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, anlayışına ve hoşgörüsüne sığındığım Sayın Yrd. Doç. Dr. Özlem İPEKGİL DOĞAN'a saygılarımı sunuyorum ve teşekkür ediyorum.

Uygulama boyunca bana yardımcı olan Sosyal Bilimler Enstitü çalışanlarına teşekkür ediyorum.

Ve son olarak, her zaman yanımda olan, beni her zaman cesaretlendiren, moral kaynağım sevgili ANNEME, BABAMA ve AĞABEYİME gösterdikleri sabır için sonsuz teşekkürler...

Sema SOYDAN

Haziran, 2006

ÖZET

Bilginin her saniye değiştiği, yenilendiği, güncelliğinin uzun süre sürdürülemediği, teknolojinin hızlı geliştiği günümüz piyasa koşullarında, kuruluşların rakiplerle mücadele etmesinin tek yolu, müşterilere beklentilerinin üzerinde hizmet verebilmesidir. Bir kuruluşun varlığını sürdürebilmesi ve rakiplerinden bir adım önde olabilmesi için; teslim tarihine bağlı kalarak en düşük maliyetle en kaliteli ürünü üretmesi, onu her zaman farklı yapar. Süreç yönetimi ve süreçlerin iyileştirilmesi sayesinde daha etkin ve verimli çıktıları elde edilecektir.

Bu çalışmada; globalleşme, kuruluşların varlık nedenleri olan müşterilerin beklentilerinin sürekli değişmesi, yönetim tarzının değişmesi, ürün ya da hizmet kalitesindeki ve verimliliğindeki azalma sonucu, süreç yönetiminin uygulanmasının gerekliliği dikkate alınmıştır. Çalışmanın esas amacı; süreç yönetimini uygularken sorun yaratan süreçlerin esas kaynağını bulmak, süreç iyileştirmesi uygulamak ve olası sorunları engellemektir. Bu amaçla, mevcut yayınlar incelenmiş ve kaynak taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgilerin yardımıyla, bir kamu kuruluşu, süreç yönetimi ve iyileştirilmesi bakımından incelenmiştir. Süreçler, girdi aşamasından çıktı aşamasına kadar adım adım açıklanmıştır. Süreç haritası gösterilmiştir. Süreç yönetiminin avantajları anlatılmıştır.

ABSTRACT

In the current market conditions, companies have one path to struggle against competitors which is to serve customers over their expectations as information changes, renovates every second, not continue update long time and technology develop fastly. According to the delivery time producing best quality at least price, as company can survive and be in front of competitors by one step, makes different all the time. By the process management and process improvement more effective and productive outputs can be obtained.

In this study, as a result of being global, continuously expectations of customers which is reason of survival of companies, changing management style, reducing quality and productivity of product or service, it is taken notice of the necessity of applying process management. The aim of study is to find the basic source of process which create problem, apply process improvement and prevent probable problems while applying process management. For achieving this goal, current publications and written sources are examined. By the help of data, one public corporation had been examined in terms of process management and process improvement. Processes had been explained step by step from input to output. Processes map had been showed. The advantages of process management had been explained.

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

SÜREÇ YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
Y.Ö.K. DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	IV
ÖNSÖZ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR	XI
TABLOLAR LİSTESİ	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
EKLER LİSTESİ	XV
GİRİŞ	XVI

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ

1.1. SÜREÇ KAVRAMI	1
1.2. SÜREÇLERİN ÖZELLİKLERİ	3
1.3. SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI	3
1.4. SÜREÇ HİYERARŞİSİ	4
1.5. SÜREÇ SAHİPLERİ	5
1.6. SÜRECİN MÜŞTERİLERİ KİMLİĞİ	5
1.7. SÜREÇ ETKİLİLİĞİ	6
1.8. SÜREÇ VERİMLİLİĞİ	7
1.9. SÜREÇ DÖNÜŞÜM SÜRESİ	8
1.10. SÜREÇ YÖNETİMİ	8
1.11. SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMA NEDENLERİ	9
1.11.1. Kuruluş Dışı Nedenler	10
1.11.2. Kuruluş İçi Nedenler	10

1.12.	SÜREÇ YÖNETİMİNİN GETİRİLERİ	11
1.13.	SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇME KONUSUNDA İZLENMESİ GEREKEN ADIMLAR	12
1.14.	SÜREÇ YÖNETİMİ VE DİĞER YÖNETİM ANLAYIŞLARI	12
1.14.1.	Geleneksel Yönetim ve Süreçlerle Yönetim	13
1.14.2.	Stratejilerle Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetimi	14
1.14.3.	Katılımcı Geliştirme Sistemi (Göstergelerle Yönetim) ve Süreç Yönetimi	15
1.14.4.	İç Müşteri Sistemi ve Süreç Yönetimi	15
1.14.5.	Projelerle Yönetim ve Süreç Yönetimi	18
1.15.	SÜREÇ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI	18
1.16.	SÜREÇLER VE VERİLERLE YÖNETİM	19
1.17.	KALİTE KAVRAMI	20
1.18.	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	21
1.19.	SÜREÇ YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	24

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ HARİTALARI VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME

2.1.	SÜREÇ İYİLEŞTİRME METODOLJİSİ	29
2.2.	SÜREÇ İYİLEŞTİRME	30
2.2.1.	Sürecin Sürekli İyileştirme Döngüsü	31
2.2.2.	Süreç İyileştirme Projeleri Yönetimi	37
2.2.3.	Süreç İyileştirme Aşamaları	37
2.2.4.	Sürekli İyileştirme Uygulamaları	39
2.2.5.	Sürekli İyileştirme Çalışmalarında Kullanılan Teknikler ve Araçlar	41
2.2.6.	Toplam Kalite Yönetiminde Kalitenin İyileştirilmesi ve Verimlilik Artışı	42
2.2.7.	Süreç İyileştirme Etkinlikleri	44
2.2.8.	Kaizen ve Rekabet	48
2.2.9.	Süreç Öncelikli Yönetim – Sonuç Öncelikli Yönetim	49
2.2.10.	Süreç İyileştirirken Dikkate Alınması Gereken Unsurlar	54
2.2.11.	Kaizen'in İçerdikleri	55
2.2.12.	Sürekli Gelişimin Yararları	60
2.2.13.	Kaizen'in 7 Prensipleri	60
2.2.14.	PUKÖ Döngüsü	63
2.3.	SÜREÇ HARİTASININ HAZIRLANMASI	65
2.3.1.	Harita Hazırlamanın Aşamaları	66
2.3.2.	Süreç Haritalarının Hazırlanması Aşamasında Sorulacak Sorular	66

2.3.3. Süreç Haritaları Neleri İçerir	66
2.4. NISSAN MOTOR ÖRNEĞİ	68
2.5. CANON'DA KAİZEN FAALİYETLERİ	69
2.6. SÜREKLİ GELİŞME VE HEDEFLERLE YÖNETİM; BRİSA'DA UYGULAMA	74
2.7. SÜREÇ PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ	76
2.8. SÜREÇ İYİLEŞTİRME YÖNTEMLERİ	78
2.9. SÜREÇ İYİLEŞTİRME YÖNTEMİ İÇİN ÖRNEK UYGULAMA	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNİN DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ'NDE UYGULAMASI

3.1. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ'NÜN GENEL TANITIMI	88
3.2. D.E.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ'NÜN SÜREÇLERİ	90
3.2.1. Kalite Yönetim Süreci	90
3.2.2. Öğrenci İşleri Süreci	91
3.2.3. Mali İşler Süreci	95
3.2.4. Bilgi İşlem Süreci	97
3.2.5. İnsan Kaynakları Süreci	98
3.2.6. Dergi Süreci	99
3.2.7. Enstitü Sekreterliği Süreci	101
3.3. D.E.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ'NDE YAPILAN İÇ DENETİM ÖRNEĞİ	102
3.4. SÜREÇ YÖNETİMİ'NİN ENSTİTÜ'YE GETİRİLERİ	102
SONUÇ	104
KAYNAKLAR	108
EKLER	112

KISALTMALAR

EFQM	European Foundation of Quality Management
CRM	Customer Relations Management
ISO	International Standard Organization
vb.	ve benzeri
ASQC	The American Society for Quality Control
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
MS	Main Subjects
a.g.e.	adı geçen eser
y.a.g.e.	yukarıda adı geçen eser
a.g.m.	adı geçen makale
5S	5 Steps-Systematic, Sanitation, Standardization, School training, Subject
5N1K	Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl, Kim
3M1İ1B	Malzeme, Makina, Metod, İnsan ve Bilgi
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
PUKÖ	Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
3-K	Kangae, Kodo ve Kaizen
SİT	Standart İşletme Talimatları
CÜS	Canon Üretim Sistemi
KG	Kalite Güvenliği
ÜG	Üretim Güvenliği
PE	Personel Eğitimi
3M1İ1Ö	Makina, Malzeme, Method, İnsan, Ölçüm
JIT	Just In Time
D.E.Ü.	Dokuz Eylül Üniversitesi
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
YGG	Yönetimin Gözden Geçirme
KGG	Kalite Gözden Geçirme
s.	Sayfa
O.D.T.Ü.	Ortadoğu Teknik Üniversitesi

Müh. Fak. End. Müh. Böl. Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
İ.İ.B.F. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Y.T.Ü. Yıldız Teknik Üniversitesi
Kalder Kalite Derneği
Ltd. Limited
E.Ü. Ege Üniversitesi
Üni. Sos. Bil. Üniversite Sosyal Bilimler

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Kaizen Felsefesinin hiyerarşik uygulaması	s. 46
Tablo 2. Kaizen İle Geleneksel Organizasyon Arasındaki Kültürel Farklılıklar	s. 62
Tablo 3. Canon'un Dokuz İsrâf Sınıfı	s. 71
Tablo 4. 100 Kaizen Projesi	s. 73
Tablo 5. Performans Göstergeleri	s. 77
Tablo 6. İşlem Basamakları Ortalama Süreleri	s. 85
Tablo 7. Sürecin Yeni İşlem Basamakları	s. 86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Temel Süreç Yönetiminin Elemanları	s. 2
Şekil 2: İç Müşteri Sistemi	s. 16
Şekil 3: İç Müşteri İlişkilerini Oluşturan Unsurlar	s. 17
Şekil 4: İç Müşteri Tatmini	s. 17
Şekil 5: Hedef performans ilişkisi	s. 28
Şekil 6: Faaliyet Akış Diyagramı	s. 34
Şekil 7: Genişletilmiş Süreç Döngüsü	s. 42
Şekil 8: Günümüz Anlayışlarına Göre Teknolojik Gelişme Modelleri	s. 47
Şekil 9: Süreç Öncelikli Kriterler ve Sonuç Öncelikli Kriterler	s. 51
Şekil 10: Süreç Haritası Örneği	s. 67
Şekil 11: Üretimde Dokuz İsrar	s. 72
Şekil 12: Brisa’da Hedeflerle Yönetim Sisteminin İşleyişi	s. 75
Şekil 13: Süreç İyileştirme Yöntemi	s. 80
Şekil 14: Eğitim Talepleri İçin Teklif Gönderme Süreci İş Akış Şeması	s. 84

EKLER LİSTESİ

- EK 1 İÇ DENETİM VE UYGUNSUZLUK GİDERME SÜRECİ
- EK 2 TEZLİ YÜKSEK LİSANS AKIŞ ŞEMASI
- EK 3 TEZSİZ YÜKSEK LİSANS AKIŞ ŞEMASI
- EK 4 DOKTORA AKIŞ ŞEMASI
- EK 5 EK DERS ÜCRETLERİ HAZIRLAMA ÖDEME VE GÖREVLENİRME SÜRECİ AKIŞ ŞEMASI
- EK 6 MALZEME SATIN ALMA VE DEPO GİRİŞ-ÇIKIŞ İŞLEMİ SÜRECİ AKIŞ ŞEMASI
- EK 7 YEDEKLEME İŞLEMLERİ AKIŞ ŞEMASI
- EK 8 BİLGİSAYAR VE YAZICILARIN ARIZA BELİRLENMESİ VE ONARIMI AKIŞ ŞEMASI
- EK 9 İNSAN KAYNAKLARI AKIŞ ŞEMASI
- EK 10 DERGİ YAYINLAMA SÜRECİ
- EK 11 ENSTİTÜ KURULU TOPLANTISI VE EĞİTİM KILAVUZU HAZIRLAMA İŞ AKIŞI
- EK 12 SÜREÇ HARİTASI
- EK 13 SÜREÇ PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE KALİTE HEDEFİ TABLOSU
- EK 14 SÜREÇ ETKİLEŞİM MATRİKSİ

GİRİŞ

Süreçlerin en etkin ve verimli şekilde yönetilebilmesi, girdilerin çıktılarına dönüşmesinde faaliyet gösteren katma değeri yüksek adımlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında, katma değer yaratmayan adımların çıkarılmasıyla süreç iyileştirilmiş olur. Bu tezde, süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konularının temeli, ayrıntıları örneklerle daha anlaşılır hale getirilmiştir.

Birinci bölümde; süreç ve süreç yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Süreçlerin özellikleri, süreç hiyerarşisi, süreçlerin sınıflandırılması, süreç yönetimi uygulama nedenleri, süreç yönetiminin toplam kalite yönetimi içindeki yerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; süreç haritası hazırlama aşamalarından söz edilmiştir. Süreç iyileştirme yöntemleri ve uygulamaları, kaizen ve örnek kuruluş uygulamaları, süreç performans göstergeleri ve açıklamaları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı birimlerin süreçleri, girdi aşamasından çıktı aşamasına kadar tüm adımlarıyla açıklanmıştır. Süreç yönetiminin Enstitü'ye getirilerinden söz edilmiştir. Süreçlerin birbirleriyle ilişkileri üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ

1.1. Süreç Kavramı

Süreç, bir kısım girdilerin insan ya da makine yardımıyla kullanılabilir çıktılara dönüştürülmesi işlemidir. Süreç, ürüne değer katan bir dönüşümdür ve bu dönüşümün verimliliği kaynakların kullanım verimliliğini verecektir. 1 Süreç, amaçlanan bir çıktıyı elde etmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetlerdir. Girdileri çıktılara ya da sonuçlara dönüştüren birbiriyle ilişkili işlemler zinciridir. 2

Süreç, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardında “girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak tanımlanmıştır. Bu temel tanımın kapsamı genişletilirse, süreç tanımı içerisine aşağıdaki özellikler de dahil edilebilir, 3

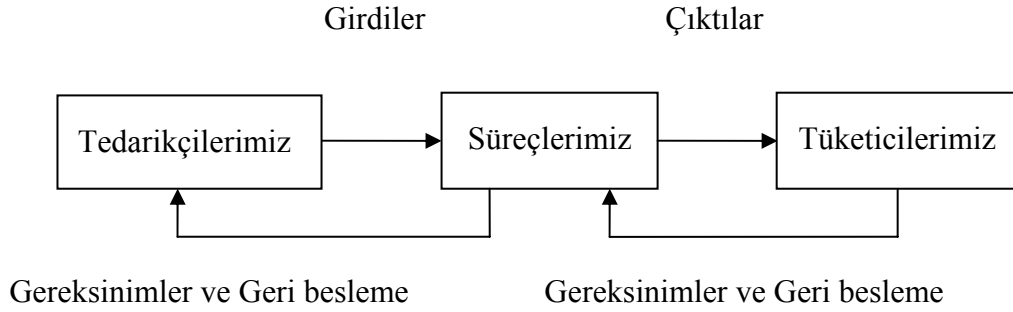
- Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizisidir.
- Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek için birbirleriyle etkileşim içinde bulunan insan, malzeme, ekipman, yöntem ve çevrenin toplamıdır.
- İşletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin bileşimidir.
- Süreçler, üç temel faaliyet çeşidinin bir kompozisyonudur. Değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler; temel olarak fonksiyonel, departmansal veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler ile kontrol faaliyetlerinin bileşimidir.
- Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu olan bir iş demektir. Yani bu işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerin oluşturduğu kümedir.
- En yalın açıklama ile süreçler bir işletmenin müşterileri için ne yaptığıdır.

1 Alpay Soyateş, “**Toplam Kalite ve İstatistiksel Süreç Kontrol**”, (Lisans Tezi, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir, 2003) s.11.

2 Demet Bayram, “**Süreç Yönetimi ve Jantaş A.Ş.’de Uygulaması**”, (Bitirme Projesi, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir, 2003) s.3.

3 Özlem İpekgil Doğan, Mert Topoyan ve Özkan Tütüncü, “Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması”, **Selçuk Üniversitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler**, Konya, 2004, s.354-355.

- Süreçler işletmenin ürün/hizmetini yaratan mantıksal iş toplamıdır.
- Bir iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Bu tanıma göre, örneğin “siparişin yerine getirilmesi” bir süreçtir. Bu süreçte sipariş girdi olarak alınır ve sonunda sipariş edilen malların müşterilere teslimi ile süreç tamamlanır. Teslim sürecin yarattığı değerdir.
- Süreçler birbirini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğarlar, yani bir süreç, ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetler dizisidir.



Şekil 1. Temel Süreç Yönetiminin Elemanları

(Kaynak: KEÇECİOĞLU, 2003; 1) 4

Her sürecin amacı; müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini bir kerede ve doğru karşılamaktır. 5 Faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiğinde, hedeflenen sonuç daha etkili bir şekilde gerçekleştirilir. Temel Faydaları aşağıdaki gibidir, 6

- Kaynakların etkili kullanımı ile daha düşük maliyetler ve daha kısa devir zamanı,
- İyileştirilmiş, uyumlu, öngörülebilir sonuçlar,
- Odaklanmış ve öncelikli iyileştirilmiş fırsatlar.

4 Tamer Keçecioglu, **Bir Paradigmal Değişiklik:Süreç Yönetimi**, İzmir, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayımları No:3, 2003, s.1.

5 Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu)**, Beta 2.Baskı, 2001, s.177.

6 Özlem İpekgil Doğan ve Özkan Tütüncü, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, İzmir, 2003, s.56-57.

Süreç yaklaşımı ilkesi aşağıdaki gibi uygulanır, 7

- Hedeflenen sonucun elde edilmesi için gerekli faaliyetler sistematik bir şekilde tanımlanır,
- Ana faaliyetlerin yürütülmesi için açık bir sorumluluk oluşturulur,
- Ana faaliyetlere ilişkin kapasite analiz edilir ve ölçülür,
- Ana faaliyetlerin birbirleri ve organizasyonun işlevleri ile olan bağlantısı belirlenir,
- Organizasyonun ana faaliyetlerini iyileştirecek kaynaklar, yöntemler ve malzemeler gibi faktörler üzerine odaklanılır,
- Faaliyet risklerinin, sonuçlarının ve etkilerinin müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar üzerindeki etkileri değerlendirilir.

1.2. Süreçlerin Özellikleri

Bir süreç aşağıdaki beş temel özelliği taşımalıdır, 8

- Tanımlanabilirlik : Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir.
- Ölçülebilirlik : Sürecin performans ölçütleri ile izlenebilme özelliğidir.
- Yinelenebilirlik : Süreci harekete geçiren aynı veya değişken girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.
- Kontrol edilebilirlik : Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi özelliğidir.
- Katma değer yaratma: Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

1.3. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreçler ana hatları ile üç grupta sınıflandırılır. Bunlar aşağıdaki gibidir,

- Temel Süreçler : Doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir.

7 Doğan ve Tütüncü, a.g.e., s. 57.

8 Doğan, Topoyan ve Tütüncü, a.g.m., s. 355.

- Yönetim Süreçleri : Tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetler planlamasını, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesini ve raporlanmasını içeren süreçlerdir.
- Destek Süreçler: Şirket genelinde kaynaklarını en uygun kullanımının sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur.

1.4. Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılır. Süreç hiyerarşisinde; ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri (ödevler) olmak üzere aşağıdaki gibi dört kademe vardır, 9

- Ana Süreçler: Şirketin iş sonuçları ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst düzeydeki süreçlerdir. (Örnek: Pazara Sunma Ana Süreci)
- Süreçler: Ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile karşılıklı etkileşimde olan süreçlerdir. (Örnek: Pazara Sunma Ana Süreci; Pazar Araştırma Süreci, Pazarlama Süreci ve Satış Süreci'nden oluşur.)
- Alt süreçler: Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. (Örnek: Satış Süreci; Satış Bütçesinin Hazırlanması Alt Süreci, Siparişlerin Alınması Alt Süreci ve Satışın Gerçekleştirilmesi Alt Süreci'nden oluşur.)
- Süreç aktiviteleri (ödevler): Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. (Örnek: Siparişlerin Alınması Alt Süreci; müşteri isteklerinin gözden geçirilmesi ile siparişlerin bilgisayar sistemine girilmesi süreç aktivitelerini -ödevlerini- içerir.

9 Ridvan Bozkurt, **Süreç İyileştirme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:661, Ankara, 3.Basım, 2003, s.16-17.

1.5. Süreç Sahipleri

Süreç sahibi, sürecin günlük yönetiminden sorumludur ve sürecin optimum performansı ile ilgilidir. Organizasyondaki herkesin bir ya da birden çok süreçle ilişkisi vardır. Bireyler bir süreci oluşturan işlem basamaklarını paylaşır. Ancak, bir sürecin uygun bir şekilde işletilmesinden sorumlu olan kişi “süreç sahibi” olarak adlandırılır. Süreç sahibi sürecin başlangıcından bitişine dek tüm aşamalardan sorumlu olan yönetici, lider veya proje sorumlusu olabilir. Bir süreç sahibi, ekip lideri olmayı isteyebilir ve süreç iyileştirme çalışmalarına doğrudan katılabilir ya da süreç sahibi süreç hakkında yeterli bilgisi olan bir başkasına ekip liderliği görevini delege edebilir. Her iki durumda da önemli olan süreç sahibinin, ekibin yaptığı çalışmalar hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi gereğidir. 10

Kuruluşta süreç sahibinin taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibidir,

- Süreci tanıyan
- İyileştirme çalışmalarına yatkın
- İyileştirmeye açık noktaları tespit edebilen
- İyileştirme ekiplerini yönlendirebilen
- Fonksiyonel ön yargılara sahip olmayan

Süreç sahibinin sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Süreç standartlarını oluşturmak
- Sürecin etkinliğini gözden geçirmek
- Süreçteki iyileştirme fırsatlarını belirlemek
- İyileştirmeleri hayata geçirmek

1.6. Sürecin Müşterileri Kimliği

Süreçten doğrudan ya da dolaylı olarak çıktı alan herkes (şahıs ya da kuruluş) onun müşterisidir. Müşteriler kuruluşun hem içinden (iç müşteri), hem de dışından (dış müşteri) olabilir. Basit bir sürecin en azından beş değişik anlamda müşterisi olabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir,

1. Birincil müşteriler: Süreçten doğrudan çıktı alan müşterilerdir.

10 Bozkurt, a.g.e., s. 42.

2. İkincil müşteriler: Süreç sınırları dışında bulunan müşteriler olup süreçten çıktı alan, fakat sürecin esas hedefi için destek vermesine gerek olmayan gruptur. Genel olarak ikincil müşterilere giden çıktı süreç içinde de kullanılmaktadır. İkincil çıktı başka bir sürecin başlamasını tetiklemek için önemlidir. İkincil çıktıya örnek olarak; “bilgisayarda çalışan birisi işini bitirdiği zaman işi yapan operatörün başka bir operatöre bilgisayarın serbest ve yeni bir görev için hazır olduğunu bildirmesi” gösterilebilir.
3. Dolaylı müşteriler: Kuruluş içinden olup, süreçten doğrudan çıktı almayan, fakat çıktıdaki hatadan veya gecikmeden etkilenen gruptur.
4. Dış müşteriler: Kuruluş dışından olup nihai ürün ya da hizmeti alan müşterilerdir. Örnek olarak otomobil üretim fabrikasının ürünlerini satan bağımsız bir otomobil satış bayii gösterilebilir.
5. Tüketiciler: Genellikle dolaylı, dış müşterilerdir. Bazen kuruluşlar çıktılarını doğrudan tüketiciye teslim ederler. Bu durumda dış müşteri ve tüketici aynı şahıs ya da kuruluş oluyor. Ama birçok durumda ürün ve/veya hizmetler bunları tüketiciye satan distribütör, temsilci ya da satış noktalarına teslim edilir.

Süreçler hakkında ne kadar ayrıntılı bilgi sahibi olunursa onları iyileştirme ve bunun sonucunda müşterilere daha sağlıklı hizmet etme konusunda da o kadar başarılı olunur. Bunun için de iş süreçlerindeki bazı karakteristikleri çok iyi anlamak gerekmektedir. Bu karakteristiklerden önemlileri etkililik, verimlilik ve dönüşüm süresi olarak gösterilebilir.

1.7. Süreç Etkililiği

Süreç etkililiği müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığı ile ilgilidir. Sürecin kalitesinin ölçülmesi anlamına da gelebilir. Etkililik aşağıdaki gibi açıklanmaktadır,

- Sürecin çıktısının nihai müşterinin isteğini hangi oranda karşıladığı,
- Her bir alt sürecin iç müşterilerin girdi ihtiyacını nasıl karşıladığı,

- Tedarikçilerin sağladığı girdilerin süreç ihtiyaçlarına ne kadar cevap verdiği ile ilgili olup bu konuların değerlendirilmesiyle o sürecin etkili olup olmamasına karar verilebilir.

Nasıl tasarlandığına bağlı olmadan her bir sürecin etkililiği geliştirilebilir. Geliştirilmiş etkililik de daha mutlu müşterilere, iyileştirilmiş satışlara ve pazar payı artışına neden olur. Kaliteyi bütün olarak değerlendirmenin yanı sıra alt süreç ve ana faaliyetlerde neler olup bittiğini de gözden geçirmek, sorunlu bölgeleri ortaya çıkarmak gereklidir. Hedef ise, çıktının müşteri ihtiyaçlarını karşıladığını güvence altına almak olmalıdır. Bunun tersi durumunda etkili olamamaya tipik örnekler aşağıdaki gibidir,

- Kabul edilmeyen ürün / ya da hizmet
- Müşteri şikayetleri
- Yüksek garanti maliyetleri
- Azalmış pazar payı
- Bitmiş işin yeniden yapılması
- Gecikmeler
- Tamamlanamamış çıktı

1.8. Süreç Verimliliği

Süreç etkililiğinin elde edilmesi temel olarak müşterinin faydalanacağı bir konudur, ama süreç verimliliği doğrudan süreç sahibinin ilgi alanına girer. Çünkü verimlilik, her birim çıktıda ilgili girdiden kaç birim bulunduğu ile ilgilidir. Verimlilik karakteristiklerine ilişkin örnekler aşağıdaki gibidir,

- Her birimin dönüşüm ya da işlem süresi
- Çıktının her birimindeki kaynak (para, insan, alan vb.) miktarı
- Toplam süreç maliyeti içinde değer katan maliyetin yüzdesi
- Her birim çıktıdaki kalitesizlik maliyeti
- Her birim ya da işlemin bekleme süresi

1.9. Süreç Dönüşüm Süresi

Dönüşüm süresi tüm süreci tamamlamak için gereken zaman uzunluğudur. Dönüşüm süresi sadece işlerin yerine getirilmesi için geçen süreyi değil, doküman hareketlerini, beklmelerini, depolamaları, gözden geçirmeleri ve yeniden işlemeleri de kapsamaktadır. Toplam dönüşüm süresinin kısaltılması kaynak kullanımını azaltır, maliyetleri düşürür, çıktı kalitesini ve dolayısı ile de satışları yükseltir. Dönüşüm süresi, genellikle bütün kritik iş süreçleri için önem arzeden noktalardan birisi olmaktadır. Örneğin; eğer süreç geliştirme süresi kısa tutulursa, satışlar ve pazar payı yükselebilir. Ürün dönüşüm süresinin kısaltılmasıyla envanter maliyetleri düşer. Hesap takibi ve muhasebe ile ilgili süreler kısaltılırsa, elde daha fazla nakit bulundurma şansı doğar. İyileştirme çalışmalarına başlamadan önce süreçlerin mutlaka çok iyi analiz edilerek hangi noktalarda ne gibi sorunları olduğu, etkililik, verimlilik, dönüşüm süreleri ile ilgili nerelerde zorluklar yaşandığı ya da başarılı olduğunu ortaya koymakta ve gelecek faaliyetler için veri kaynağı sağlamakta yarar vardır. ¹¹

1.10. Süreç Yönetimi

Kaizen stratejisi, Japon yönetiminde başlı başına en önemli kavramdır ve Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarıdır. Kaizen, üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme demektir. Japonya'da yöneticilere ve çalışanlara Kaizen'i benimsetmek için pek çok sistem geliştirilmiştir. ¹²

Müşteri gereksinimlerini ve dolayısıyla beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için, bu girdiler ile çıktılar arasında sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir biçimde belirlenmesi gereklidir. Bunu yapabilmenin yolu da süreç yönetiminden

¹¹ Celal Eynullayev, **Süreç Haritalama Teknikleri Kullanılarak Süreç Yönetimi Gerçekleştirme Üzerine Bir Çalışma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üni. Sos.Bil. Enstitüsü, İzmir, 2004), s. 12-17.

¹² Masaaki Imai, **Kaizen – Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul, Kalder Yayını No:21, 2003, s.xxix.

geçmektedir. Dolayısıyla, çıktıları oluşturan süreç iyi tanımlanmalı ve ilişkiler doğru olarak belirlenmelidir. 13

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da başlayan Kaizen (sürekli iyileştirme) kavramıyla başlayan ve giderek dünyada ve Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan “kalite” çalışmalarının özünde bugün, süreç mantığı vardır. (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı - European Foundation of Quality Management)EFQM Mükemmellik modeline göre bir sistem kurmak veya son yıllarda popülerlik kazanan CRM – Customer Relations Management – Müşteri İlişkileri Yönetimine geçmek isteyen veya ISO 9000 belgesi almak isteyen firmalar için Süreç Yönetimi hayatidir. ISO 9000 standardının 1994 versiyonunda yer almayan “Süreç yönetimi, süreç göstergelerinin izlenmesi ve sürekli iyileştirme” kavramları ISO 9000:2000 revizyonunda artık yer almaktadır. Süreç Yönetimi, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için şirketin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da kökten tasarımların yapılmasıdır. 14

1.11. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri

Organizasyonlar yaşayan organizma gibidirler. Bu nedenle gelişmelerini sürdürmek için sürekli olarak değişime uğrarlar. Bu bağlamda sürekli bir şekilde gelişen yönetim teknik ve uygulamalarına bağlı olarak, yönetim anlayış, uygulama ve yöntemlerini değiştirirler. Doğal olarak her kuruluş, zorluğu herkes tarafından kabul edilen gelişmeye dayalı değişim sürecine girmez, aslında girmek zorunda da değildir. Bu süreci başlatan kuruluşlar, gelecekte başarılarını sürdürme şansına sahip olan kuruluşlardır. Ayrıca, bu tür kuruluşlar aslında bir bakıma müşterilerine duyarlı, kalite ve performanslarını arttırarak maliyetleri düşürmeyi hedefleyen kuruluşlardır. Kuruluşları sürekli olarak gelişmeye zorlayan kuruluş içi ve dışı bazı nedenler vardır.

13 S.P.A.C. Altı Sigma Danışmanlık, **6 Sigma Mükemmellik Modeli (Nedir?)**, O.D.T.Ü. Kampüsü, Teknokent İkizler Binası, 1.Baskı, 2003, s.29.

14 Filiz Eyüboğlu (2005), *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirilmesi*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>

1.11.1. Kuruluş Dışı Nedenler

Kuruluş dışı nedenler aşağıdaki gibidir,

- Globalleşme
- Yavaş bir şekilde de olsa gelişmesini sürdüren demokratikleşme
- Bilgi teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler
- Dünya çapında giderek artan rekabet
- Politik ve siyasi gelişmeler
- Ekonomik platformdaki değişimler
- Kuruluşların varlık nedenleri olan müşterilerin beklentilerindeki artış ve değişimler
- Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknoloji ve sistemlerindeki gelişmeler
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişme ve gelişmeler

1.11.2. Kuruluş İçi Nedenler

Kuruluş içi nedenler aşağıdaki gibidir,

- Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olamama
- Müşteri beklentilerinin karşılanamaması
- Müşteri şikayetlerindeki artışlar
- Uygun bir planlama yapılamaması
- Hedef ve politikalarındaki değişiklikler
- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Ürün hayat çevriminin (süresinin) kısa olması
- Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlenmelere dayalı hantal ve yavaş işleyen organizasyon yapıları
- Ürün/hizmet kalitesinde ve verimliliğinde azalma
- Kalite maliyetlerinde artış
- Çalışanların artan istek ve beklentileri
- Moral ve motivasyon düzeyinde azalma

15 Bozkurt, a.g.e. s.8-9.

1.12. Süreç Yönetiminin Getirileri

Süreç yönetimi, müşteriye odaklanmayı sağlar. Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş, hiyerarşik yapılardır. Temel süreçler ise, birden fazla bölümden kişinin katılımıyla çalışan yatay bir oluşumlardır. Temel süreçler, fonksiyonlar arasındadır. Sadece bir bölüm içinde başlayıp biten süreçler de olmakla beraber bunlar daha çok, temel sürecin alt veya detay süreçleridir.

Dikey organizasyonlar üzerinde; başı, sonu, adımları, bölümden bölüme geçişleri net olarak tarif ve dokümanite edilmemiş yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir bölüm, sadece kendi yaptığı kısımdan sorumlu olduğu; yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı durumlarda, süreçlerde aksamalar olması son derece doğaldır. Çoğu kez asıl önemli olanın müşteriye hizmet olduğu gözden kaçırılır.

Çok aşikar süreç sorunları: mükerrer veya hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem zamanının uzaması, hatalı çıktılar, vb. gibidir. Bunlar hem maliyeti artırır hem de müşteri memnuniyetsizliği yaratır. Müşteri memnuniyetsizliği ise, bilindiği gibi, giderek azalan pazar payı, gelir ve kardanır. Süreç Yönetimi, bu sorunların üstesinden gelmek içindir. Süreç yönetimiyle amaçlanan, süreçlerin etkili ('effective' – beklentiyi karşılayan, doğru) ve verimli ('efficient' – maliyeti düşük) çalışmasıdır. Ayrıca, süreç bazında çalışma, çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duyduğundan, çalışanlar fikir ve önerilerine değer verilmesi nedeniyle daha motive çalışırlar ve işlerini benimserler.

Bu yönetim tarzı, geleneksel Taylor yönetim modelinde olduğu gibi bir aksama olduğunda kişileri sorumlu tutmamaktadır. Bu yaklaşıma göre, aksaklıkların (gecikme, hata, vb) nedeni süreçler veya sistemlerdir. Gerçekten de bir kuruluşta (banka, vergi dairesi, postane, vb.) veya havaalanında kuyrukta geçirilen uzun süre, oradaki memurun yavaş çalışması yüzünden değil, sürecin tasarımından dolayıdır. İnsana önem veren bu yönetim biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine, daha uygun görevlere gelme olanağına sahiptirler. Bunlar, şirkete bağlılığı artıran unsurlardır. 16

16 Filiz Eyüboğlu (2005), *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1794>

1.13. Süreç Yönetimine Geçme Konusunda İzlenmesi Gereken Adımlar :

Süreç yönetimine geçme konusunda izlenmesi gereken adımlar şunlardır, 17

1. Genel Müdür ve üst yönetimin, 'İş Süreçlerinin Yönetimi ve İyileştirilmeleri' konusunda yarım gün bilgilendirme semineri alması.
2. Tercihen bu yarım günlük seminerin devamında – aynı gün – üst yönetimin, kuruluşun temel süreçlerini, bu süreçlerin sahiplerini ve öncelikle ele alınacak süreçleri belirlemesi ve daha sonraki günlerde, ele alınacak süreçler için Süreç İyileştirme Ekiplerini oluşturması.
3. Genel Müdür'ün; tüm firmaya uygun iletişim yollarıyla “süreç-odaklı” çalışmaya başladığını, sürecin ne olduğunu, firmanın süreçlerini, süreç sahiplerini, öncelikle iyileştirilecek süreçler için oluşturulmuş iyileştirme ekiplerini duyurması; süreç-odaklılığın güncel bir yönetim biçimi olduğunu ve süreç iyileştirmenin şirket verimliliğini arttırmaya yönelik olduğunu ve her bir çalışanın katkısının beklendiğini vurgulaması.
4. Firma içinden bu projeyi yönetecek bir Proje Lideri'nin görevlendirilmesi.
5. Proje Lideri ve İyileştirme ekiplerinin İş Süreçleri Yönetimi ve İyileştirilmeleri eğitimi alması.
6. Ekiplerin çalışmaları boyunca danışabilecekleri, çalışmanın çıktılarını denetleyecek bir danışmanla anlaşılması (firmada bu görevi yürütecek birikime sahip bir kişi yoksa).
7. Proje Lideri ve Danışmanın proje planını oluşturması ve ekiplerin çalışmaya başlaması.

1.14. Süreç Yönetimi ve Diğer Yönetim Anlayışları

Süreç Yönetimi oldukça yeni bir anlayıştır ve kendisi de Süreçlerle Yönetim aşamasına giden bir süreçtir. Alt başlıklarda diğer yaklaşımlar ve Süreç Yönetimi/Süreçlerle Yönetim anlayışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Geleneksel yönetim ve süreçlerle yönetim, stratejilerle yönetim ve süreç yönetimi, katılımcı geliştirme sistemi (göstergelerle yönetim) ve süreç yönetimi, iç müşteri sistemi ve

17 Filiz Eyüboğlu (2005), *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1794>

süreç yönetimi, projelerle yönetim ve süreç yönetimi anlatılmıştır.

1.14.1. Geleneksel Yönetim ve Süreçlerle Yönetim

Geleneksel / profesyonel yönetim anlayışının iki kilit kavramı vardır. İş bölümü ve hiyerarşi. Bu anlayış organizasyonel düzenin / yapının dikey ve yatay olarak dilimlenmesi ile elde edilen iş birimlerini esas alır. Ancak esasen bir bütün olarak göz önüne alınması gereken iş, bu yapı içerisinde uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn edilmeye çalışılmaktadır. Oysa iş belli gereksinimleri karşılamak amacıyla bir araya gelen, birbirini izleyen faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu nedenle işin gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemesi gerekmektedir.

Geleneksel yönetimin iş bölümü (uzmanlık) ve hiyerarşi (düzey) ile karakterize edilen yaklaşımı, bu doğal akışı önünde engeller oluşturmaktadır. İşi bu engellerden kurtarmak için gündeme gelen yönetim anlayışı Süreçlerle Yönetimdir. Süreç Yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreç Yönetimi bir yönetim tekniği olarak kabul edilebilir. Bu yönden süreç yönetimi hem geleneksel, hem de yeni yönetim anlayışı kapsamında uygulanabilir.

Süreçlerle Yönetim ise bir yönetim anlayışını bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Bir başka deyişle süreçlerle yönetim; yönetim işini süreçlerle, yani süreçlerle odaklanarak yapmak anlamına gelmektedir. Bu anlayışın uygulanabilmesi yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir. Bu dönüşüm için süreç yönetimi aşamasından geçmek, yani süreçlerin etkin bir biçimde yönetilmesinin sağlanması gerekmektedir. Sonuç olarak Süreç Yönetimi Süreçlerle Yönetime geçişin bir aşamasıdır.

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

Bu aşamada şu soru önem kazanır: İnsanların istenmeyen durumlarla karşılaşmalarının sebebi kendileri midir, yoksa kafalarını kaldırıp etraflarına bakmalarına engel olan yapı mıdır? İnsanlar işletmelerdeki en değerli unsurlardır. Çünkü çalışanların çok önemli bir özelliği vardır. Sürekli gelişebilmek ve daha da önemlisi sürekli geliştirebilmek. İşletmelerdeki diğer tüm unsurların gelişiminin bir sınırı vardır. İşletmede insan dışındaki diğer hiçbir unsurun geliştirebilme yeteneği yoktur. Dolayısıyla eğer değişimle baş etmek ve bunun tek yolu olan gelişim ve daha iyiyi arama bir kültür olarak yerleştirilmek isteniyorsa, insanları belirli kalıpların dışına çıkaracak ve belli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye imkan sağlayacak yapıların oluşturulması gerekmektedir. Bu yapı Süreçlerle Yönetimdir. Dolayısıyla eldeki araçların, organizasyonları bu anlayışa taşıyacak şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Süreç Yönetimi değişimle baş etmeyi ve gelişmeyi sağlayacak diğer unsurlar ile ilişkileri açısından öne çıkan bir tekniktir.

1.14.2. Stratejilerle Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetimi

Organizasyonların değişimle baş edebilmeleri için belli beceriler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu becerilerden en önemlisi strateji oluşturmaktır. Strateji kavramı yeni yönetim terminolojisinde yönü tanımlamaktadır. Hangi yönde, hangi oyun planı ile ilerlenir sorusunun yanıtı stratejidir. Sonuçta stratejiler örgütlerin amaçları yönünde ilerlerken değişimle baş etmek için ne yönde hareket edeceklerini belirler. Stratejilerle Yönetim Sistemi de, bu yönün belirlenmesi ve sürekli gözden geçirilerek yeniden şekillenmesi çevrimidir. Stratejilerle Yönetim Sisteminin Süreç Yönetimi ile ilişkisi; belirlenen bu yön doğrultusunda nasıl ilerleneceği, stratejinin hayata nasıl geçirileceği sorularının cevaplanması ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır. Bu soruların her ikisinin de cevabı süreçlerdir. Süreç yönetimi, amaçlar doğrultusunda ilerlemeyi sağlayacak stratejileri hayata geçirecek mekanizmaların, yani süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması ve sürekli gözden geçirilerek yapılandırılması çevrimidir. Sonuç olarak Süreç Yönetiminin Stratejilerle Yönetimle sıkı ilişkili olarak çalışması gerekmektedir.

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

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

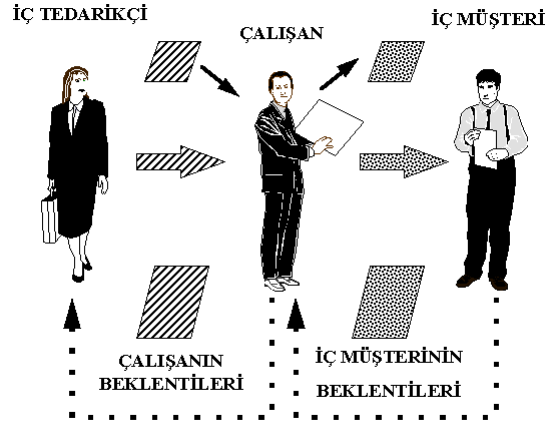
Göstergelerle yönetim ile Süreç Yönetimi arasındaki ilişki, stratejilerle göstergeler arasındaki ilişkiyle bağlantılı olarak tanımlanır. Göstergeler stratejiler yönünde ilerlenip ilerlenemediğini gösterir. Bir başka açıdan bakılırsa, stratejilerin hayata geçmesini, stratejiler doğrultusunda ilerlemeyi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

1.14.4. İç Müşteri Sistemi ve Süreç Yönetimi

Süreç bir sistem içindeki akıştır ve bu sistem içindeki ögeler arasında amaca yönelik ilişki ve etkileşim vardır. Bu ilişkilerin ve etkileşimlerin kalitesi ve ögeler arasındaki olumlu iletişim ortamı, elde edilen çıktıyı doğrudan etkileyecektir. İç Müşteri Sistematiği bu ilişkilerin kalitesinin yükselmesi açısından önemli bir rol oynayan unsurdur. İç Müşteri Kavramı Toplam Kalite Yönetimi kültürünün oluşturduğu bir deyimdir. Bu ifadenin gerisindeki düşünce zinciri aşağıdaki gibi 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.



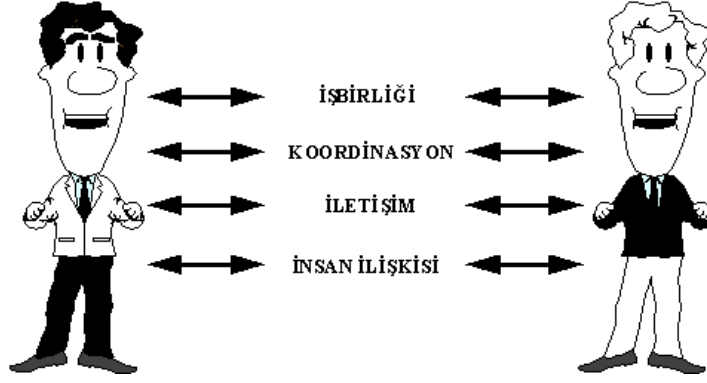
Şekil 2. İç Müşteri Sistemi

(Kaynak : BAYRAM, 2003; 59) 18

Şekil 2’de müşteri, çalışanın iç müşterisidir. Çalışan ise tedarikçinin iç müşterisidir. Çalışana hizmet (destek / kaynak / bilgi) sağlayan tedarikçi ise çalışan iç tedarikçisi olarak tanımlanır. Benzer şekilde çalışan da müşterinin iç tedarikçisidir. Bu yalın anlayışa göre, bir örgütte her çalışanın doğrudan ilişkide bulunduğu müşterileri ve tedarikçileri vardır. İşte bu ilişkiler ağının bütünü İç Müşteri İlişkileri olarak adlandırılır.

İç müşteri sistemi, yeni yönetim anlayışının bir tekniği olmasına karşın, ardındaki düşünce eskilere dayanır. Her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (iş organizasyonu), tanımlanmış işleri yapar (iş bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (işbirliği) ve uyum içinde çalışır (koordinasyon). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri gereklidir (iletişim). Yani iç müşteri ilişkileri temelde, organizasyon, işbirliği, koordinasyon, iletişim vb. yönetim teorilerinin birleştirildiği bir düzeni açıklamaktadır. (Şekil 3)

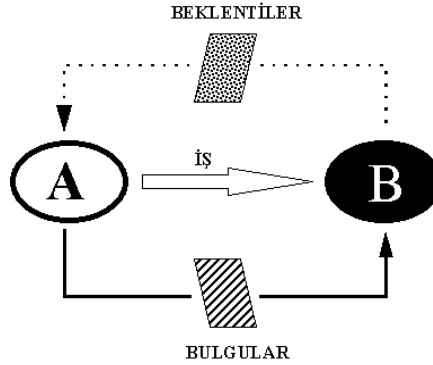
18 Bayram, a.g.e., s. 59.



Şekil 3. İç Müşteri İlişkilerini Oluşturan Unsurlar

(Kaynak: BAYRAM, 2003; 60) 19

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



Şekil 4. İç Müşteri Tatmini

(Kaynak : BAYRAM, 2003; 61) 20

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

19 Bayram, a.g.e., s. 60.

20 Bayram, y.a.g.e., s. 61.

1.14.5. Projelerle Yönetim ve Süreç Yönetimi

Projelerle Yönetim, Süreç Yönetimi ile ilişkili bir başka unsurdur. Bu ilişkiyi tanımlamadan önce proje kavramının netleştirilmesi gerekmektedir. Proje, bir konu çerçevesinde düşüncenin yoğunlaşması, bir çözüm veya çıkış yolu aranması sürecidir. Projelerin belli bazı özellikleri vardır, bunlar aşağıdaki gibi sıralanır,

- Geçicilik : Her projenin bir başlangıcı ve bitişi vardır.
- Teklik : Her proje kendine özgüdür. Bir daha aynı biçimde ve aynı koşullarda tekrarlanamaz.
- Amaç Yönlülük : Projelerin iyi tanımlanmış amaç ve hedefleri vardır.

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

1.15. Süreç Yönetiminin Aşamaları

Süreç yönetimi içerisinde atılması gereken adımlar aşağıdaki gibidir,

- Süreçleri Listeleme
- Süreç Hiyerarşisi Oluşturma
- Süreç Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi
- Öncelikli Süreçleri Belirleme

- Çalışanların Süreçlerdeki Rollerinin Belirlenmesi
- Süreç Kimliğinin Tanımlanması
- Süreç İşlemlerinin Tanımlanması
- Süreç Akış Diyagramının Oluşturulması
- Süreç Haritasının Oluşturulması
- Süreç Girdilerinin Belirlenmesi
- Süreç Tedarikçilerinin Belirlenmesi ve Görüşmeler
- Süreç Çıktılarının Belirlenmesi
- Süreç Müşterilerinin Belirlenmesi ve Görüşmeler
- Süreç Akış Diyagramının ve Haritasının Yeniden Tasarlanması
- Süreç Göstergelerinin Belirlenmesi
- Süreç Projelerinin Oluşturulması
- Süreç Projelerinin Planlanması. 21

1.16. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality Management – EFQM), süreçlerle yönetim kavramının kapsamını şu şekilde belirtmektedir, 22 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 önlemler belirlenir ve uygulanır.

21 Bayram, a.g.e., s.54 -63.

22 Kalder, **EFQM Mükemmellik Modeli**, 2003, s.8.

1.17. Kalite Kavramı

Kalite, bir ürünün kullanım uygunluğunu tayin eden özelliklerin tümüdür. Bir sürecin, ürün ya da hizmet kalitesi tüketicinin tatmin olma derecesidir. Bir ürünün kalitesi, ürünün dizaynına veya özelliklerine uyum derecesidir. ²³ Bu konunun duayenleri sayılan çeşitli kuruluş ve uygulamacıların görüşlerini yansıtan tanımlamalar ise aşağıdaki gibidir,

- Bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (ASQC-Amerikan Kalite Kontrol Derneği)
- Bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. (P.Crosby)
- Kullanıma uygunluktur, temeldir. (J.M.Juran)
- Ürünün sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır. (G.Taguchi)

Bütün bu yaklaşımlardan hareketle kalite hakkındaki görüşler şöyle özetlenebilir, Kalite; istenilen koşullara, ilk defada, her defasında zamanında uymaktır. ²⁴ Kalite, farklı kişilere farklı şeyler ifade eder. Bunu; ürün değerinin yüzdesine bağlı olarak, ürün dayanıklılığı ve performans beklentisine bağlı olarak yapar. ²⁵

Juran, kullanıma uygunluğu beş boyutta incelemiştir. Bunlar; tasarım kalitesi, tasarım spesifikasyonlarına uygunluk kalitesi, güvenilirlik-bakım-onarım kolaylığı, ürünün güvenli olması (kullanıcıya zarar vermemesi) ve müşterinin eline geçtikten sonraki durumudur. ²⁶ Ürünün nesnel kalitesi ya da amaca uygunluğu iki temel ögeye bağlıdır. Ürünü belirtmede tasarımcının başarısı; belli fonksiyonu ve tamlığı, doğruluğu temsil eder, bu tasarım üretim yapan kuruluş tarafından kopyalanır. ²⁷

²³ Gönül Budak, **Kobilerde Toplam Kalite**, İzmir D.E.Ü. Yayın No, 1996, s.3.

²⁴ Şeminur R. Topal, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, Y.T.Ü.Basım – Yayın Merkezi, İstanbul, 2000, s.3.

²⁵ Prodip V. Mehta, **An Introduction to Quality Control for Apparel Industry**, Quality and Reliability / 36-1992, s.4.

²⁶ Erhan Ada, **Üretim Yönetimi (Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi)**, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi & Küresel Ltd. İşletme Yönetimi Eğitimi Programı Notları, 2002, s.388.

²⁷ The Textile Institute, **Quality Design and the Purchaser**, Cambridge, England, 1983, s.3.

1.18. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kaliteyi sağlamanın temel yöntemi, Kalite Yönetim Sistemini kurmaktır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) veya Kalite Yönetim Sistemi (KYS); kalite güvenliğini sağlama kavramıyla iç içe olup, ürünün kaliteden bekleneni sağlaması için bir plan doğrultusundaki tüm etkinliklerin sistematik uygulamasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, kalite güvenliğinin gerçekleştirilebilmesi için geliştirilmiş bir sistem olup aşağıdakileri içerir,

- organizasyonda yeterliliği,
- uygun tasarımı,
- yöntemlerde uygunluğu,
- ekipman yeterliliğini,
- nitelikli personel seçimini, depolama ve dağıtım koşullarının optimizasyonu

Toplam Kalite Yönetimi; hızda, kalitede, maliyette, üretimde, rekabet konusunda üstünlük ilkesini uygulamaktadır. Toplam Kalite anlayışının sistematik uygulaması olan Kalite Yönetim Sistemlerine gereksinim aşağıdaki kavramların öncelik kazanmasıyla doğmuştur,

- yasal zorunluluklara uyum,
- nitelikli işletme personelinin çalışması,
- bilinçli tüketicinin artan beklentilerinin karşılanabilmesi,
- gelişen işletme hedefleri ve güçlenen rekabet ilişkilerinin sağlanması,

Bu sistemin gerçekleştirilebilmesi için aşağıdakiler değerlendirilmektedir,

- gerekli organizasyon yapısı,
- yöntemler,
- işlemler,
- tüm araçlar

Toplam Kalite Yönetim Sisteminde temel amaçlar; sistem temel amaçları bakımından incelendiğinde kurum ve kuruluşlara yeni ufuklar açmaktadır.

Profesyonel standart ve etkilere uyumlu bir müşteri memnuniyeti, hizmetin sürekli gelişimi, toplum ve çevre beklentilerini karşılama gereği ve hizmette / üretimde verimlilik esas alınmaktadır. Buna göre toplam kalite yönetimi sisteminin amaçları aşağıdaki gibidir,

- Kuruluşun dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- Tüm çalışanların işbirliğine dayanan bir kalite güvenliği sistemini kurarak,
- Üretim ve hizmette sıfır hatayı esas almak,
- Müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak,
- En yüksek kaliteye ulaşmayı hedeflemek,
- Bu amaçlara yönelik yeni ürünler geliştirmek

Bu amaçları karşılamak üzere çağdaş müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi, hoşnutsuzluğu giderecek kontrol ve önleyici faaliyetlerin geliştirilmesi yönünde aşağıdaki gibi strateji geliştirilir,

- hizmet derecesi ve performans artırma,
- maliyeti düşürme,
- kuruluş içindeki kalite anlayışına toplu bağlılık yaratma,
- hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik olanakları belirlemek üzere koşulları ve sonuçları değerlendirme
- kuruluşun toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkisini önleme

Bu politika ve stratejinin geliştirilmesinde; kuruluşun misyonu, değerleri, vizyonu, stratejik yönü ile bu değerlere ulaşım yolu kesin hatlarıyla belirlenmelidir. Toplam Kalite Yönetiminde her üretim için “bir defada eksiksiz ve hatasız sonuç” esas olduğundan hammaddeden – tüm üretim girdilerine; yan sanayi ve ortaklıkları, müşteri şikayetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri ve sorumlularını da kapsayan bir bütünlük içindedir. Toplam kalite felsefesindeki ürün ve hizmet kalitesinin belirlenmesinde pek çok etken olmasına karşın, bunların başlıca dokuz temel faktörden etkilendiği ifade edilmektedir. İngilizce karşılıkları düşünüldüğünde “9MS (9 Main Subjects)” olarak adlandırılan bu temel faktörler aşağıdaki gibidir,

- Pazar (Market),
- Para (Money),
- Yönetim (Management),
- İnsan (Man),
- Motivasyon (Motivation),
- Malzeme (Material),
- Makine ve Donanım (Machine and Mechanization),
- Modern Bilgi Yöntemleri (Modern Information Methods),
- Üretim Parametrelerini Oluşturma (Moulding Product Requirements)

Yönetim, yetkin gruplara sorumluluk dağıtmak için toplam kalite anlayışı içindeki uygulama sonucu aşağıdaki ağı kurar,

- Tanımlama,
- Belirleme,
- Kontrol etme,
- Geliştirme

Buna göre, benimsenecek slogan; “Toplam Kalite topluca katılımı ile sağlanır.” olarak belirlenmiştir. Böylece, bir amaç doğrultusunda gelişen kazanımlar aşağıdaki sonuçlarla birlikte değerlendirilmelidir,

- Topluca katılım, topluca yükümlülük almaktır.
 - Tüm organizasyonun katılımını sağlamaktır.
 - Topluca katılım, bireylerin toplam kalite yönetimindeki katkılarını tam olarak anlamalarıyla mümkündür.
 - Topluca katılım, bireylerin işlerini gururla ve sorumluluk duygusuyla yapmalarıyla sağlanır.
 - Topluca katılım, diğer bireylerin yaptıklarının da dikkate alınmasıyla ve kutlanmasıyla sağlanabilir.
- Toplam Kalite Yönetimi:
- Endüstriyel demokrasidir.
 - Sosyal paydaşların (ortakların, müşterilerin, çalışanların, toplumun)

dengeli mutluluğudur.

- Bir yaşam felsefesidir. 28

1.19. Süreç Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi

Süreç yönetimi ve toplam kalite yönetimine, yüksek rekabetçilik gerektiren global iş çevresinde ihtiyaç duyulmaktadır. Her iki yaklaşım nadiren bütünleştirilmiştir. Süreç yönetiminde stratejik ve örgütün bütünlüğünü radikal ve hızlı iyileştirmelere tabi tutacağı görüşü hakimken, toplam kalite yaklaşımında daha uzun zaman süresini alma eğiliminde olan sürekli iyileştirme önerisi mevcuttur. İyileştirilen kalite yönetimi hem kalite maliyetlerinde hem de yönetim maliyetlerinde tasarrufu önermektedir. Bu öneri önemli olmakla birlikte şirketler daha hızlı ve büyük kazançlar talep etmektedirler. Halbuki toplam kalite programları önemli iyileştirmeler sağlanmasında üç veya dört yıl sonra kazançlar getirmektedirler. Maliyetler zorunlu olarak düşmemekte, hatta zamanla artmaktadır, çabalar kaliteye harcanmaktadır. Sonuç olarak firmalar bu iki kavramın getirileriyle götürülerini karşılaştırmaktadırlar. 1980'ler boyunca bu karşılaştırma mücadelesi karşısında yönetim düşüncesi modern teknolojinin tüm gücünü hesaba katan ve örgütlerdeki süreçleri toptan yeniden tasarlayan kavram çerçevesinde örgütlerdeki radikal / köklü değişimleri içermektedir. İyi yapılandırılmış süreçlerin duyarlı bir biçimde uygulanması çerçevesinde süreç ve kalite yönetiminin bütünleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

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

28 Topal, a.g.e., s.10-14.

kolaylaştırıcı sistematik yöntemlerle sorunlara yaklaşmakta benzer ihtiyaçlara sahiptirler.

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

Süreçlerin yönetimi ve iyileştirilmesiyle tüketicilerin memnuniyeti amaçlanmaktadır. Süreç yönetiminde iş faaliyetleri için sorumluluk üstlenmeye çalışanlar yetkilendirilmektedir; her biri sorumluluk üstlendiği süreci tanımlama, ölçme, kontrol etme ve iyileştirme yeteneğine kavuşmaktadırlar. Süreç yönetiminin amacı, mükemmelle ulaşmak veya üstün ürünler ve hizmetler sunmaktır. Süreç yönetiminin beş boyutu; sahiplik (bir süreci yönetmede yetkili ve sorumlu olan kişi), tanımlama (daha önce belirlenen sürecin elemanlarının tanımlanması ve dokümanite edilmesi eylemi), ölçme (süreci kontrol etme ve iyileştirmeye yardımcı olacak uygun ve faydalı bilgilerin toplanması eylemi), kontrol etme gereksinimlerle sürekli uyum sağlayacak süreçte bilgi analizini sağlayacak eylem) ve iyileştirmedir (tüketici tatmini konusunda bir sıkıntı yaşanmaksızın etkinlik ve verimlilik artırarak bir sürecin yeniden düzenlenmesi eylemi)

Örgütsel gelişme girişimlerine bakarken bir başlangıç noktası olarak süreçlerin kritik rolü kavranır; hangi süreçlerin kritik öneme sahip olduğu belirlenir, performans göstergelerinin tanımlanması yoluyla bunlar ölçülebilir hale getirilir ve sonuçları öğrenmek ve bu öğrenilenleri iyileştirmeye aktarmak için kullanılır. Bu aşamada süreç geliştirme fırsatlarının belirlenmesi gerekir. Süreç yönetimi bir bakıma bir

kuruluşun süreçlere kendi yönetim uygulamasını geliştirmede merkezi bir rol atfetmesi anlamına gelir. Destek süreçler, ana süreçlerin yani doğrudan mal ve hizmetlerin üretimiyle ilgili olan süreçlerin etkili bir biçimde yürütülmesine yardım etmeyi hedeflemektedir.

Süreç yönetimi anlayışında iş bir bütündür. İş belli gereksinimlerin karşılanması amacıyla bir araya gelen, birbirini izleyen faaliyetler bütünüdür. İş, gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemelidir. Örgütlerdeki hiyerarşi ve iş bölümü bu doğal akışı yavaşlatır. Onun için süreçleri bu engellerden kurtarmak gerekir. Bu bir tür düşünsel değişimi; işe, örgüte ve çalışanlara bakış açısındaki temel değişimi anlatır. Geleneksel anlamdaki bakış açısı katı hiyerarşik yapılanmayı; iş akışının, yetki ve sorumluluk akışının, iletişim akışının “dikey” anlamda gerçekleştirilmesini, bunun bir bakıma dar anlamda örgütlerdeki bölümlerin güç denemesine kalkıştıkları alana çevirdiklerini yansıtır. Uzmanlıklar katı biçimde tanımlanarak iş bölümüne gidilmiştir. Ama süreç yönetimi anlayışı; “yatay” anlamda işin yürümesini farklı birim ve bölümlerin uzmanlıklarına bakılmaksızın, bir işin en başından en sonuna kadar yerine getirilmesinden birinci derecede sorumlu olacak takım oyunu olgusunu gündeme getirmektedir. Birincisi, dar ve dikey düşünmeyi; ikincisi, geniş ve yatay düşünmeyi gerektirir.

Kalite Güvenceyi geliştirmek için büyük çaba sarf edilir. Kalite yönetiminin itici gücü hem müşteri hem de süreç olmalıdır. İşletmelerin müşteri odaklı olması, aynı zamanda çabalarını temel iş süreçleri üzerine yoğunlaştırmalarını gerektirmektedir. Süreçlerin yönetiminde öğrenme ve bilgi işleme gibi terimler önem taşımaktadır. İşletmeler, herhangi bir “en iyi yol”dan ziyade, yönetme ve gelişme sürecini vurgulamaktadırlar.

Kritik faktörler, hangi faaliyetler ya da unsurlar kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasında vazgeçilmez biçimde gereklidir sorusu üzerinde durur. Kritik faktörler aşağıdaki gibidir,

- Yönetimin konuya bağlılığı
- Müşteri odaklılık
- Performans ölçümü

- Çalışanların işin içine çekilmesi
- Çaba ve başarıların takdiri
- İletişim
- Kalite kültürünün yaratılması
- Takım yaklaşımı
- Eğitim
- Yapısal yaklaşım
- Misyon ve değerlerin ortaya konulması
- İyi tanımlanmış politikalar ve eylem planları
- Sürekli iyileştirmenin bir yönetim felsefesi olarak ele alınması
- Politikaların yayılımı
- İyileştirme önerileri için etkin bir sistem. 29

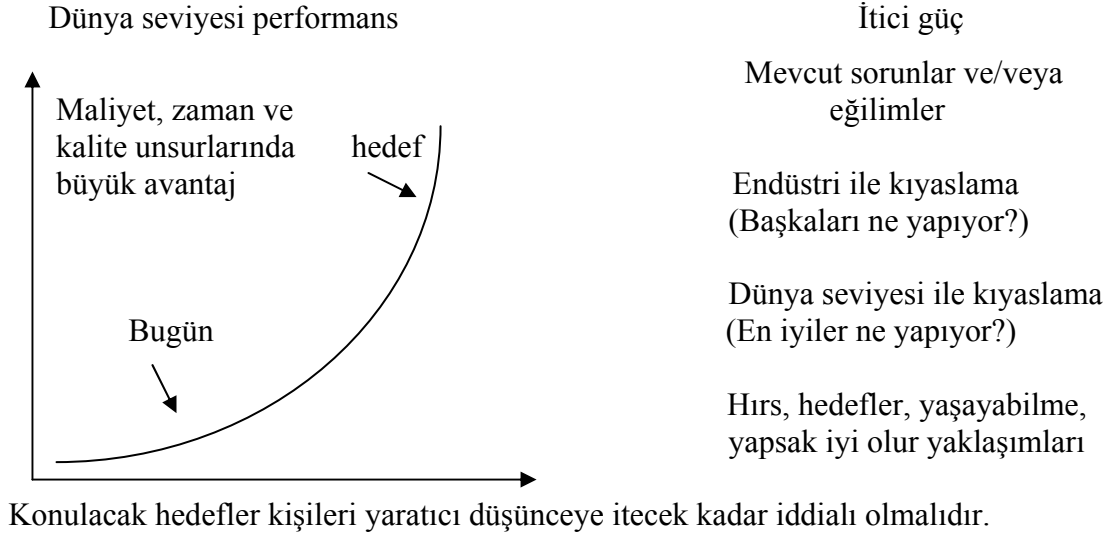
Toplam kalite yönetiminde amaç; kuruluşun dünya pazarında rekabet edebilirliğini sürdürmektir. Toplam kalite yönetimi perspektifinde birkaç anahtar faktör; müşteri odaklılık, kalitenin önemi, takım çalışması, kişisel güç, eğitim ve öğrenim, tüm çalışanların katılımı, yönetimin taahhüdü ve sürekli iyileştirmedir. 30

Toplam kalite yönetiminin müşteri üzerinde yoğunlaşma, süreç odaklı olma ve performans arttırmayı amaçlama; süreç yönetimi felsefesini barındırmaktadır. Toplam kalite yönetiminde yer alan iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıyla değer katmayan aktiviteler atılır ve değer katan aktiviteler basitleştirilerek yeni süreç ortaya çıkartılır. Değer katan aktiviteler, müşteri tarafından karşılığı ödenmeye hazır olunan aktivitelerdir. Bu konuda yer alan temel prensipler aşağıdaki gibidir,

- Sürekli gelişme yolunda her şey yeniden gözden geçirilebilir, değişebilir.
- Açık fikirli, öğrenmeye hazır, değişikliğe gönüllü, vizyon sahibi olunmalıdır.
- Sürekli gelişme bir hayat tarzı olmalıdır.
- Rekabet edebilirlik temelde bir insan aktivitesidir.

29 Keçecioglu, a.g.e., s. 3,5,8-9,81-82.

30 Sara J.Kadolph, **Quality Assurance for Textiles and Apparel**, 1998, s.460.



Şekil 5. Hedef performans ilişkisi

(Kaynak: DEMİRCİ, 2004; 27-28) 31

Süreç yönetimi ile toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir,

- Toplam kalite yönetimi sorun giderme aracıyla, aşamalı geliştirmeler elde etmeyi amaçlar, süreç yönetimi ise birçok adımsal iyileştirmenin peşinden koşmak yerine büyük iyileştirme gerçekleştirilebilecek kritik süreçler üzerinde yoğunlaşır.
- Süreç yönetimi uygulamalarında takımlar oluşturulurken, toplam kalite yönetimi anlayışının egemen olduğu şirketlerde kalite çemberleri uygulaması vardır.
- Toplam kalite yönetimindeki kalite çemberlerinin ve çember liderinin görevini süreç yönetiminde süreç sahibi almıştır.
- Toplam kalite yönetimi, tüm organizasyonu kapsarken, süreç yönetimi ana süreçler üzerinde odaklanır. 32

31 Sinem Özlem Demirci, "Süreç Yönetim Sistemi ve Vestel Elektronik Fabrikasında Satınalma ve Tedarik Süreci", (Lisans Tezi, D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl, İzmir, 2004) s. 27-28.

32 Demirci, y.a.g.e., s.28-29.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ HARİTALARI VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME

Süreç iyileştirmede; süreç iyileştirme metodolojisi ve süreç haritasının hazırlanması esastır. Süreç iyileştirme metodolijisi; hazırlık, mevcut durumun değerlendirilmesi, sürecin çözümlenmesi, iyileştirmenin uygulanması adımlarından, süreç haritasının hazırlanması; harita hazırlamanın aşamaları, haritanın hazırlanması aşamasında sorulacak sorular ve haritanın içerdikleri aşamalarından oluşur.

2.1. Süreç İyileştirme Metodolojisi

Süreç iyileştirme metodolijisi aşağıdaki adımlardan oluşur, 33

1. Hazırlık

- Üst yönetime süreç yönetimi semineri,
- Süreçlerin ve süreç sahiplerinin belirlenmesi,
- İyileştirilecek süreç veya süreçlere karar verilmesi,
- İyileştirme ekip veya ekiplerinin oluşturulması,
- Ekip üyelerinin ve yedeklerinin eğitim alması.

2. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

- Taslak süreç haritası,
- Müşterilerle görüşmeler,
- Süreçte çalışanlarla görüşmeler,
- Sürecin durumunun ve iyileştirilecek alanların ortaya çıkması.

3. Sürecin Çözümlenmesi

- Başkaları ne yapıyor?
- Hedef koyma,
- Sorunların kökenlerinin tespiti,
- İyileştirme seçeneklerini belirleme,
- Seçenekler arasında seçim yapma.

4. İyileştirmenin Uygulanması

- Her seferinde bir veya iki kritik süreç ele alarak iyileştirmek iyidir. Süreç

33 Filiz Eyüboğlu (2005), *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi*, Erişim: 24.09.2005,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1794>

iyileştirme bitmeyen bir iş (bir döngü) olarak devam edecektir. Çünkü; müşteri istekleri, teknoloji, rakiplerin iş yapış şekli sürekli değişmektedir ve her zaman her şey daha da iyi yapılabilir, yeter ki kuruluş ve esasen ilk başta aile ve eğitim sistemimiz, yaratıcılığı teşvik etsin.

2.2. Süreç İyileştirme

İyileştirilecek sürecin belirlenmesi aşamasında; öncelikle çözümlenmesi ve gerekiyorsa yeniden tasarlanması gereken süreçler kritik süreçler olarak tanımlanır. Kritik süreçlerin belirlenmesinde, müşteri tatmin faktörleri olan kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi gerekir. Kritik başarı faktörleri, kuruluşu müşteri gözünde rakiplerinden farklı kılacak, pazarda rakibe göre üstün olmasına imkan sağlayacak, güçlendirmesi ve odaklanması gereken yönleridir. Kuruluş, iyileştirilecek süreçlerini belirlerken kritik başarı faktörlerine etki eden temel iş süreçlerini tanımlamalı ve hedeflerine en fazla etkiyi sağlayan süreçlerini yani kritik süreçlerini iyileştirmede önceliklendirmelidir. ³⁴

Sürekli iyileştirmenin bazı temel prensipleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir, ³⁵

1. Tüketicinin değişen istekleri sürekli izlenmelidir.
2. Üretim sisteminde her ünite hem üretici hem tüketici durumundadır. Son mamulün kalitesi, bu üretici tüketici ilişkiler zincirinin başarılı çalışmasına bağlıdır.
3. Bir mamulden beklenen özellikler spesifik, kapsamlı, kolay anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır.
4. Tüketicinin mamul hakkındaki düşünceleri etkin bir geri besleme mekanizması ile yöneticilere iletilmeli ve gerekli değişiklik kararları süratle alınmalıdır.
5. Kalite problemlerini daha meydana gelmeden önce teşhis etme ve önlem alma politikası benimsenmelidir. Bu durum, tıpta koruyucu hekimlik gibi yüksek maliyetli problemlerin ortaya çıkmasını engeller.

³⁴ Ercan Çandır, Cenk Çiftarlan, Recep Paçalı, **Süreç Yönetimi – Yönetim Bilimi Dersi Sunuş Raporu**, Uludağ Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü İ.İ.B.F. İşletme Yüksek Lisans Programı, Bursa, 2003, s. 18.

³⁵ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, İstanbul, 1996, s.486.

6. Yüksek kalitenin yönetici-işçi arasında itimat ve amaç birliği ile gerçekleştirilebileceği unutulmamalıdır.

2.2.1. Sürecin Sürekli İyileştirme Döngüsü

Sürekli iyileştirme döngüsü üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, sürecin değerlendirilmesi aşamasıdır; ekip oluşumu ve işbölümü, sürecin sorunları ve mevcut performansının tespiti, sürecin müşterilerinin ve uygulayıcılarının / katılımcılarının beklentilerinin belirlenmesi adımlarından oluşur. Bu aşamada mevcut durumun saptanmasında iki boyut önemlidir. Sürecin verimliliğini ve etkililiğini belirleyebilmek içinse sürecin müşterilerinin kim olduğunu belirlemek önemlidir. Bu müşteriler son müşteri olabileceği gibi kuruluş içinde sürecin çıktılarını kullanan başka bir sürecin çalışanları da olabilir.

Sürecimizin etkililiğini ve verimliliğini ölçebilmek için müşterilerden aşağıdaki verilerin toplanması gerekir,

1. Hangi çıktıları aldıklarını,
2. Bu çıktılarla ilgili beklentilerini ve hangi nitelikleri göz önünde bulundurdıklarını,
3. Bu nitelikleri puanlamaları ve önceliklendirmeleri,
4. Bu niteliklerde iyileştirmelerin neler olduğunu ve bu iyileştirmeleri derecelendirmelerini,
5. Nasıl bir performans bekledikleri öğrenilmelidir.

Sürecin katılımcı ve uygulayıcılarından da, süreçte hangi etkinliklerin yapıldığı, kaç kişi tarafından yapıldığı, çıktılarının neler olduğunu, girdi, etkinlik ve çıktıları ölçüp ölçmediklerini, ölçüyorsa performanslarının ne olduğu, performansı arttırmak için ne tür önerilerinin olduğuna dair bilgiler toplanmalıdır. Müşteriler ve sürecin katılımcıları ve uygulayıcılarıyla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle sürecin durumu belirlenir. Amaç örnek sürece ulaşmaktır. Elde edilen bilgiler eşiğinde sürecin çıktılarında hangi özelliğin iyileştirileceğine, önem performans matrisine bakarak, süreç katılımcılarının ifade ettiği soruları ve iyileştirme takımlarının tespitleri dikkate alınarak karar verilir.

İkinci aşama, sürecin analiz edilmesi aşamasıdır; kıyaslama ile en iyi uygulamaları belirleme, sorunların nedenlerinin belirlenmesi, çözüm seçeneklerinin ve uygulama planının oluşturulması adımlarını içerir. Bu aşamada hedefler belirlenir, çözümler sunulur, değer katmayan aktiviteler belirlenir, yeni durumu gösteren süreç akış diyagramları oluşturulur, performans göstergeleri belirlenir, iyileştirme planı oluşturulur. İyileştirme planında neyin ne zaman kim tarafından nerede yapılacağı belirlenmelidir.

Çözüm seçenekleri aşağıdaki gibidir,

- Anahtar ölçümler için hedeflerin konulması,
- Süreç haritasının incelenerek iyileştirme alanlarının belirlenmesi,
- Sorunun kökenini irdeleyerek zayıf performansın nedenini belirlemek,
- Süreç performansını iyileştirmek için seçenek çözümler bulmak,
- Seçenekleri değerlendirmek, öneri geliştirmek.

Üçüncü aşama, iyileştirme planlarının uygulamaya konması aşamasıdır; uygulama planının bir pilot uygulamasının yapılması, performans ölçümü ve hedeflenen durumla karşılaştırılması ve standartlaştırma adımlarını içerir. Bu aşama; hazırlanan uygulama planının bir pilot uygulama ile istenen iyileştirmenin sağlanıp sağlanmadığının sınanması ve istenilen hedeflere ulaşıldıysa bunun yaygınlaştırılmasını içeren adımları kapsar.

Uygulamanın yaygınlaştırılması kapsamında yaygınlaştırma planı aşağıdaki gibidir,

- Yaklaşım
- Uygulama yerleri
- Sorumluluklar
- Zaman planı
- Kaynak gereksinimi
- Eğitim gereksinimi
- Süreç dokümantasyonu (süreç haritası, prosedür, ölçümler, vb.)

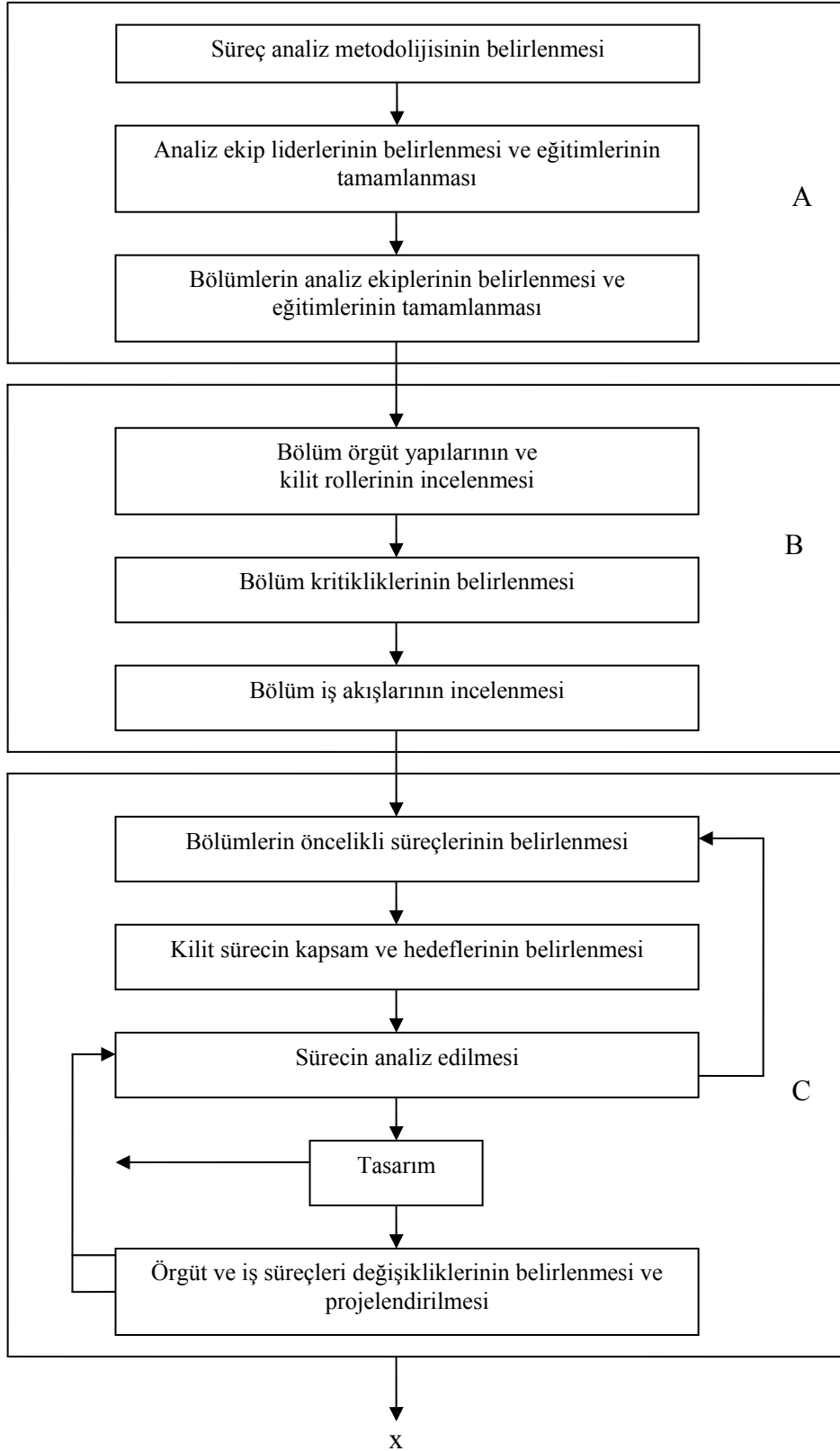
- Uygulama

Aşağıdaki nedenlerden dolayı, süreç sürekli izlenmeli ve iyileştirme fırsatları aranmalıdır,

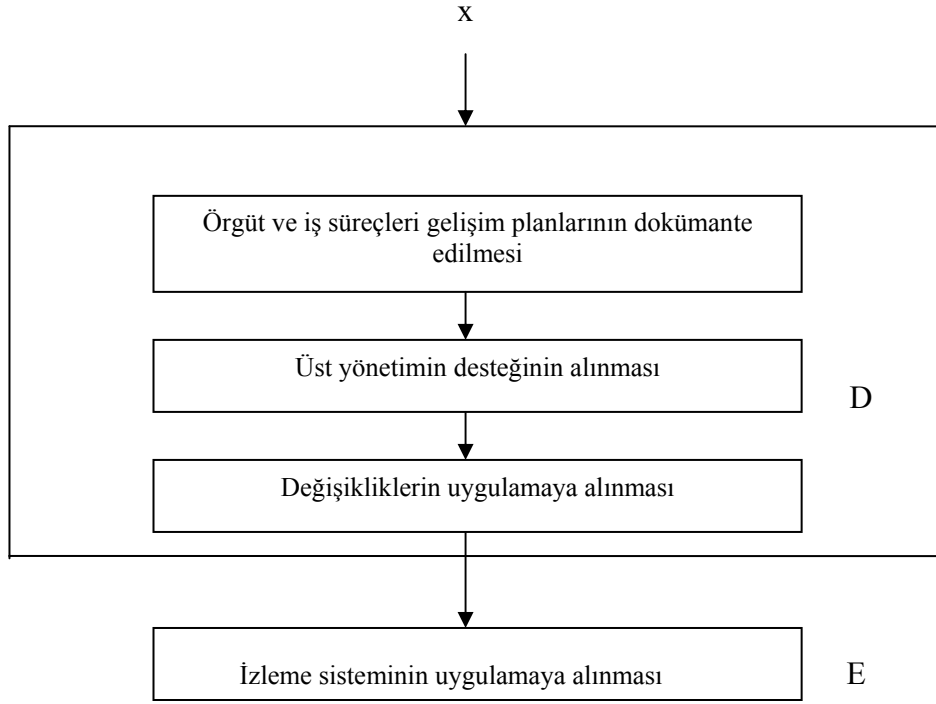
- Müşteri istekleri değişir,
- Rakipler daha iyi yapmaya başlar,
- Yeni teknolojik olanaklar çıkar. 36

İyileştirme süreçlerine Şekil 6 örnek olarak verilebilir,

36 Çandır, Çiftarslan ve Paçalı, a.g.e., s. 18-20.



Şekil 6. Faaliyet Akış Diyagramı



Şekil 6. Faaliyet Akış Diyagramı (devamı)

(Kaynak: KEÇECİOĞLU, 2003; 9) 37

Akış diyagramında görüldüğü gibi, kuruluş sırasıyla A kısmında örgüt ve iş süreçlerinin geliştirilmesi planını hazırlamakta, B kısmında bölümlerin mevcut durumu analiz edilmekte, C kısmında süreç analizi metodolijisi uygulamaya alınmakta, D kısmında gelişim planları hayata geçirilmekte ve son olarak E kısmında ise izleme ve değerlendirme yapılmaktadır. Diğer bir örnek verilecek firma NCR'dir. Süreç yönetimi uygulanmaya karar verildiğinde bu konuda eğitici workshoplar uygulanmıştır. Bu workshoplardaki kullanılan birincil araç, süreç yönetimini kolayca anlaşılır ve geniş kapsamlı anlatan bir el kitabının hazırlanması olmuştur. Katılımcılara süreç yönetiminin beş boyutu anlatılmaya çalışılmıştır. Birinci boyut sahipliktir. Eğitim esnasında üzerinde durulan temel noktalardan biri; süreç sahipleri, alt süreç sahipliği ve süreç kullanıcıları kimliklerine duyulan ihtiyaçtır.

Süreç sahiplerinin sorumluluğu altındakiler aşağıdaki gibidir,

- Tüketicileri ve tedarikçileri tanımlama,
- İş faaliyetlerini planlama ve yönetme,
- Süreç sorunlarının nedenlerini tanımlama ve ortadan kaldırma,
- Sürekli iyileştirmeyi sağlama,
- Faaliyet maliyetlerini azaltma,
- Süreçteki zorunlu değişiklikleri gerçekleştirme.

Sahipliğin oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır, bundan dolayı sorumluluklar netleşirken, süreç de denetim altına alınır. İkinci boyut tanımlamadır. Süreç; tedarikçilerin girdi gereksinimleri, tedarikçiler, her tüketici için çıktı gereksinimleri ve tüketicilerin iş faaliyetleri ve görevleri açısından tanımlanır. Görsel süreçteki değişik yöntemlerde takımlar kullanılır. Ölçme üçüncü boyuttur. Ölçme sürecin iyileştirilmesi ve denetiminde zorunludur. İş faaliyetleri, çıktı ihtiyaçları ve girdilerin ölçülmesiyle doğru, mantıklı ve yararlı bilgilere ihtiyaç duyan kişilere kolayca ulaştırılır, değişimlere yeterli esneklik kazandırır, sayısal ifadeler için uygundur. Mevcut sürecin dokümanite edilmesine yardımcı olacak ilk üç boyuttan sonra dördüncü boyut olan kontrol boyutunun konusu gereksinimlere uygun sürecin tüm cephelerini ortaya koymaktır.

NCR'nin altı adımlı çevrimli süreci, sorunları; önleyici ve çözücü niteliği içinde barındırmaktadır. Bu altı adım aşağıdaki gibidir,

1. Sorun tanımı,
2. Çözümü için sorumluluk kabulü,
3. Nedenlerini araştırma ve belirleme,
4. Sorunu yok edici düzeltici faaliyeti belirleme,
5. Düzeltici faaliyetleri uygulama,
6. Düzeltici faaliyetle sorunları yok etme.

İlk dört boyut mevcut sürecin yönetimiyle ilgilenmektedir. Sürecin iyileştirilmesindeki beşinci boyut olan iyileştirme, tüketici tatmininde bir sıkıntı

yaratmaksızın etkinlik ve verimliliği arttıracak süreçleri yeniden düzenlemeyi baz almaktadır.

İyileştirme adımları aşağıdaki gibidir,

1. Bir ihtiyacı oluşturma ve fırsatı tanımlama,
2. Eylem planını formüle etme,
3. Değişimleri ve potansiyel etkilerini tanımlama,
4. Planı uygulama,
5. İyileştirme sonuçlarını izleme.

Süreç geliştirme, süreç analizi ile elde edilen bilgilerden yararlanarak maksimum avantaj sağlayacak süreç yapısının oluşturulmasını amaçlamaktadır. Yeni süreç belirlendikten sonra organizasyon, mevcut süreç ortamından yeni sürece geçişin önemli uğraşı ile karşılaşır. Yeni sürece geçişin birden olması zor ve imkansızdır. Birden geçişe alternatif olarak, aşamalı geçiş; bir pilot uygulama yaratma veya tamamen yeni bir iş birimi yaratma örnek gösterilebilir. 38

2.2.2. Süreç İyileştirme Projeleri Yönetimi

Kalite uzmanları, bazı süreçler geliştirmiştir. İyileştirme projelerini başarmak yarar sağlamıştır. Mühendisler, otomasyona sokmak için ya da yeni bir ürünü fabrikaya sokmak için bir proje üstlenebilirler. Bunu, üretim maliyetini düşürmek için ürünü ve süreci fabrikaya uyarlayarak yaparlar. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” süreci Japonya’da Dr.Edward Deming, Dr.Joseph Juran tarafından geliştirilmiştir. Dr.Ishikawa ve Dr.Karatsu da mükemmelleştirmiştir. 39

2.2.3. Süreç İyileştirme Aşamaları

Süreç iyileştirme aşamaları aşağıdaki gibi tasarım aşaması, pilot uygulama ve değişikliklerin sınanması, değişikliklerin gerçekleştirilmesi aşaması adımlarından oluşur,

38 Keçecioğlu, a.g.e., s. 9,12.

39 Flaherty M. Therese, **Global Operations Management**, Mc Graw– Hill, International Editons, Management and Organization Series, 1996, s.177.

1. Tasarım aşaması; oluşturulan süreç takımları ve yönetimin ortak kararları doğrultusunda, süreç analizi aşaması sonucunda geliştirilmek üzere belirlenen süreçler ile ilgili yapılacak değişiklikler ve yeni süreçlerin tasarımının gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada çeşitli süreç geliştirmeye yardımcı araç ve süreç geliştirme yaklaşımlarından da yararlanılır.

2. Pilot uygulama ve değişikliklerin sınanması aşaması; pilot uygulamanın, yeni sürecin daha küçük bir ölçekte fakat; tamamen operasyonel bir şekilde, organizasyonun küçük bir biriminde uygulanmasıdır. Pilot uygulamalarının, çoğunlukla yeni sürecin bir testi olarak görülmesine karşın amaç hedefsel testten daha büyük bir başarıya ulaşmak olmaktadır.

Pilot uygulama süresince süreç takımı, uygulama programını takip etmelidir, uygulamanın önemli aşamalarının kaydını tutmalı, uygulama sırasında karşılaşılan zorlukları kaydetmeli ve edinilen bu tecrübeler ışığında uygulamayı geliştirmelidir. Pilot uygulamanın en önemli bölümü, sonuçların izlenmesidir. Takım üyeleri, yaptıkları performans ölçümleri yoluyla gerçekleştirdikleri geliştirme çalışmalarının etkin olup olmadığını değerlendirirler. Süreç ve ürün performansına ait kriterlerin karşılanmaması durumunda takım, istenmeyen performansın esas nedenlerini tanımlamalı ve gerekli düzeltici faaliyetler belirlemelidir.

3. Değişikliklerin gerçekleştirilmesi aşamasında; pilot uygulama sonuçlarının incelenip, istenen sonuçlara ulaşılan çözüm yolunun belirlenmesinden sonra belirlenen uygulamanın tüm organizasyona kalıcı olarak yayılması gerekmektedir.

Bu amaçla, pilot uygulama aşamasından sonra izlenmesi gereken aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir,

- Pilot uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi.
- Değişikliklerin standartlaştırılması.
- Gerçekleştirilen değişikliklere ilişkin eğitim verilmesi.
- Yeni değerlerin tüm işletmede yaygınlaştırılması.
- Elde edilen etkinliğin izlenmesi ve kontrol edilmesi. 40

40 Demirci, a.g.e., s. 49-50.

Sürekli geliştirme, Toplam Kalite Yönetiminin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel, takımlar halinde organize olacak ve “müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapacaktır. Sürekli geliştirme uygulamasında, Shewart ya da Deming Çemberi adıyla anılan “Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al” çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Toplam Kalite Yönetiminde; kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir.

Deming çevrimi, yönetimin herhangi bir süreci kararlı duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla son olmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir. Bir plan geliştirilir (Planlama), plan sınaama amacıyla test edilir (Uygulama), test planının etkileri izlenir (Kontrol), süreç üzerinde uygun düzeltici çalışmalar yapılır (Düzeltilme, İyileştirme). Bu düzeltici çalışmalar yeni ve düzeltilmiş planların oluşmasına yol açabilir. Böylece PUKO çevrimi sonsuza değin sürüp gidecektir. 41

2.2.4. Sürekli İyileştirme Uygulamaları

Sürekli iyileştirmenin amacı; ürünün veya sürecin değişkenliğini azaltmaktır. Bu, genellikle problem çözmeyi ya da sürecin veya ürünün tasarımında değişikliği gerektirir. Böyle değişiklik, bir birimden diğerine daha az değişiklikle, daha sürekli ürün ya da hizmet sunmayı mümkün kılar. 42

Sürekli iyileştirme yaklaşımında; sistemin temel öğeleri olarak kabul edilen takım ve grupların iletişimi esas olup, öncelikler bu çerçevede, aşağıdaki sırada ve şekilde yönlendirilir,

- Yönetim Öncelikli

- Maksimum verimlilikte, maksimum kaliteye ulaşmak,
 - Stoğu minimumda tutmak,

41 Süheyla Gürsözlü (2005), *Sürekli Geliştirme*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak.html>

42 Roger G. Schroeder, **Operations Management Decision Making In The Operations Function**, Mc Graw – Hill International Editors – Management Series, Third Edition, 1989. s.621.

Zor işleri çözümlenmek,

Kalite ve verimliliği arttırmak, çabayı azaltmak için araç ve olanakları kullanmak,

Takım çalışması ve işbirliği ile sorgulayıcı ve açık fikirli olmaktır.

- Grup Öncelikli

Kalite çemberleri grupları ve yönetim, ortaklaşa harekette; sorunları, nedenleri, aksayan yönleri belirleyerek, yeni standartları ve prosedürleri oluşturmalıdır.

- Birey öncelikli sürekli iyileştirme

Kişilerin öneriler doğrultusunda daha çok değil, daha akıllı çalışmasını sağlamak,

Düşünen çalışanlar yaratmak üzere özendirici yönetim anlayışını geliştirmektir.

Sürekli iyileştirme uygulamasına bağlı gelişimin toplam kalite yönetimi anlayışı ile felsefi, yapısal, ögesel ve ilkesel bağlamda bütünleşmesinin gerekleri ise Toplam Kalite Yönetiminde sürekli gelişim gereklilikleri olarak aşağıdaki gibi belirtilmiştir,

- Felsefe → Sürekli Gelişme
- Yapı → Rekabetçi Yönetim
- Ana ögeler
 - Müşteri odaklılık,
 - Proseslerin yönetimi,
 - İnsan kaynakları,
 - Tam katılım,
- İlkeler
 - Pazarın yönlendirdiği kalite
 - Proses iyileştirme,
 - Önce insan anlayışı,
 - Takım çalışması,
 - Kalite öncelikli yönetim,
 - Süreçlerin denetimi,
 - Birey kalitesini geliştirme,

- Üst yönetimin liderliği.

2.2.5. Sürekli İyileştirme Çalışmalarında Kullanılan Teknikler ve Araçlar

Sürekli iyileştirme sisteminde çeşitli tekniklerden ve araçlardan yararlanarak sorunları belirleme, bunların hızla çözümüne yönelme esastır. Bu çerçevede gereken sorgulamaları kontrol sistemidir. Sürekli iyileştirmede yararlanılan teknikler ve araçlar aşağıdaki gibidir,

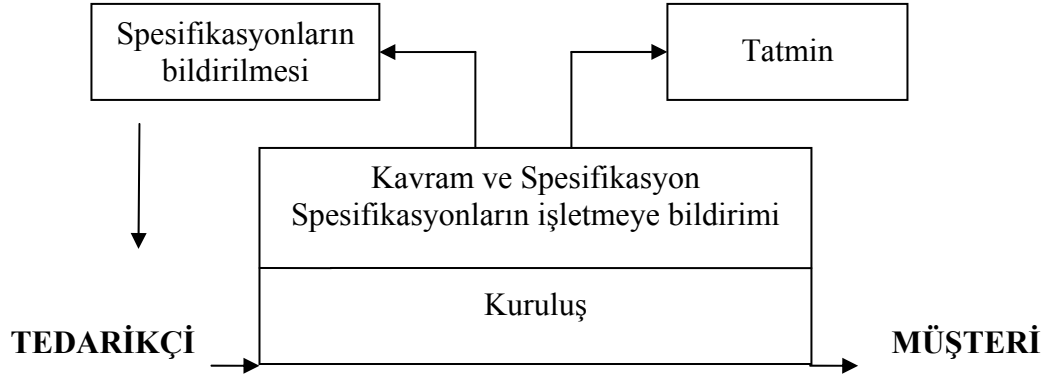
- 5S (5 Adım = 5 Steps) Sınıflandırma – Düzenleme (Systematic), Temizlik (Sanitation), Standartlaştırma (Standardization), Eğitim (School training), Disiplinden (Subject) oluşan bir yönetim teknolojisidir.)
- 5N 1K (Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl ve Kim soruları ile, sorunların ve çözümlerinin belirlenmesine yönelik sistematik incelemedir.)
- 3M 1İ 1B (Malzeme, Makina, Metod, İnsan ve Bilgi, bir hatanın çözümü için ilk analizi yapılması gereken noktalardır.)
- İstatistiksel Araçlar (Pareto diyagramları, sebep – sonuç diyagramları, histogramlar, kontrol çizelgeleri, saçılma/serpme diyagramları, grafikler, kontrol çizelgeleri gibi veri toplama ve veri analiz teknikleri) kullanılmalıdır. Çözüme yönelik gerekli veriler olmadığında tasarım yaklaşımı benimsenerek, 7 temel araç kullanılır.

Bunlar “Temel Kalite Araçları” veya “Yönetim ve Planlama Teknikleri” olarak da aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır,

- İlişki diyagramı,
- Yakınlıkların gösterimi,
- Ok diyagramı (iç ilişkilerin gösterimi),
- Ağaç diyagramı,
- Matriks diyagramı (gösterimi) ve Matriks veri analiz diyagramı (Önceliklendirme matrisi),
- Faaliyet akış gösterimi,
- Süreç – karar program şeması

2.2.6. Toplam Kalite Yönetiminde Kalitenin İyileştirilmesi ve Verimlilik Artışı

Toplam Kalite Yönetimi; bir işletmenin genişletilmiş süreçte sonsuz iyileştirme çalışmalarını da kapsar. Genişletilmiş süreç Gitlow'a göre, kuruluşun; tedarikçiler, müşteriler, yatırımcılar, işgörenler ve toplum ile bütünleşmesi anlamında kullanılır. Buna göre, döngü aşağıdaki gibi özetlenebilir,



Şekil 7. Genişletilmiş Süreç Döngüsü

(Kaynak: TOPAL, 2000; 20-21,28) 43

Genişletilmiş süreçte kaliteyi iyileştirmek için aşağıdaki kalite tipleri gözden geçirilip değerlendirilmelidir,

- Tasarım / Yeniden Tasarım
- Uygunluk
- Performans

Kalitede aşamalar aşağıdaki gibidir,

Olgunluk Düzeyi 1 – Büyük Engeller Durumu;

- İstikrarsız yönetim,
- Kalite / verimlilik anlayışı gelişmemiş,
- Planlama ve maliyet önemsiz,

43 Topal, a.g.e., s. 20-21, 28.

- Yeniden işleme ve hurda oranları yüksek,
- Geri teknolojidaki ekipman kullanımı,

Olgunluk Düzeyi 2 – Karmaşa Durumu;

- Yalnız dikey haberleşme (deklarasyon),
- Çalışanlar arasında korku ve hatalar,
- Kaliteye katılım düşük,
- Yüksek başarısızlık maliyetleri,
- Azalan pazar payı,

Olgunluk Düzeyi 3 – Silkinme Durumu;

- Bilgi geliştirme,
- Kalite katılımını başlatma,
- Ekip çalışması için gayretler,
- Halen verimlilik düşük / maliyet yüksek,
- Pazar payı konumuna karşın kar düşük,
- Hedefler belirlenmiş ,

Olgunluk Düzeyi 4 – Önleyici Yönetim Stratejisi

- Kalite iyileştirme çalışmaları başlamış,
- Kalite sistem yaklaşımı uygulanıyor,
- Uygun kaynakların seçimi ve kullanımı,
- Planlı eğitim faaliyeti,
- Veri toplama ve değerlendirme,

Olgunluk Düzeyi 5 – Takım Çalışması

- Organizasyonda yatay – dikey haberleşme,
- Kaliteye gönüllü katılım ve ekip çalışması,
- Yönetim zorlamaları yok,
- Uzun dönem stratejileri belirlenmiş,
- Yüksek moral – dengeli işgücü,
- Kalıcı ve sürekli pazar

Bütün bu değerlendirmelerin göz önüne alınması sonucu aşağıdaki evresel öneriler gerçekleştirilir,

Kaliteyi geliştirmek için	→	Yönetmeli
Etkili bir biçimde yönetmek için	→	Kontrol etmeli
Devamlı kontrol etmek için	→	Ölçmeli
Doğru biçimde ölçmek için	→	Tanımlamalı
Kesin olarak tanımlayabilmek için	→	Miktar / hedef belirlemelidir.

2.2.7. Süreç İyileştirme Etkinlikleri

Kişisel, toplumsal ve ülkesel başarıları yakalamanın temel kuralı olarak verilen süreç iyileştirme veya geliştirme kavramı, ilk kez ortaya atıldığı ülke insanı olan Japon'ların rekabetçi başarılarının da anahtarı olarak ifade edilmektedir. Sistemin esası olan "mükemmeliyetçilik" anlayışının kökeninde sürekli iyileştirme kavramı yatmaktadır. Giderek bilinçlenen ve beklentilerini geliştiren müşterinin hatayı affetmediği gerçeğinden hareketle, sürekli artan istek ve beklentilerini karşılamak; kalitedeki sürekli gelişme ile sağlanabilmektedir. Japonya'daki "ekonomik mucize" olarak tüm öğrencilere, iş dünyasına ve habercilere benimsetilerek yaygınlaştırılmasının gerçekleştirildiği anlayışın temel ögeleri olan "Toplam Kalite Kontrol", "Tam Zamanında" ve "Sıfır Hata" kavramları bir kelime ile özetlenmiştir. Hedeflenen hizmet veya ürün kalitesinin sunulabilmesi için benimsenen "Sürekli İyileştirme" yaklaşımına, "Kaizen Felsefesi" adı verilmiş ve bu felsefe kelimenin yapı taşları ile özdeşleştirilmiştir. Buna göre; Kai = Değişim, Zen = İyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizende esas aşağıdaki gibidir,

- * Her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için evde, işte ve sosyal yaşamda sürekli çaba harcamaktır.
- * Düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin her durumu tartışmaya açması ve bunu iyileştirmenin yollarını aramasıdır.

Kalite, iş – zaman planı (termin), maliyet hedeflerine ulaşmayı esas alan yönetim fonksiyonlarını geliştirmek, iyileşen fonksiyonları da standartlaştırmak gerekir. Kaizen felsefesinde çalışandan – denetleyen orta düzey yöneticiden – üst düzey

yöneticiye kadar herkesin; mevcut teknolojinin ve geliştirilecek iyileştirmenin uygulamasında sorumluluğu, katkısı ve payı vardır. Böylece herkesin sistemle bütünleştiği bir toplu katılım anlayışı benimsenmiştir. Bu katılım yetki ve sorumlulukla birlikte geçerlidir. Sistemi güçlü, sürekli ve hızlı kılan “Kaizen felsefesi hiyerarşisi”nin (Sürekli iyileştirme felsefesi hiyerarşisi) uygulaması Tablo 1’de verilmiştir.

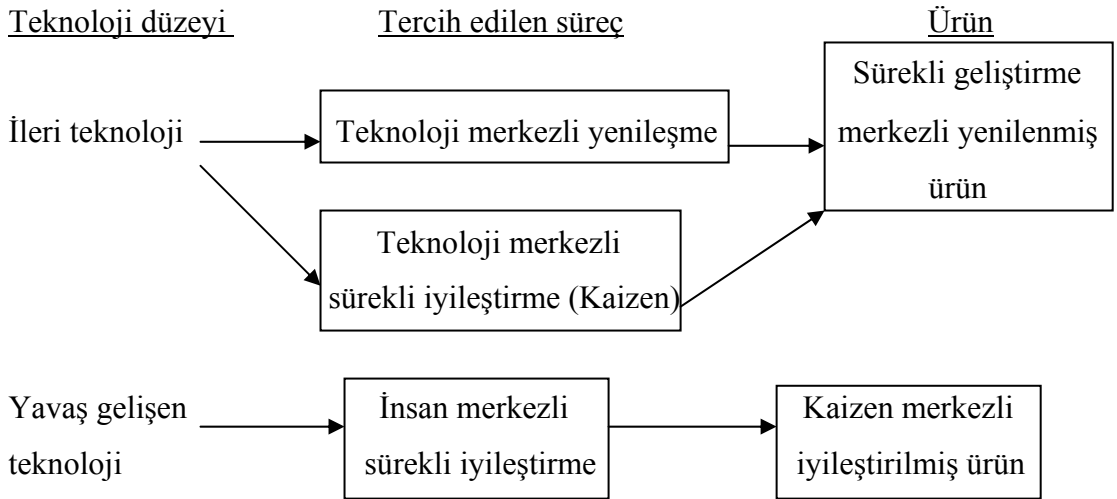
Tablo 1. Kaizen Felsefesinin hiyerarşik uygulaması

Tepe Yönetim	Orta düzeydeki yönetim ve üyeler	Denetleyenler	Çalışanlar
Sürekli iyileştirmeyi tanımlandığı üzere ortaklaşa geliştirilen bir strateji olarak ele alır ve sunar	Sürekli iyileştirmenin etkinleştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını üst yönetimle yürüterek karşılıklı etkileşimli fonksiyonlarla, hedeflere uygun olarak gerçekleştirirler	Sürekli iyileştirmeyi işlevlerinin bir parçası olarak ele alırlar	Sürekli iyileştirmede grup etkinliğini ve sistemin önerileri doğrultusunda hizmeti esas alırlar
Sürekli iyileştirme için kaynakların sağlanması ve aktarımı yoluyla destek verir	Sürekli iyileştirmeyi görevsel etkinliklerinde ve yeteneklerinde kullanırlar	Sürekli iyileştirmeye yönelik planları geliştirirler ve çalışanlar için rehberlik (önderlik) yaparlar	Mesleki ilişkilerinde disiplin uygulamayı esas alırlar
Sürekli iyileştirme için önlem alır ve çapraz etkileşimi hedefler	Standartları oluşturur, geliştirir ve güncelleştirirler	Çalışanlarla iletişimlerini geliştirirler ve yüksek moral kazanımını beslerler	Kendini geliştirme ve problemleri daha kolay çözümlenme özelliklerinde sürekli iyileştirme çabasını gösterirler
Denetçi ve düzenleyicilerle sürekli iyileştirme hedeflerini gerçekleştirme yönünde önlemler geliştirir	Yoğun eğitim programları uygulayarak çalışanları sürekli iyileştirme konusunda bilgilendirirler	Küçük grup etkinliklerini (kalite çemberleri gibi) ve bireysel öneri geliştirme sistemini desteklerler	Sistem içinde karşılıklı bilgi aktarımı ile iş performansı ve beceriyi artırırlar
Sürekli iyileştirmeye yönelik yapısal gelişim ve sistem prosedürlerini oluşturur	Problem çözmeye yönelik çalışanların becerilerini geliştirmeyi, alet ve ekipmanlarda iyileştirmeyi sağlarlar	Çalışma ortamında iş disiplinini geliştirirler	
		Sürekli iyileştirmeye yönelik öneriler geliştirirler	

(Kaynak : TOPAL, 2000; 16-17,28-29) 44

Sürekli iyileştirmenin temelinde; uygulama, geliştirme ve standartlaştırma işlemleri gelmektedir. Klasik gelişim anlayışıyla yenileşmede ise başkalaşım vardır. Bu daha çok, Batı'lı yaklaşımların düştüğü yanılgının temelini oluşturur. Bu bakımdan zamana bağlı gelişme ivmesi klasik sistemle Kaizen sisteminde farklılık göstermektedir.

Klasik sistemdeki yenileşme modelinde, mevcutla – güncel arasında bir ikilem yer almaktadır. Oysa kaizen felsefesinde doğrudan standartlaştırmaya yönelik ve iyileştirmenin esas alındığı süreklilik yaklaşımı ağırlık taşır. Kaizende yeni şampiyonların aranması yerine; herkesin katılımıyla iyileştirme, bireysellik yerine kolektiflik ve grup etkinliği esastır. Böylece de kısa adımlarla hızlılık, süreklilik sağlanmaktadır. Yenileşme sistemlerinin uygulanmasında teknolojiye gereksinim esas alınırken, kaizende insana yatırım esastır. Yenileşmede faydalılık esassen, kaizende daha iyi sonuçlar için süreç iyileştirme ve emek esastır. Yenileşme özellikle hızlı gelişen ekonomiler için önerilirken, kaizen yavaş gelişen ekonomiler için daha elverişli görülen modeli oluşturmaktadır, bu ilişki Şekil 8'de gösterilmiştir.



Şekil 8. Günümüz anlayışlarına göre teknolojik gelişme modelleri

(Kaynak : TOPAL, 2000; 18) 45

45 Topal, a.g.e., s.18.

Kaizen felsefesinde üstünlüğü oluşturan temel öge insandır. İnsana verdiği önem yanında birikimlerin değerlendirilerek iyileşme sürecinin geliştirilmesidir. Bu doğrultuda kaizen ile, “inovasyon” olarak yaygın kullanım alanı bulan “yenileştirme” kavramı arasındaki farklılıkları özetleyen değerlendirme aşağıdaki gibidir, 46

- İnovasyonda (yenileştirme); yaratıcılık (kreatiflik) vardır. Kaizende (sürekli iyileştirme) uyarlamacılık vardır.
- İnovasyonda; bireysellik, kaizende; takım çalışması ile sistemi geliştirme vardır.
- İnovasyon; uzmanlaşmada merkezciliği, kaizen; genelleşmede merkezciliği benimser.
- İnovasyonda; büyük hamlelere dikkat verilir, kaizende; detaylara dikkati verilir.
- İnovasyon; teknoloji merkezli, kaizen; insan merkezlidir.
- İnovasyonda; bilgide kapalılık ve mülkiyetçilik, kaizende; bilgide açık ve paylaşımcı olma söz konusudur.
- İnovasyonda; görevde özgün (bireysel) uzmanlaşma, kaizende; görevde iletişim içinde topluca uzmanlaşma söz konusudur.
- İnovasyonda; yeni teknolojileri aramaya yönelme, kaizende; mevcut teknoloji üzerine yoğunlaşma söz konusudur.
- İnovasyonda; üyeler arası, tek yönlü iletişim, kaizende; organizasyon içi karşılıklı iletişim söz konusudur.
- İnovasyonda; sınırlı bilgi akışı, kaizende; ortaklaşa yararlanılabilen bilgi akışı vardır.

2.2.8. Kaizen ve Rekabet

Japonya’da iş bağlantısı olan deneyimli Batılı yöneticiler, istinasız olarak, Japon şirketleri arasındaki yoğun rekabete işaret ederler. İç pazardaki bu yoğun rekabetin, Japonya’nın denizaşırı pazarlardaki faaliyetlerine güçlü bir ivme verdiği varsayılır. Japon şirketleri pazar paylarını arttırmak üzere, pazara yeni, daha iyi rekabet edebilir ürünler sürmekte ve en ileri teknolojileri kullanıp geliştirmektedir. Normal olarak rekabetin itici gücü fiyat, kalite ve servistir. Bununla birlikte Japonya’da, rekabeti oluşturan esas nedenin çoğu zaman rekabetin kendisi olduğu rahatlıkla söylenebilir.

46 Topal, a.g.e., s.19.

Japon firmaları günümüzde Kaizen programını daha etkili ve daha hızlı uygulama konusunda bile yarışmaktadır. Ticari başarının tek ölçütünün kar olduğu bir ortamda bir şirketin çeyrek yüzyıl değişmeden kalması anlaşılabilir bir şeydir. Şirketlerin kaizenden güç alarak rekabet ettikleri ortamda ise iyileştirme sürekli bir faaliyet olmalıdır. Kaizen, iyileştirme için sürekli iyileştirmeyi öngörür. Kaizen hareketi bir kez başladıktan sonra bu gidişi tersine çevirmek artık mümkün değildir. 47

2.2.9. Süreç Öncelikli Yönetim – Sonuç Öncelikli Yönetim

Kaizen, sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzını esas alır, çünkü sonuçların daha iyi olabilmesi için önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Kaizen, insana öncelik verir ve kişilerin çabalarına yöneliktir. Bu anlayış batılı yöneticilerin sonuca öncelik veren düşünce tarzıyla tamamen çelişmektedir. Bridgestone lastik fabrikasının turnuva düzenlemelerinden sorumlu müdürü Mayumi Otsubo'ya göre Japon toplumu sürece öncelik verirken, ABD sonuca öncelik tanıyan bir toplumdur. Örneğin, çalışanların performansını değerlendirirken Japon yönetimi davranış faktörleri üzerinde durma eğilimindedir. Satış müdürünün bir satış temsilcisinin performansını değerlendirmesinde, satış temsilcisinin yeni müşterilere ayırdığı zaman, dışarıda müşteri görüşmelerine ayırdığı zamana karşılık ofis işlerine ayırdığı zaman, tamamlanmış işlerin yüzdesi gibi sürece dönük kriterlere yer verilir. Satış müdürü bu kriterleri dikkate aldığını göstererek, satış temsilcisini daha iyi sonuçlar sağlamak üzere teşvik edeceğini düşünür. Başka bir deyişle sürece, herkesin ulaşmak istediği sonuç – yani satış – kadar önem verilmektedir.

Sumo Japonların ulusal sporudur. Her sumo turnuvasında şampiyonluk ödülünün yanı sıra üç ödül daha vardır. Performans ödülü, yetenek ödülü, mücadele ruhu ödülü. Mücadele ruhu ödülü, 15 günlük turnuva boyunca en gayretli şekilde dövüşen güreşçiye verilir. Bu ödüllerin hiçbiri sadece sonuca, yani güreşçinin kazandığı devre sayısına göre verilmez. Bu, Japonların sürece öncelik veren düşünce tarzına güzel bir örnektir.

47 İmai, a.g.e., s.17.

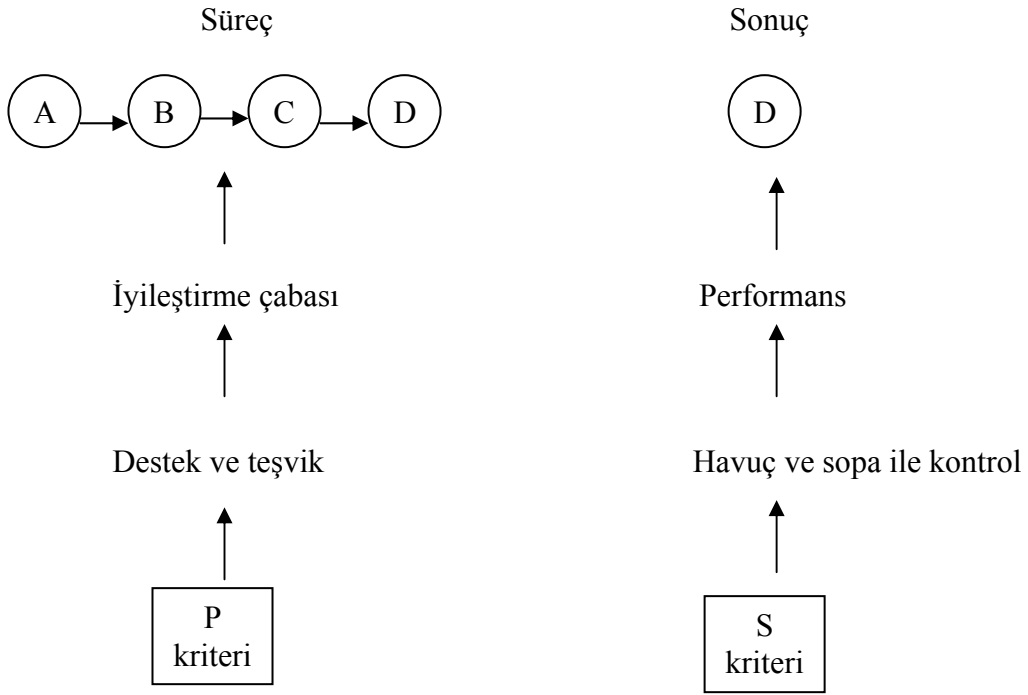
Ancak yine de sumoda sonucun önemli olmadığı düşünülmemelidir. Gerçekte her güreşçinin aylık geliri başarılarıyla orantılıdır. Sonuç olarak, sumo örneğinde olduğu gibi, kazanmak ne her şeydir, ne de tek şeydir. Japonların tapınakları ve mabetleri genellikle dağlarda inşa edilmiştir; en kutsal yer çoğu zaman en yüksekteki mabettir. Bu mabette ibadet etmek isteyen kişi sık ormanlardan yürümeli, dik kayalara tırmanmalı ve birçok geçitten geçmelidir. Örneğin, Kyoto yakınlarındaki Fushimi Inari mabedine giden yol boyunca 15.000 geçit vardır. Mabede ulaşıldığında, ibadete gelen kişi mabedin kutsal atmosferine çoktan girmiştir ve ruhu saflığa kavuşmuştur. Mabede ulaşmak en az ibadet kadar önemlidir.

ABD’de genel olarak kişinin ne kadar çok çalıştığı önemli değildir; sonuca ulaşmamak kişiyle ilgili değerlendirmeyi olumsuz yönde etkileyecek, daha düşük gelire ve statüye yol açacaktır. Bireyin katılımı ancak kalıcı sonuçlara ulaşıldığında dikkate alınacaktır. Sonuca öncelik veren toplumlarda sadece sonuçlara bakılır. Bridgestone’den Otsubo, Japon endüstrisinin dünya pazarında bugünkü rekabet gücüne erişmesinin sürece öncelik tanıyan düşünce tarzıyla mümkün olduğu ve bunun kaizen kavramıyla özetlenebileceği görüşündedir. Yönetimin yaklaşımı, organizasyonda değişimin nasıl sağlandığı konusunda da temel bir farklılık yaratmaktadır. Üst yönetim sürece gereğinden fazla öncelik verdiğinde, karşı karşıya olduğu riskler vardır. Uzun süreli stratejiden yoksun kalınabilir, yeni fikir ve buluşlar gözden kaçırılabilir, kişiler sürekli kontrol altında bulunulabilir ve ayrıntılara bakmaktan bütünü görememe tehlikesi belirebilir.

Öte yandan sonuca öncelik veren yönetici, hedefleri belirlerken daha esnektir ve stratejik hedefler saptayabilir. Ama stratejinin uygulanmasında kaynakların harekete geçirilmesini ve gerektiğinde yeniden düzenlenmesini önemseyebilir. Otsubo, bireylerin performansının değerlendirilmesinde kullanılan sonuç öncelikli kriterlerin “yığınsal üretim” toplumlarının mirası olduğunu; sanayi ötesi, yüksek teknolojili, teması yoğun toplumlarda ise artık süreç öncelikli kriterlerin öne çıktığını söylemektedir.

Bu iki düşünce tarzı arasındaki fark Şekil 11’de daha iyi anlaşılabilir. Yöneticilerin rolüne bakıldığında, destekleyici ve teşvik edici rolün süreçlerin

iyileştirilmesine yöneldiği, kontrol edici rolün ise sonuca yöneldiği görülür. Kaizen kavramı yönetimin, kişilerin süreçlerin iyileştirme çabalarını destekleyici ve teşvik edici rolünü vurgular. Yönetim, bir yandan süreç öncelikli kriterler geliştirmek durumundadır; diğer yandan kontrole dayalı rolü ile de sadece performansa ya da sonuç öncelikli kritere bakar. Kısaca, süreç öncelikli kriterleri “P kriterleri” ve sonuç öncelikli kriterleri “S kriterleri” olarak adlandırılır. P kriterleri uzun vadeli; kişilerin çabalarına yöneliktir ve çoğu kez davranış değişiklikleri gerektirir. Diğer yandan S kriterleri daha doğrudan ve kısa vadeli. P kriterleri ve S kriterleri arasındaki farklılık Japon yönetiminin Kalite Kontrol Çemberi faaliyetlerine yaklaşımı ile daha iyi anlaşılabilir.



Şekil 9. Süreç öncelikli kriterler ve sonuç öncelikli kriterler

(Kaynak: İMAİ, 2003; 19) 48

Kalite kontrol çemberi faaliyetleri genellikle işyerinde iyileştirmeleri hedefler ve destekleme sistemi zorunludur. Batıdaki kalite kontrol çemberleri çoğunlukla kısa ömürlü olmuştur. Sebebi kalite kontrol çemberi üyelerinin gerçek ihtiyaçlarını

48 İmai, a.g.e., s. 19.

karşılatabilecek bir sistemin eksikliğinde aranabilir. Eğer yönetim sadece sonuçlarla ilgileniyorsa, kalite kontrol çemberi faaliyetlerinde S kriterlerine bakacaktır. Burada S kriteri çoğu kez bu faaliyetler sonucunda tasarruf edilen para miktarıdır. Dolayısıyla yönetimin ilgi ve desteği kalite kontrol çemberi üyelerinin sağladığı tasarruflarda odaklanacaktır.

Eğer yönetim kalite kontrol çemberi faaliyetlerini desteklemeye yöneliyorsa, ilk önce P kriterlerini oluşturmalıdır. Kalite kontrol çemberi üyelerince sarf edilen çabaların ölçülebileceği P kriterleri nelerdir? Bunlar arasında, aylık toplantı sayısı, toplantıya katılım oranı, kaç problemin çözümlendiği ve sunulan rapor adedi sayılabilir. Kalite kontrol çemberi üyeleri tartışma konularına nasıl yaklaşıyorlar? Konuları seçerken şirketin mevcut konumunu dikkate alıyorlar mı? Bir problem üzerinde çalışırken, güvenlik, kalite ve maliyet gibi faktörleri de hesaba katıyorlar mı? Çabaları çalışma standartlarının iyileştirilmesine yönelik mi? Bunlar kalite kontrol çemberi üyelerinin çabaları ve taahhütlerini değerlendirmek üzere kullanılacak P kriterlerine birkaç örnektir. Kalite kontrol çemberleri ayda ortalama iki kez toplanırken, herhangi bir kalite kontrol çemberinin ayda üç kez toplanması o grubun ortalamanın üzerinde bir çaba gösterdiğinin işaretidir. Toplantılara katılım derecesi de çabaların düzeyini belirlemede önemli kriterlerdendir.

Sayılarla dayalı S kriterlerini belirlemek çoğu kez kolaydır. Aslında birçok şirkette yönetim sadece S kriterlerini kullanır, çünkü bunlar tipik olarak satış, maliyet ve kar rakamlarıyla bağlantılıdır. Birçok durumda P kriterlerini de sayılarla belirlemek mümkündür. Kalite kontrol çemberleri konusunda örneğin, Japon yönetimi, çabaların düzeyini belirleyebilmek üzere ayrıntılı ölçümler geliştirmiştir. Bu tür ölçümler birleştirilerek ödül ve onurlandırmanın temelini oluşturmaktadır.

Matsushita'nın fabrikalarından birinin kafeteryasında servisle görevli bayanlar bir kalite kontrol çemberi oluşturmuş ve öğle yemeği sırasındaki çay tüketimi üzerine çalışmışlardır. Bayanlar çayı masalara kullanım sınırlaması olmayan büyük termoslarla yerleştirdiklerinde, çay tüketiminin masadan masaya farklılıklar gösterdiğini belirlemişlerdir. Bunun üzerine, çalışanların öğle yemeği sırasında nasıl

ay içtiklerini gözlemişlerdir. Bu arada, aynı kişilerin aynı masalara oturma eğiliminde olduğunu da saptamışlardır. Günlerce bilgi toplayıp bunları analiz ettikten sonra, her masa için bir çay tüketim miktarı saptamışlardır. Bu bulguların ışığında, her masaya farklı miktarda çay koymaya başlamışlar ve böylece çay tüketimini yarıya indirmeyi başarmışlardır. Sonuç sayılara döküldüğünde çabaları karşılığında sağlanan parasal tasarruf çok az olmasına rağmen bu alışmaları “Başkanlık Altın Madalyası” ödülü ile onurlandırılmıştır. Birçok Japon firmasında tasarrufu teşvik edici öneri sistemleri uygulanmaktadır. Öneri sonucu tasarruf sağlandığında, yönetim sağlanan tasarrufa orantılı bir ödüllendirme yoluna gitmektedir. Bu tür ödüller öneriyi getiren bireylere olduğu kadar, kalite kontrol çemberleri gibi gruplara da uygulanmaktadır.

Japon yönetimini farklı kılan özelliklerden biri de P kriterlerini desteklemek ve teşvik etmek üzere bilinçli bir sistem kurma çabası gösterirken, S kriterlerine de önem vermesidir. Japon yönetimi, işçiler düzeyinde P kriterleri için farklı bir ödül sistemi kurmuştur. S kriterleri için verilen ödüller, sağlanan kar ve tasarruflar doğrultusunda para ödülleri; P kriterleri için verilen ödüller daha çok onursaldır ve tanınma şeklindedir.

Toyota Motor’da en çok gıpta edilen kalite kontrol ödülü “Başkanlık Ödülü”dür. Bu ödül para değildir, başkan tarafından bizzat verilen bir dolmakalemdir. Ödüle hak kazanan kişiye kalemin üzerine kimin ismini yazdırmak istediği sorulur. Bir kısmı eşinin veya kızının isminin yazılmasını, bekar olanlar da kız arkadaşlarının adlarının yazılmasını ister. Ödülün prestiji vardır; üst yönetim bu programı işçilerin kalite kontrol projelerine aktif olarak katılımının şirketin başarısındaki katkısının çok önemli olduğunu göstermek üzere titizlikle hazırlar ve uygular. Dahası, üst düzey yöneticileri, bu toplantılara katılarak aktif desteklerini gösterirler. Yönetimin bu açık desteği programın etkisini verilen ödüllerin ötesine taşıyarak, yönetimi ve işçiyi birbirine bağlar. Süreç öncelikli düşünce tarzı, süreç ve sonuç, amaçlar ve araçlar, hedefler ve ölçüler arasında bir köprü kurar; kişilerin resmin bütününe önyargısız bakmalarını sağlar.

P kriterleri ve S kriterleri yönetimin her düzeyinde, üst yönetim ile bölüm yönetimleri arasında, orta düzey yöneticileri ile amirler arasında, amirler ile işçiler arasında, geliştirilebilir ve geliştirilmiştir. Bir yönetici, görev tanımı gereği, sonuçlar ile ilgilenmelidir. Bununla birlikte başarılı bir şirketin başarılı yöneticilerinin davranışları gözlemlendiğinde, bu yöneticilerin çoğu zaman süreç öncelikli düşündükleri görülür. Sürece ilişkin sorular sorarlar; karar verme aşamasında ise hem P kriterlerini hem de S kriterlerini göz önünde bulundururlar.

P kriterlerine gerçekten ilgi gösteren süreç öncelikli bir yönetici aşağıdaki konular üzerinde yoğunlaşabilir,

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

Kısaca, böyle bir yönetici insana öncelik vermektedir. Böyle bir yönetici P kriterlerine uygun bir ödül sistemi geliştirmekle de ilgilenecektir. Eğer yönetim, süreç öncelikli düşünce tarzını olumlu yönde kullanır ve bunu kaizen stratejisi ile desteklerse, uzun vadede şirketin rekabet gücünün ne denli arttığını görecektir. 49

2.2.10. Süreç İyileştirirken Dikkate Alınması Gereken Unsurlar

Süreç iyileştirirken dikkate alınması gereken unsurlar aşağıdaki gibidir,

Sadeleştirme

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

49 İmai, a.g.e., s. 17, 22.

5. Tekrar eden faaliyetlerin yok edilmesi.

Basitleştirme

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

Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, sürecin anlaşılması ile başlar. Süreç yönetimi; süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilebilir ve rekabet edebilir olması için uygulanır. Süreçlerin yeniden düzenlenmesi; süreçlerden değer katmayan aktiviteleri atarak ve değer katanları düzenleyip, basitleştirerek, sürekli iyileştirmeyi sağlayan bir tekniktir. 50

2.2.11. Kaizen'in İçerdikleri

Kaizen'in içerdiği adımlar aşağıdaki gibidir,

- İşyeri içinde kullanılacak sistemler ve yöntemler,
- İşçi yönetim ilişkileri,
- Pazarlama ve satış uygulamaları,
- Mal satan firmalarla ilişkiler,
- Araştırma ve geliştirme,
- Ürün ve servis kalitesi,
- Envanter, bakım ve üretim,
- Yönetim.

Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedefleyen kaizen felsefesi "Damlaya damlaya göl olur" atasözü ile de ifade edilebilir. Kaizen kavramı süreçlere yönelik olduğu için, sonuçlar iyileştirilmek

50 Memet Özkan (2005), *Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme 2*, Erişim: 17.11.2005, <http://www.danismend.com/> (Strateji-Yönetim)

isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyilestirmek gerekir. Herkesin katılımını gerektirdiği için, gelişme kolektif olarak topluca ekipler vasıtasıyla sağlanır.

Batının klasik gelişme anlayışında, üretim yapanlar ile araştırma yapanlar farklı insanlardır. Gelişmeler oldukça aralıkla, yarattığı değişikliklerin etkisi büyük olmaktadır. Bir gelişme düzeyinde bir sıçrama sağlanır. Kaizen’de gelişmeler sürekli ve kk boyutta olduğundan yarattıkları etki ve değişiklik de büyük olmaktadır.

Japonların en büyük şanslarından biri, toplam kalite tekniklerinin her birinin (Beyin fırtınası, veri analizi, kontrol izelgeleri, PUKO, neri geliştirme, vb.) kaizen düşüncesi içinde uygulamaya çok elverişli olmasıdır.

Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin itici gücü, motorudur. Toplam Kalite etkinliklerinden istenen yararın sağlanması gerçek şartlarından biri, kaizen düşüncesinin anlaşılması ve benimsenmesidir. Kaizen konusunda verilen bu bilgiler dışında bazı noktaları da belli sistematik içinde vermek, konuyu daha iyi anlamak açısından önemlidir.

Bir işletmede sürekli iyileşme sağlama alanlarının tespit edilmesinde kullanılabilir beş yöntem mevcuttur. Bunlar aşağdaki gibidir,

- Pazarı, teknolojiyi ve rakipleri izleyerek ihtiyaç duyulan büyük teknolojik değişimleri tespit etmek,
- Dş mühendisliği ve yenilikçilik,
- Finansal tabloların izlenmesi,
- Tüm sistemin süreç içinde incelenmesi,
- Kalite maliyetleri,

Dş mühendisliği, üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Dş mühendisliği; ürün, hizmet, performans gibi unsurların şu andaki durumu ile olması gereken veya olmak zorunda olduğu düzeyler arasındaki farkı görselleştirmeyi sağlamaktadır. Söz konusu fark, mevcut durumda bir israf olarak kabul edilebilir. Dş mühendisliği sorun yanı sıra yeni teknolojiyi, pazarı ve rakipleri de dikkate alır. Bu noktada sistemin bütünüyle nasıl değiştirilip geliştirilebileceğine ilişkin bir yenilik gerçekleşmiş olmaktadır.

Kaizen dört temel boyutta sürekli iyileştirmeyi içermektedir. Süreçler, zaman, insanlar ve teknolojiler kaizen çalışmalarında esas alınabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir,

- Süreç kaizen; süreçlerin korunması, düzeltici müdahalelerin yapılması ve iyileştirilmesi olarak üç döngüyü içermektedir.
- Zaman bazında yürütülen kaizen çalışmaları ise yürütülen faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemekte ve pazardaki gelişmelere hızla cevap verebilme becerisini, ürün çeşitliliğini artırma ve hızlı yenilik becerisini maliyetleri de düşürerek geliştirmektedir. Kaizen bu boyutuyla yeni ürün geliştirme sürecinde güçlü bir rekabet avantajı sağlamaktadır.
- İnsanların kaizen çalışmalarına konu edilmesi ise ekip oluşturma ve insan geliştirme prosesi olarak adlandırılmaktadır. İnsanlara yönelik kaizen çalışmaları insan kaynakları yönetiminde yeni bir yöntem olarak kullanılmaktadır.
- Teknoloji kaizeni; minyatürize etme, basitleştirme, görselleştirme ve dönüştürme metotlarının uygulanması ile gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar ile maliyetler düşürülebilmekte, tek kullanımlık fotoğraf makinasında olduğu gibi yeni pazarlar ortaya çıkabilmektedir.

Kaizen mantığını ve felsefesini yansıtan noktalar aşağıdaki gibidir,

1. Müşteri tatmini üzerinde odaklanan bir değişime doğru gidişi sağlayan işlem,
2. Değişiklik için entegre bir strateji,
3. Sürekli gelişmeyi, yeniliklerle dengeli bir biçimde en üst düzeye çıkarmak,
4. Tüm şirketi tüm birimleriyle işlemin içine çekecek bir strateji.

Geleneksel gözlemci bakışı aşağıdaki gibidir,

- İş olup bittikten sonra eleştirir, yargılar,
- “Kim yanlış yaptı?” sorusunu, “Yanlış olan ne?” sorusunun önüne koyar,
- (Bu davranışlarıyla) insanları savunma pozisyonuna iter,
- Sorunlar yıllarca saklanmış olarak kalır,
- Kriz ortamı yaratır.

Yargılamayan bakış aşağıdaki gibidir,

- Gerçek “sorunların” su yüzüne çıkmasına izin verir,
- Olumsuz eleştiriyi azaltır,
- Güven duygusunu artırır,
- Haberleşme kalitesini artırır,
- Yeterliliği artırır.

Veri olmadan yapılan kontrolün, analiz edilmeyen verilerin, sonucunda bir karar üretilmeyen analizin, ardından aktivite üretilmeyen kararların hiçbir işe yaramadığını dikkate almak gerekir. 51

Kaizen felsefesi bir şemsiye gibi düşünüldüğünde, bu şemsiyenin altında aşağıdaki birimler görülür,

- Müşteri yönelimi,
- Toplam kalite kontrolü,
- Kalite çemberleri,
- Öneri sistemi,
- Otomasyon,
- İş yerinde disiplin,
- Toplam verimli bakım,
- Kanban,
- Kalite iyileştirmesi,
- Tam anında üretim,
- Sıfır hata,
- Küçük grup faaliyetleri,
- İşçi yönetim işbirliği,
- Verimlilik iyileştirme,
- Yeni ürün geliştirilmesi,

Son yıllarda işletmelerin temel hedefleri, çeşitlenen tüketici istekleri sonucunda ürünlerin yapısında meydana gelen değişimlere paralel olarak daha çok çeşitli ürünü, daha kaliteli ve daha ucuza, daha kısa sürede müşterilere iletebilmek olmuştur.

51 İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 1999, s.177-181.

İşletmeler "kalite", "maliyet" ve "termin" hedeflerine ulaşmadan başarılı olamazlar. İşletmelerin diğer bütün yönetim fonksiyonları bu üç hedefe hizmet etmelidir.

Sürekli iyileştirme (kaizen), iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Sürekli iyileştirmenin temelinde; süreçte özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatar. Sürekli iyileştirme, sürece öncelik verir, kişilerin sürece yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. Hiç bir işlem, hiç bir akış küçük bir iyileştirme yapılamayacak kadar mükemmel değildir. İyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle de o işte çalışanların görevidir.

Nerede ve ne zaman bir iyileştirme olsa, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileşmeye yol açacaktır. Kalite, iyileştirilebilen herşeydir. Günümüzde rekabet gücü yüksek işletmeler incelendiğinde bunların başarılarının altında toplam kalite olgusunun yer aldığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel unsuru olarak da kaizen (sürekli iyileştirme) kavramının benimsenmesi ve işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır. 52

Sürekli iyileştirme (kaizen) kavramı; gerek iş hayatı, gerekse bireysel ve sosyal yaşamda, sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kaizen, gelişmenin; belirli bir gelişmişlik düzeyinde sıçrama yoluyla değil, düzenli ve küçük atılımlar yolu ile olacağını ifade eder. Kaizende hedef, belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan seviye ne olursa olsun, o seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir. Şirketin bütün birimlerinde, her gün mutlaka bir miktar gelişme yaşanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetiminde, en alt düzeydeki yöneticilerden en üst yönetim sistemlerine kadar, bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları, sürekli gelişme prensibine göre düzenlenmelidir. Daha iyiye daha kaliteliye ulaşabilmek için sürekli gözden geçirme ve asla tatmin olmama görüşü hakimdir. Bütün çalışmalar ve

52 Yaşar Erkan (2005), *Sürekli İyileştirme (Kaizen)*, Erişim: 17.11.2005,

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

bütün ürünler daha iyi yapılabilir ve elde edilen kalite seviyesinden daha yüksek bir kalite seviyesi her zaman için vardır. Yüksek bir kalite seviyesine çıkarak rakipleri geride bırakmak, her zaman bu durumun devam edeceği anlamına gelmez. Çünkü bir süre sonra rakiplerde bu seviyeye ulaşacaktır. Bu nedenle rekabet gücünü yitirmemek için sürekli gelişme olmalı ve yüksek kalite seviyesi hedeflenmelidir.

2.2.12. Sürekli Gelişmenin Yararları

Sürekli gelişmenin yararları aşağıdaki gibidir,

1. Tüm faaliyetlerde bir canlılık meydana gelir.
2. Şirketle amaç ve hedef birliği sağlanır.
3. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi sürekli olarak gelişir.
4. Çalışanların motivasyonu artar.
5. Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları, en kısa yoldan ve kalıcı bir şekilde çözülür.
6. Üretim ve diğer rekabet unsurları, daha hızlı bir gelişme gösterir. 53

Sürekli gelişme; bir kuruluşun politika ve stratejileriyle hedeflerini yerine getirebilmesi için gerekli olan etkinliğin ve verimin sürekli olarak artırılmasına odaklanmış olan, müşterilerin artan gereksinim ve beklentilerine karşılık veren, kalite yönetim sistemini gelişmeler karşısında dinamik tutan bir yaklaşımdır. 54

2.2.13. Kaizen'in 7 Prensibi

Kaizen'in 7 prensibi aşağıdaki gibidir,

1. Problemi kabul edin.
2. Çok para gerektirmeyen projeleri seçin.
3. Önce "bizim" problemlere bakın, "onlarinkine" değil.
4. Tek ölçü ekonomik çıkar olmamalıdır.
5. Önceliği saptayın. Projeyi kalite, maliyet, dağıtım vb. ilkelerine dayalı olarak yürütün.

53 Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul, 2000, s.54-55.

54 Kalder, **Eğitimde Kalite Sözlüğü**, E.Ü. Basımevi, 1.Basım, 2004, s.151.

6. Planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) çevrimini izleyin.
7. Doğru çözüm araçlarını kullanın.

Kaizen'in problemlere yaklaşımı "Hoş geldiniz problemler" şeklinde aşağıdaki gibidir,

- Problem olmayan yerde gelişme de olamaz.
- Problemler, büyük kısmı su altında kalmış potansiyel sorunların su yüzüne çıkan kısımlarıdır, su yüksekliği azaldıkça daha çok görünür hale gelirler.
- Bölümler (departmanlar) arası engelleri kaldırmak gerekir.

Kaizen'de aşağıda belirtilen tavırlar içine girmek çok önemlidir. Bu tavırlar aşağıdaki gibidir,

Olumsuz Tavır Alma

- * Bunun üzerinde çalışamayacak kadar çok meşgulüm.
- * İyi bir fikir fakat zaman uygun değil.
- * Bütçede yok.
- * Teori, uygulamadan farklıdır.
- * Senin başka işin yok mu?
- * Bence bu söylediğin şirket politikasına uymaz.

Daha Da Olumsuz Tavır Alma

- * Bu bizim işimiz değil, bırakalım da onu başkası görsün,
- * Sen işinden memnun değil misin?
- * Bu yeni bir şey değil, onu herkes biliyor zaten.
- * Bunu yapmasak bile sonucu biliyoruz.
- * Onun sorumluluğunu alacak durumda değilim.
- * Daha iyi bir fikrin yok mu?

Kaizen yaklaşımının problemler konusunda insana bakışı,

İnsanlar ve Problemler

- İnsanlar problem değildir.
- İnsanları suçlamak problemi çözmez.

Önemli olan insanları problem çözücü (bireyler) haline getirmektir.

Kaizen ile geleneksel organizasyon arasındaki kültürel farklılıklar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Kaizen İle Geleneksel Organizasyon Arasındaki Kültürel Farklılıklar

<u>Konu</u>	<u>Kaizen</u>	<u>Geleneksel</u>
Yönetim kültürü	Önleyici	Kriz
Müşteri algılanması	Pazar için üretim	Geleneksel üretim
İnsanların algılanması	Kaynak	Maliyet
İş yapılan yer	Gelişme kaynağı	Problem /hata kaynağı
İşyeri yöntemleri	Sürekli gelişme	Durağan ve tekdüze
Ölçümler	Gelişme eğilimi	Yalnızca sonuç
Servis departmanları	Üretime servis verir	Üretimin eleştirilmesi
Problemler	Hazine olarak alır	Reddeder
Çözüm odağı	Sistematik	İnsanlara dayalıdır
Bilgilendirme	Paylaşımçı /Açık	Sınırlı/Kapalı
İnsanlara yaklaşım:		
-Değerlendirme	Kuvvetli Yönler	Zayıf yönler
-Sendikalar	Ortak	Düşman
-Geliştirme	Sürekli öğrenme	Söylendiği gibi
-Yönetim	Fikirlerle açık olma	Uzmanlaşma
-Kariyer Gelişimi	Öğretici, eğitici	Kontrol edici
Yönetimin Davranış biçimi	Yavaş /enlemesine	Hızlı/sıçrama
	Çok yönlü	Tek yönlü
	Destekleyici	Kontrol
	İşlem/Sonuç	Yalnızca sonuç
	Değişim	Alışılacağı
	Uzun süreli	Kısa süreli

(Kaynak : EFİL, 1999; 182-183) 55

Kaizen ile ilgili yukarıda söylenen değerlere ulaşmak için kaizen 5S adı verilen yönetimde açıklığın bir göstergesi olarak kendini tekrarlayan basamak aşağıdaki gibidir,

SEIRI : Gereksiz şeyleri yok edin.

SEIFUTI : Her şeyi olası en emin bir biçimde yapın.

SEISO : Çalışma alanını karışıklıktan kurtarın, düzgün ve düzenli halde tutun.

SEITON : Gerekli şeyleri arandıklarında hemen bulunabilecek bir şekilde ve düzende saklayın.

55 Efil, a.g.e., s. 182-183.

SHITSUKE : Yerine bir yenisi koyuluncaya değin varolan standartlara uyma disiplininde olmak gerekir

KAIZEN'İN "5 S" AMAÇLARI ise aşağıdaki gibidir,

1. Her çalışma alanı temiz aydınlık, sevimli olmalıdır.
2. Üretim sürecinde kaliteyi sürekli geliştirebilmek için ekipman ve yardımcı ünitelerin bakımı yapılmalıdır.
3. Çalışma standartlarına uymak için gerekli disiplin kurulmalıdır.
4. Fabrika operasyonlarında güvenlik ve süreklilik sağlanmalıdır.
5. Değişkenlikler azaltılarak kalite geliştirilmelidir.
6. Her bireyin yeterliliği, etkinliği artırılmalıdır.
7. Aydınlık, cana yakın, disipline olmuş ve çalışmanın takdir edildiği bir atmosfer sağlanmalıdır. 56

2.2.14. PUKÖ Döngüsü

PUKÖ nün açılımı, planla, uygula, kontrol et, önlem al şeklindedir. Bu döngü iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir ve aşağıdaki gibi açıklanmıştır, 57

Planla

- * Hedefin saptanması,
- * Hedefin nasıl, kim, kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, yani iş planının yapılması,
- * Verilerin toplanması.

PUKÖ döngüsünde planlama en kritik evredir. Planlamanın çok iyi hazırlanmış olması "önlem al " evresindeki faaliyetlerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlama aceleye getirilmemeli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Planlamaya gereken önemin verilmemesi "kontrol et" evresinin uzamasına, bu da toplam zaman içinde gereksiz kayıplara neden olur. Saptanan hedeflerin açık,

56 Efil, a.g.e., s. 184.

57 Yaşar Erkan (2005), *Sürekli İyileştirme-2 (Kaizen)*, Erişim: 17.11.2005,

http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/klt_kaizen2.htm

belirlenmeli, elde edilen başarılar sonrasında daha zor ve karmaşık hedefler belirlenmelidir. Burası çok önemlidir; çünkü en baştan konulan ulaşılması zor büyük hedefler, başarılabilmesi durumunda hem moral hem de motivasyon açısından herkesi olumsuz etkiler. Zaten böyle baştan büyük hedeflerin belirlenmesi kaizen felsefesine de uygun değildir.

Uygula

Kesinleşen planın uygulanması aşamasıdır.

Kontrol Et

- * Sonuca ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi,
- * Sapmaların belirlenmesi,

Belirlenen performans hedeflerine ne ölçüde yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılı ise, uygulama kontrol edildikten sonra standartlaştırılır ve böylece gerçekleştirilen iyileştirmeden sürekli olarak yararlanır.

Önlem Al

- * Eksik yada yanlışların belirlenmesi,
- * Düzeltilmesi,
- * Hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki sapmalara neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bunların giderilmesine yönelik önlemlerin alınması.

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

Kısa dönemde gelişmeyi kavramış ve yenilikçi olan birçok şirketin meşgul olduğu konu süreç iyileştirme girişimleridir. IBM; süreç modelleme çabalarının, kısa dönemde gelişmeyi, yani gereksiz aktivite ve hataların eliminasyonunu, çevrim süresinin azaltılmasını ve maliyet kazançları için fırsatlar doğurmasını umuyor. Bu

kısa dönem gelişme çabaları, büyük ölçüde sürecin içerisinde yer alan çalışanlar tarafından üstlenilmelidir. XEROX, süreç iyileştirme ve kısa dönemde gelişmeye paralel olarak iki takım yöntemini kullanıyor. Gelecek durum takımının üyelerinden farklı olarak mevcut durum takımı üyelerinin, mevcut sonuçların iletimi ve etkileşimi ile kısıtlanmıştır. FAXON, veri toplama süresi sırasında tanımladığı problemlerin belgelendiği ve sistem geliştirme işi ilerlerken bu durumları düzeltmeye yarayan bütünlüycü bir plan geliştiren, benzer bir yola başvurur.

Bir iletişim sistemi, iyileştirme ve geliştirme takımlarının gelecek vizyonlar ve şimdiki süreç ile ilgili önemli bilgiyi paylaşmalarına olanak vermelidir. Bazı firmalar sürecin vizyonu ile bütünleşen tutarlı geliştirme ve kısa dönem iyileştirmeyi uyguluyorlar. Prudential Insuranceda süreç vizyonu, iyileştirme girişiminin içine bütünlüycü olarak katılmasa da girişim olarak görülmeye ve üzerinde çalışılmaya devam ediliyor. Eğer onlar net olarak farklılaştırılmazsa yüklenilen geliştirme ve iyileştirme aktiviteleri aynı zamanda karıştırılabilir. Fakat çok büyük organizasyonlarda kısa dönem kazanç elde edilebilmesinin tek yolu budur. Süreç iyileştirmesini tam olarak uygulayabilmek bir kaç yıl alabilir. Hemen sonra kısa dönem geliştirmeler ile, olumlu sonuçlar elde edebilmek mümkündür. Kısa dönem geliştirmeler, iyileştirme çalışmaları devam ederken uygulanabilir. Bazı firmalar, kısa vadeli süreç geliştirmelerini uzun vadeli süreç iyileştirmeleri için bir araç olarak görmektedir. 58

2.3. Süreç Haritasının Hazırlanması

Süreç haritasının hazırlanma amaçları aşağıdaki gibidir,

- Üretim için gerekli işlem ve eylemler arasında nasıl etkileşim olduğunun anlaşılması,
- Süreçte kaliteyi düşüren, yavaşlatan bozukluklar / problemlerin görülmesi,
- Hangi etkinliklerin çıktıya / ürüne artı bir değer kattığının görülmesi,
- Değişmesi gerekli süreçlerin belirlenmesi,
- İşlemler, eylemler arası fonksiyonel takımlar oluşturmak ve süreçleri geliştirmek.

58 S. Sağmanlıgil (2005), *Proses İyileştirme*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak.html>

2.3.1. Harita Hazırlamanın Aşamaları

Harita hazırlamanın aşamaları aşağıdaki gibidir,

- Süreç kavramının anlaşılmasının sağlanması,
- Temel süreçlerin belirlenmesi,
- Süreç haritasının oluşturulması için takımların oluşturulması,
- Takım çalışmaları ile varolan süreçlerin yeniden tanımlanması,
- Varolan süreçlerde eksikliklerin, problemlerin, zaman kaybının, tekrarların, ortaya koyulması gerekir.

2.3.2. Süreç Haritalarının Hazırlanması Aşamasında Sorulacak Sorular

Süreç haritalarının hazırlanması aşamasında sorulacak sorular aşağıdaki gibidir,

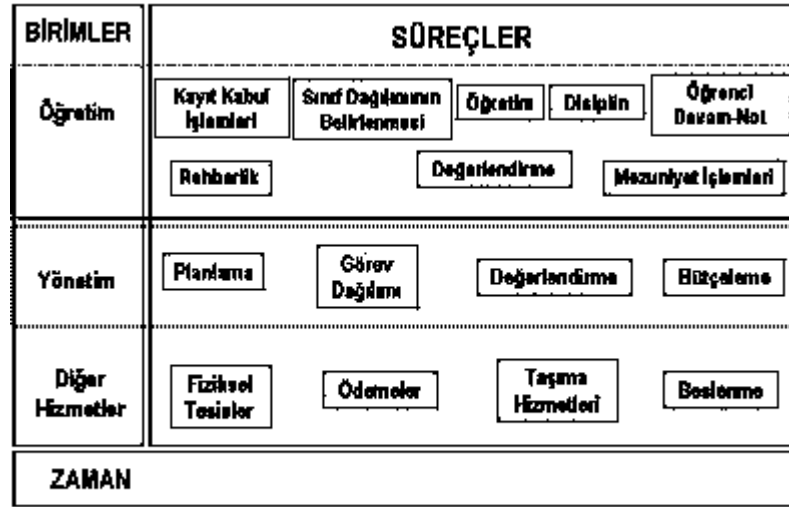
- Her bir işlem/eylem aşaması ortaya çıkan ürüne bir artı değer katıyor mu? Ürün üzerinde katma değer sağlıyor mu? Ürünün kalitesi ve ürünü kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratıyor mu?
- Gereksiz, israfa ve zaman kaybına neden olan aşamalar var mı?
- Tekrarlar var mı?

2.3.3. Süreç Haritaları Neleri İçerir

Süreç haritaları aşağıdakileri içerir,

1. Her bir işlem / eylem aşamaları,
2. Aşamaların girdi ve çıktıları,
3. Her bir aşamada alınacak kararları,
4. Eylemleri ve işlemleri gerçekleştirecek bireyleri,
5. Her bir aşama için gerekli süreyi. 59

59 Çandır, Çiftarslan ve Paçalı, a.g.e., s. 17.



SÜREÇ HARİTASI

<http://mlk.ara.srbtaulive.net>

Şekil 10. Süreç Haritası Örneği

(Kaynak : ÇANDIR, ÇİFTARSLAN VE PAÇALI, 2003; 18) 60

T. Rowe Price, asistan arayan organizasyonlar için emeklilik plan yönetimi sunan bir finans hizmet şirketidir. T. Rowe Price, yaklaşık 1,2 milyon iştirakçisine üç ayda bir beyan verir, yapılan hesap her an değişebilir. T. Rowe Price, beyan teslimini elektronik tabanlı sisteme çevirmekle ilgilenmektedir, bunu pazarlama sebebinden ve ayrıca maliyeti kesmek için yapmaktadır. T. Rowe Price'a bu işte yardım etmek için, Kalite Artırma Sistemi ve Takımı (QUEST) grubuna üç farklı hedef verilmiştir. Mevcut teslim sürecini haritalamak, pazar araştırmasını yönetmek - kalan rakipler genellikle ürün özelliğine göre müşterilerine teklif yapar, bunun üzerinden pazar araştırması ile bilgi toplanır - ve uygulamadan sonraki dönem için değerlendirme planı yaratmaktır. Geniş ölçüde yapılan röportajlar, araştırmalar ve analiz sayesinde Quest takımı başarıyla bu üç hedefi yerine getirmiştir. 61

60 Çandır, Çiftarşlan ve Paçalı, a.g.e., s. 18.

61 Tim Chabuk, Mary Dulko, Sarah Kaplan, August Ongkasuwan, Joanie Prim, Jeanne Sung, Joe Woo, "T.Rowe Price:Electronic Statement Delivery Analysis", s.1.

2.4. Nissan Motor Örneği

Nissan'ın Tochigi fabrikasının iki numaralı karoser bölümünde kaynak yapabilen ilk robot 1973 yılında kullanılmaya başlandı. Bunu izleyen on yıllık dönemde, bölümde otomasyon oranı %98, kaynak işlerinde robot kullanma oranı ise %60 yükselmiştir. Aynı dönemde, bölümün standart çalışma süresi %60 azalmış ve üretim performansı %10 ile %20 arasında yükselmiştir. Üretimdeki bu gelişme, artan otomasyonun ve sürece dönük çeşitli kaizen çabalarının sonucudur. Eskiden bu bölümü yöneten, şimdi ise fabrikanın üretim kontrolü ve mühendislik bölümlerinin Genel Müdür Yardımcısı olan Elichi Yoshida'ya göre bu bölümde çok sayıda kaizen kampanyası gerçekleştirilmiştir.

Her yıl iyileştirme programları çerçevesinde değişik bir kampanya yürütülmüştür. Örneğin 1975'deki kampanyaya "Seven – Up Kampanyası" denilmiştir ve yedi standart alanda iyileştirme öngörülmüştür. Bunlar; standart zaman, verim, maliyet, öneriler, kalite güvenliği, iş güvenliği ve süreçten yararlanmadır. 1978'de seçilen kampanya ise, "3-K 1,2,3 Kampanyası" idi. 3-K'nın anlamı, kangae (düşünce), kodo (uygulama) ve kaizen'dir; 1,2,3 ise düşünme, uygulama, iyileştirme zinciridir.

Yönetim, otomasyon ve robot kullanımı ile ilgili büyük yatırımların kararlarını alırken, kaizen kampanyalarında yönetim ve çalışanlar, işin yapılmasıyla ilgili küçük, düşük maliyetli iyileştirme faaliyetlerini birlikte sürdürmüştür. Standart zamanı azaltma her zaman için üretkenliği arttıran etkili bir yol olmuştur. Tochigi fabrikasında bu alandaki çabalar iş faktörü yönetimini içerir ve işçilerin iş yapma tarzlarındaki her hareketi standartlaştırır.

Kaizen stratejisinde, en küçük çalışma zaman birimi 1/100 dakika, yani 0,6 saniyelik iş tasarrufu sağlayabilecek ki bu süre işçinin elini uzatması ya da yarım adım atması ile eşdeğerdir. Her öneri yönetim tarafından ciddiyetle incelenir. Fabrikada bir süredir devam eden kalite kontrol çemberi faaliyetlerinin cesaretlendirilmesi yanında, iş güvenliği, öneri sayısı ve hataların azaltılması konularındaki kaizen çabalarına da çeşitli ödüller verilmektedir.

Bu amaçla, çalışanlar için özel bir kaizen formu hazırlanmıştır ve iyileştirmeye yönelik her öneri, ister kalite kontrol çemberi grubundan, ister bireyden gelsin bu forma işlenerek bölüm müdürüne teslim edilmektedir. Bu önerilerin çoğu aynı bölüm içinde ve bölüm müdürü tarafından ele alınıp değerlendirilmektedir. Yoshida, işçi önerilerinin çoğunluğunun kendilerinin yerine getirebilecekleri değişiklikler olduğunu söylemektedir. Örneğin bir işçi alet rafının daha rahat kullanılabilmesi için uygun bir yüksekliğe ayarlanmasını öneriyor. Bu tür ufak tefek değişikliklerin bölüm içinde çözümlenebilmesi için şimdi bölümde küçük bir kaynak makinesi bile vardır. Bu bölüm üretim proseslerinde otomasyona ve robot kullanımına geçiş aşamasında kaizen faaliyetlerine sürekli katılmıştır. Bu bölümde mühendis olan Norio Kugure, bölüme transfer olduğunda yeni müdürünün ona söylediklerini şöyle aktarıyor: “İşini altı ay boyunca hiçbir değişiklik yapmadan aynen devam ettirecek olursan, hiçbir gelişme ve iyileşme sağlayamazsın.”

Nissan'daki standart işletme talimatları (SİT), sürekli değişme ve iyileştirme konusudur. Yönetim işçilere SİT'lerin daha iyileştirilinceye kadar aynen uygulanması gereken bir standart olduğunu söyler. Hem yönetim hem de işçiler her gün iyileştirilecek bir şey bulurlar. Bu, işçilerin çalışma biçimlerini gözden geçirerek standart zamanı 0,6 saniye oranında kısaltma çabaları ile başlar. Daha sonra bu çabalar, üretim süreçlerini iyileştirmeye yönelir. Kogure, mühendislerin üretim bölümündeki işlerinin %90'ının kaizen formları ile yönlendirildiğini söylüyor. Yoshida çalışma sahasına gidip işçileri öneri getirme konularında cesaretlendirme işinin yöneticiye ait olduğuna inanıyor. Bu çabaların, 1980-1981'de robot arızalarını da yarıya indirdiğini belirtiyor.

2.5. Canon'da Kaizen Faaliyetleri

Canon; kamera, fotokopi makinaları, ofis bilgisayarları üreten bir şirkettir. Canon'da kaizen faaliyetleri, Canon Üretim Sistemlerinde (CÜS) odaklanır. Hedef daha düşük maliyetle ve daha hızlı sevkiyatla daha kaliteli üretimi gerçekleştirmektir. Bu hedeflere ulaşmak için Canon; KG – Kalite Güvenliği, ÜG – Üretim Güvenliği, PE – Personel Eğitimi olmak üzere üç sistem geliştirmiştir.

CÜS'ün temel yapısının ilki KG'dir. Ürünlerin dünya çapındaki saygınlığında en önemli nokta kalitenin mükemmeliğidir. Bu doğrultuda Canon; geliştirme, üretim ve satışın her aşamasında en iyi kaliteyi gerçekleştirme uğraşı vermektedir. CÜS'ün ikinci temel taşı ÜG sistemidir. Canon ÜG'nin hızlı sevkiyat ve düşük maliyete yönelik hedeflerini gerçekleştirebilmek için iki alt sistem gelişmiştir: Canon'un HIT sistemi (tam anında – JIT – sistemine eşdeğer) ve Sinyal Sistemi. HIT sistemi, parça ve ürünlerin sadece gerek duyulduğunda ve sadece gerek duyulan miktarda üretilmesi demektir. Canon bu amaçla HIT kartları veya sinyalleri kullanmaktadır. Bu alt sistemler anında üretimi gerçekleştirirken “görülür kontrol”ün sağlanabileceği şekilde dizayn edilmiştir.

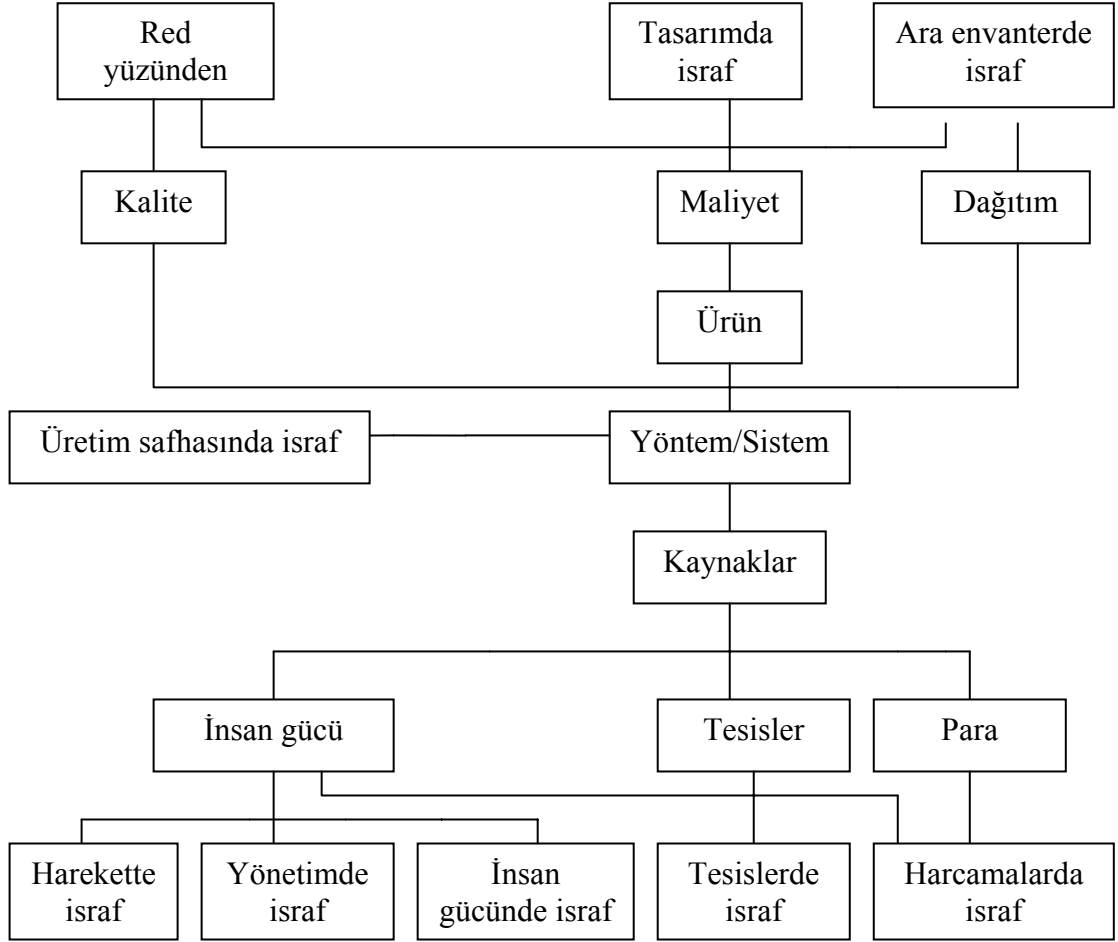
CÜS'ün üçüncü temel yapısı, Canon'da çalışanların ömür boyu eğitim programına uygun olarak sürekli eğitim sağlandığı PE – Personel Eğitim Sistemidir. CÜS hedeflerini gerçekleştirmekte çok önemli olan diğer araçlar “dört yatırım” ve “dokuz israfın yok edilmesi”dir. Dört yatırım; teknoloji, insan kaynakları, tesis ve refahı kapsamaktadır. Canon, bu yatırımlardan herhangi birinin ihmalinin ergeç şirketin kaybetmesine neden olacağına inanmaktadır. İsrafa gelince; çoğu kez açıkça görülmez, günlük uğraşların arasında gözden kaçır. Açık seçik bir tanımı olmadıkça da, hangi israfın nasıl ortadan kaldırılacağına karar vermek zordur. CÜS, Tablo 3'de görüldüğü gibi israfı dokuz tipte sınıflandırır. CÜS faaliyetleri dokuz israfın yok edilebilirliğine göre değerlendirilir. Canon yönetimi, bu dokuzlu sınıflandırmayı kullanarak çalışanların sorunlara duyarlı olmalarına, işleyişin iyileştirilmesinden sistemin iyileştirilmesine geçmelerine ve kendilerini geliştirme ihtiyacını hissetmelerine yardım ettiği inancındadır. 62

62 İmai, a.g.e., s. 29-31, 251,253-254.

Tablo 3. Canon'un Dokuz İsrâf Sınıfı

İsrâf Sınıfı	İsrâf Cinsi	Tasarruf Tipi
Ara stok	Hemen gerekmeyen malzemenin stoklanması	Envanter iyileştirilmesi
Red malzeme	Hatalı ürün üretilmesi	Red miktarının azaltılması
Tesisler	Kullanılmayan arızalı ve üretim hazırlığı uzun süren makinalar	Kapasite kullanım oranının artması
Harcamalar	Hedeflenen çıktı için aşırı yatırım	Harcamaların kısılması
Dolaylı işgücü	Dolaylı işgücü sisteminin kötülüğü yüzünden aşırı istihdam	Etkili işgücü dağılımı
Tasarım	Ürüne gerektiğinden daha fazla fonksiyon yüklemek	Maliyet azaltma
Yetenek	Mekanize olabilecek veya daha az vasıflı işgücünün kullanılabilceği işler için fazladan insan çalıştırma	İşgücü tasarrufu veya işgücünde artırım
Hareket	Çalışma standartlarına uymamak	Çalışma standartlarının iyileştirilmesi
Yeni ürün artırımı	Yeni ürün üretiminin dengelenmesi için, üretime yavaş başlama	Tam kapasite üretime daha hızlı geçiş

(Kaynak: İMAİ, 2003; 253) 63



Şekil 11. Üretimde Dokuz İsrâf

(Kaynak: İMAİ, 2003; 254) 64

Canon yönetimi, CÜS sayesinde 1983 yılında 24 milyon yen (\$100 milyon) tasarruf sağladığını belirtmektedir. CÜS sistemin başarısı, Canon çalışanlarına şirketin kazancına katkılarından dolayı büyük güven ve gurur vermiştir. İsrâfi azaltma hedefi, üst yönetim tarafından her yıl ve her düzeyde oluşturulmaktadır. Canon fabrikalarından birinde “100 İyileştirme Projesi” adı altında bir proje yürütülmektedir. Tablo 4 bu projede kullanılan formu göstermektedir.

64 İmai, a.g.e., s. 254.

Tablo 4. 100 Kaizen Projesi

İsraf sınıfı	Plan	Karşı önlemler		Sorumlu		Takvim	Beklenen etki
	Problem	3M1İ1Ö	İyileştirme faaliyeti	Saha	Rapor		

(Kaynak: İMAİ, 2003; 254) 65

Tablo 4'dekilerin açıklanması aşağıdaki gibidir,

1. İsraf : Dokuz israftan birinin seçilmesi.
2. Problem : Her iki israfın oluşturduğu problem “olması gereken” ve “olan” arasındaki boşluk da tanımlanarak, ideal durumla birlikte listelenmelidir.
3. 3M1İ1Ö : Nedenin 3M1İ1Ö (Makina, Malzeme, Method, İnsan, Ölçüm) unsurlarından birine bağlanması.
4. No: Seri numaraları.
5. İyileştirme faaliyetleri : İdeal durumu gerçekleştirmek üzere alınan önlemler (ilgili bölümlerle görüş alışverişinde bulunulması yararlıdır.)
6. Sorumlu : Kişinin adı.
7. Takvim : Projenin tamamlanma günü.
8. Beklenen etki : Etkilerin tahmini (öncelik belirlemede yön göstericidir.)

Bu projede yöneticilere 200'den fazla iyileştirilecek konu düşünceleri söylenmiştir; formenler için bu hedef 100'dür. Her supervizöre atölyenin duvarına asmak üzere “100 Kaizen Projesi” formları verilir. İyileştirilecek yeni bir şey akla geldiğinde, bu forma yazılmaktadır. Bu liste, atölyenin aylık faaliyetlerinin planlanmasında faydalı bir rehber olmaktadır. Diğer bazı fabrikalarda, formenlere öğle saatlerinde yarım saat, örneğin 11.30-12.00 arası, “Kaizen Saati” olarak verilmekte ve bu saatte sadece iyileştirme amacı ile sahada neler yapılabileceğini düşünceleri istenmektedir. Formenler bu saatler arasında telefonlara cevap düzenlenmemesi tavsiye edilir. Formenler bu süreyi problemleri tanımlamakla ve kaizen üzerinde çalışmakla geçirirler. 66

65 İmai, a.g.e., s. 254.

66 İmai, y.a.g.e., s. 255.

2.6. Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim; Brisa'da Uygulama

Brisa, Toplam Kalite Yönetimi sisteminin altyapısını oluşturabilmek için üst yönetimin aktif olarak görev aldığı 5 ana dalda Toplam Kalite komiteleri kurarak yaşama geçirmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir,

1. Politika Yönetim Komitesi,
2. Kalite Güvencesi Komitesi,
3. İyileştirme Komitesi,
4. Tam Zamanında Üretim Komitesi (JIT),
5. Maliyet Planlama Komitesidir.

Brisa yöneticileri, bu komiteler içinde yer alarak bir yandan Toplam Kalite anlayışını derinlemesine incelemekte, diğer yandan da kurum kültürünün doğru anlaşılmasında çalışanlara rehberlik etmektedirler. Brisa'da hedeflerle yönetim, "politikalarla yönetim sistemi" olarak adlandırılmaktadır. Bu sistemin temel amacı; şirketin fonksiyonlarının şirketin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için (şirketin geçmiş performanslarından elde edilen ve çalışanlardan toplanan bilgiler doğrultusunda uzun vadeli stratejik planlar hazırlamak üzere), Genel Müdür'ün başkanlığında bir "İcra Komitesi" oluşturulmuştur. İcra Komitesi tarafından hazırlanan uzun vadeli stratejik planlar esas alınarak önce politika ve hedefler saptanmakta sonra da bu politika ve hedefler ayrıntılı uygulama planlarına dönüştürülerek tabana aktarılmaktadır.

Politikalarla yönetim sisteminin temelini Deming Döngüsü (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al - PUKÖ Döngüsü) oluşturmakta ve bu bir iş disiplini olarak benimsenmektedir. Bu çerçevede öncelikle hedefler saptanmakta, hedeflerin gerçekleştirilmesi için iş planları hazırlanarak uygulamaya konulmaktadır. Daha sonra uygulama etkinlikleri gözden geçirilerek olumlu sonuçlar standardize edilmekte, olumsuz sonuçlar da yeniden, planlama ile PUKÖ döngüsüne katılmaktadır. Bu süreç, sürekli devam etmekte ve böylece Toplam Kalite Yönetiminin "sürekli gelişme" ögesi işletilmektedir.

Brisa’da politikalarla yönetim modelinde, uygulama sonuçlarından çok sürece ağırlık verilmekte yani, “süreç öncelikli” bir yöntem yaklaşımı uygulanmaktadır. Bu yöntemde doğru planlama ve kontrol ile hedeflenen sonuca mutlaka ulaşılacağı öngörülmektedir. Brisa üst yönetimine göre politikalarla yönetim sistemi, çalışanların şirket politikalarını yakından izlemelerine, kendi görev ve sorumluluklarını bilmelerine ve aynı amaç doğrultusunda birlikte hareket etmelerine olanak sağlamaktadır. 67



Şekil 12. Brisa’da Hedeflerle Yönetim Sisteminin İşleyişi

(Kaynak : DEMİRKAN, 1997; 68

Toplam Kalite Yönetiminde üst yönetimin rolü, her seviyedeki bütün çalışanları toplam kalite çabalarının üzerine odaklamak ve onlara bu konuda liderlik etmektir. Bütün çalışanlar, sürekli kalite iyileştirmeden sorumludur ve kalite, kuruluştaki bütün fonksiyonların toplanma noktasıdır. Toplam kalite yönetimi, aynı zamanda kalitenin

67 Mahmut Demirkan, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri Bridgestone Sabancı**

Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulaması Örneği, Sakarya, 1997, s. 228, 229.

68 Demirkan, y.a.g.e., s. 230.

stratejik bir sorun olduğunu vurgular. Kuruluş, müşterinin ne istediğine karar verip daha sonra kalitenin amaçlarını yerine getirmek için bütün fonksiyonel alanları saran stratejik planlamayı kullanır. Bu perspektiften bakınca, kalite en önemli şirket sorunudur. Son yıllarda sürekli süreç iyileştirme, kalite iyileştirmeyi ya da toplam kalite yönetimi çabalarını belirlemek için birçok şirket arasında kullanılmıştır. 69

2.7. Süreç Performansının Ölçülmesi

Süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktılara ulaşılmasında ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gereklidir. Ayrıca, süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile, iyileştirme çalışmasından önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla, süreç performans ölçümleri yapılır. Çevrim süresi herhangi bir organizasyonel birimin ölçebileceği önemli bir göstergedir. Çevrim süresi, bir sürecin başlangıcı ile bitişi arasında geçen toplam süredir. Sürecin her tekrarlanmasında çevrim süresi değişebilir. Çevrim süresinin artması, hem müşteri memnuniyetsizliğine yol açar, hem de maliyetleri arttırır. Çevrim süresinin artmasının nedenleri arasında işlerin tekrarlanması, gereksiz işler ya da alt süreçler, bürokratik işlemler, alt süreçler arasında işlerin tekrarlanması sayılabilir. Etkililik oranları (müşterinin süreçten ne istediği ve ne gibi bir değer aldığı), etkinlik oranları (kaynak kullanımı, maliyetler, fireler, yeniden işlemler, kapasite kullanım oranı, vb.), uyumluluk oranları (müşterinin isteklerine karşılık vermedeki esneklik), maliyet / çevrim süresi, süreçte yaratılan katma değer / çevrim süresi, süreçte yaratılan katma değer / süreç maliyeti ve süreç içi performans ölçümleri yapılmasına olanak sağlayacak değişik konularda çeşitli performans oranları geliştirilebilir. “Maliyet / çevrim süresi” ile gösterilen performans oranı farklı çevrim süreleri ve maliyetleri olan süreç düzenlemelerinin karşılaştırılmasında kullanılır. Maliyetlerin azalıp, çevrim sürelerinin artması oluştuğunun hesaplanmasında kullanılır. Bu oranın yüksek olması hedeflenmelidir. “Katma değer / süreç maliyeti” performans oranı, iki ya da daha fazla sürecin göreceli karlılığının hesaplanmasında kullanılır. Süreçlerdeki katma değer yaratan

69 Roberta S. Russell ve Bernard W. Taylor, **Operations Management**, Fourth Edition, 2003, s.623.

faaliyetlerin maliyeti hesaplanarak, sürecin maliyetine oranlandığı zaman ortaya çıkan değer 1'den fazla olması gerekir. Tablo 5'de bazı temel fonksiyonlara ilişkin süreç çıktısı performans göstergeleri (ölçütleri) aşağıdaki gibidir,

Tablo 5. Performans Göstergeleri

Performans Göstergesi	Açıklama
Siparişlerin sıklığı ve değeri	Ürün kalitesi ve pazarlama etkililiğini gösterir.
Ömür değeri	Ürün kalitesinin göstergesidir.
Tasarım yenilikleri	Müşteri isteklerine değer verildiğinin göstergesidir
İletişim kolaylığı	Müşteriye karşılık verme istekliliğini gösterir.
Süreç iyileştirme çalışmalarına katılım oranı	Motivasyon ve katılımcılık düzeyini gösterir.
Çalışan memnuniyet düzeyinin belirlenmesi için yapılan anket sayısı	Amaç; insanların motive olmasının önündeki engelleri ortaya çıkartıp gerekli önlemleri almaktır.
Çalışan memnuniyeti ölçme anketlerine yanıt verme oranı	Çalışanların kuruluşa ve yönetime duyduğu güvenin göstergesidir.
Çalışma ortamının uygunluğu	Yönetimin çalışanlara verdiği önem ve değeri gösterir.

(Kaynak : BOZKURT, 2003; 29-31) 70

Süreç performanslarının etkili bir şekilde ölçülmesinin, kuruluşa sağlayacağı faydalardan bazıları aşağıdaki gibidir, 71

- Kurulan kalite yönetim sisteminin etkililiğinin ve sürekliliğinin kontrol altında tutulmasını sağlar.

70 Bozkurt, a.g.e., s. 29-31.

71 Öcal C. Fidanboy (2006), *ISO 9000:2000 ve Proses Performans Ölçümleri*, Erişim: 01.01.2006,

<http://www.danismend.com-kalite-yonetimi>

- Kuruluş süreçlerinin iyileştirme ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine imkan verir.
- Süreç sahiplerinin, sahibi oldukları sürece ne derece hakim 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.

2.8. Süreç İyileştirme Yöntemleri

Süreç iyileştirme konusunda uygulanmakta olan çok sayıda yöntem vardır. Temel adımlar değişmemekle birlikte, bazı kuruluşlar kendilerine özgü modeller geliştirmeyi denemişler ve başarılı da olmuşlardır. Burada açılacak süreç iyileştirme yöntemi Şekil 13’de gösterildiği gibi dokuz adımdan oluşmaktadır,

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

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

Adım 3 – Katma Değer Yaratan Önemli İşlem Basamaklarının Tanımlanması : Süreçteki katma değer yaratan işlem basamakları, ürün ya da sürecin değiştirildiği ya da dönüştürüldüğü işlem basamaklarıdır. Her süreçte bir değişiklik ya da dönüşüm vardır. Örneğin; bir boya fabrikasında çeşitli kimyasal maddeler ve hammaddeler süreç edilerek nihai ürün şekline dönüştürülür. Bu adımda süreçteki önemli değişikliklerin meydana geldiği işlem basamakları tanımlanır. Bu dönüşümler istatistiksel olarak ölçülebilir. Sürecin değişkenliği önemlidir ve sürecin kararlı olup olmadığını ortaya koyar. Dönüşümlerin olduğu yerlerde bazı ölçütler geliştirilerek süreç denetim altına alınır.

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

Adım 5 – Varyansların Analizi ve Çözümler Hakkında Beyin Fırtınası Yapılması: Varyans, bir şeyin mevcut durumu ile olması gereken durumu arasındaki farktır. Süreçteki herhangi bir kalite sorunu orada bir varyans olduğu anlamına gelir. Herhangi bir varyans ise süreçte iyileştirme fırsatı olduğu anlamına gelir. Varyans ile değişkenlik arasında önemli farklılıklar vardır. Süreçlerde kalite sorunu olması gerekmeyen “değişkenlik” olması, normal kabul edilebilir. Varyans, sürecin normal performansının dışında bir şeydir. Örneğin; Ankara’da Ocak ayında hava sıcaklığı 30 derece olursa, hava sıcaklığının normal değişkenliğinin dışında bir değere ulaştığı söylenebilir. Müşteri şartlarından ve sürecin normal performansından kaynaklanmak üzere iki tür varyans vardır. Fabrika X’de mükemmel binek arabası üretildiği varsayılırsa; fabrika Y’de ise özellikleri fabrika X’de üretilene göre çok daha üstün olmasına karşın, fiyatı daha ucuz otomobiller üretilmekte olsun. Bu durumda fabrika X, muhtemelen müşteri kaybedecektir; çünkü ürünleri müşteri şartlarını karşılamamaktadır. Bu da bir kalite sorunu olarak değerlendirilmelidir. İyileştirme ekibi, süreci yakından tanımalarının sağladığı avantajı kullanarak, süreçte karşılaşılan varyansların tanımlanabilmesi amacıyla beyin fırtınası yapar. Ekip,

beyin fırtınası sonuçlarını daha önceden hazırlamış olduğu ve varyans tanımı, nedeni, yeri, düzeltme noktası ve kontrol eden gibi bölümlerin yer aldığı bir form üzerine kaydeder. İyileştirme ekibi daha sonra her varyans için Varyans Çözümü konulu beyin fırtınası yapar ve sonuçları varyans tanımı, nedenleri, girdideki değişiklikler, süreçteki değişiklikler, ekipmanlardaki değişiklikler, sosyal sistemdeki değişiklikler gibi bilgilerin yer aldığı bir form üzerine kaydeder.

Süreç İyileştirme Yöntem 1 Akış Şeması	
Adım No	Açıklama
Adım 1	Çıktı şartlarının tanımlanması
Adım 2	Girdi şartlarının tanımlanması
Adım 3	Katma değer yaratan önemli işlem basamaklarının tanımlanması
Adım 4	Sürecin iş akış şemasının hazırlanması
Adım 5	Varyans analizi ve çözümler için beyin fırtınası yapılması
Adım 6	Çevrim süresinin analizi ve firelerin ortadan kaldırılması
Adım 7	Prensipere uygunluğun analizi
Adım 8	Yeni sürecin tanımlanması ve uygulanması
Adım 9	Sürecin iyileştirilmesinin sürdürülmesi

Şekil 13. Süreç İyileştirme Yöntemi

(Kaynak : BOZKURT, 2003; 59-61) 72

72 Bozkurt, a.g.e., s. 59-61.

Adım 6 – Çevrim Süresinin Analiz edilmesi ve Firelerin Ortadan Kaldırılması :

Herhangi bir organizasyonda kalite ve verimlilik, işgörenlerin fire ve iskartalar (israflar) üzerine odaklanmasıyla artar. İsrif azaldıkça sürecin işleyişi hızlanacaktır. Süreç, hızlı bir şekilde işledikçe sürecin önemli bir performans göstergesi olan çevrim süresi de kısılacaktır. Sürecin çevrim süresinin kısılması da doğrudan maliyet ve verimlilik gibi kritik faktörleri olumlu yönde etkileyecektir.

Süreçlerde karşılaşılan israf kaynakları genellikle aşağıdaki gibidir,

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

Herhangi bir kuruluşta tüm işgörenlerin çalıştıkları ve / veya sorumlu oldukları süreçler vardır ve her sürecin de bir çevrim süresi vardır. Süreç iyileştirme çalışmalarında çevrim süresinin kısaltılması önemli bir hedeftir. Çevrim süreleri incelenerek, israf kaynakları belirlenebilir, nedenleri saptanabilir ve ortadan kaldırılabilir. İsrifin azalması sonucunda kalite ve verimlilik düzeyleri de artar.

Sürecin çevrim süresinin analizinde sürecin mevcut işlem basamaklarının sayısı, hedeflenen süreç çevrim süresi, elimine edilebilecek olan işlem basamakları, birleştirilebilecek olan işlem basamakları, daha hızlı tamamlanabilecek olan işlem basamakları, basitleştirilebilecek olan işlem basamakları ve yeniden düzenlenebilecek olan işlem basamakları gibi faktörler de dikkate alınır. Analiz sonrası gerekli iyileştirmeler yapılır ve iş akışı yeniden tasarımılanır.

Adım 7 – Prensiplere Uygunluğun Analizi : Süreçlerin iş akış şemaları, bir anlamda süreçlerdeki çalışma değerlerini gösterir. Kuruluşlarda yönetimler, kuruluşta işlerin yürütülüş biçimini şekillendiren bazı

prensipler (değerler) geliştirir. Bu adımda süreçlerin iş akışlarının prensiplere uygunluğu analiz edilir. Yönetim, çalışanların işleri hakkındaki kararları kendilerinin verebileceklerini söylüyorsa, ancak iş akışı üzerindeki kontrol noktaları çok fazlaysa, prensiplere uyulmuyor demektir. Yönetim, ekip çalışmasına değer verdiğini söylüyor, ancak çalışmaları sırasında insanlarla yüz yüze gelip konuşmadan, tartışmadan işlerini yürütüyorsa, yine prensiplere uyulmadığından söz edilebilir. Ekip, sürecin her işlem basamağını prensipler ve değerlere uygunluğu açısından değerlendirmelidir.

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

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

2.9. Süreç iyileştirme yöntemi için örnek uygulama

Süreç iyileştirme yöntemi için örnek uygulama aşağıdaki gibidir,

Bir Danışmanlık ve Eğitim Şirketi iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkartabilmek için süreçlerini gözden geçirmeye karar vermiştir. Daha önce hizmet vermiş olduğu müşterilerine anket göndererek iyileştirmeye açık alanlarını onların yardımıyla belirlemeyi denemiştir. Gelen anketleri değerlendiren şirket yönetim grubu öncelikle

iyileştirilmesi gereken süreci “Eğitim Talepleri İçin Teklif Gönderme Süreci” olarak belirlemiştir. Yönetim, eğitim organizasyon grubuna süreç iyileştirme çalışmalarının sorumluluğunu vermiştir. Ekip, süreç iyileştirme çalışmasını aşağıdaki gibi gerçekleştirmiştir,

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

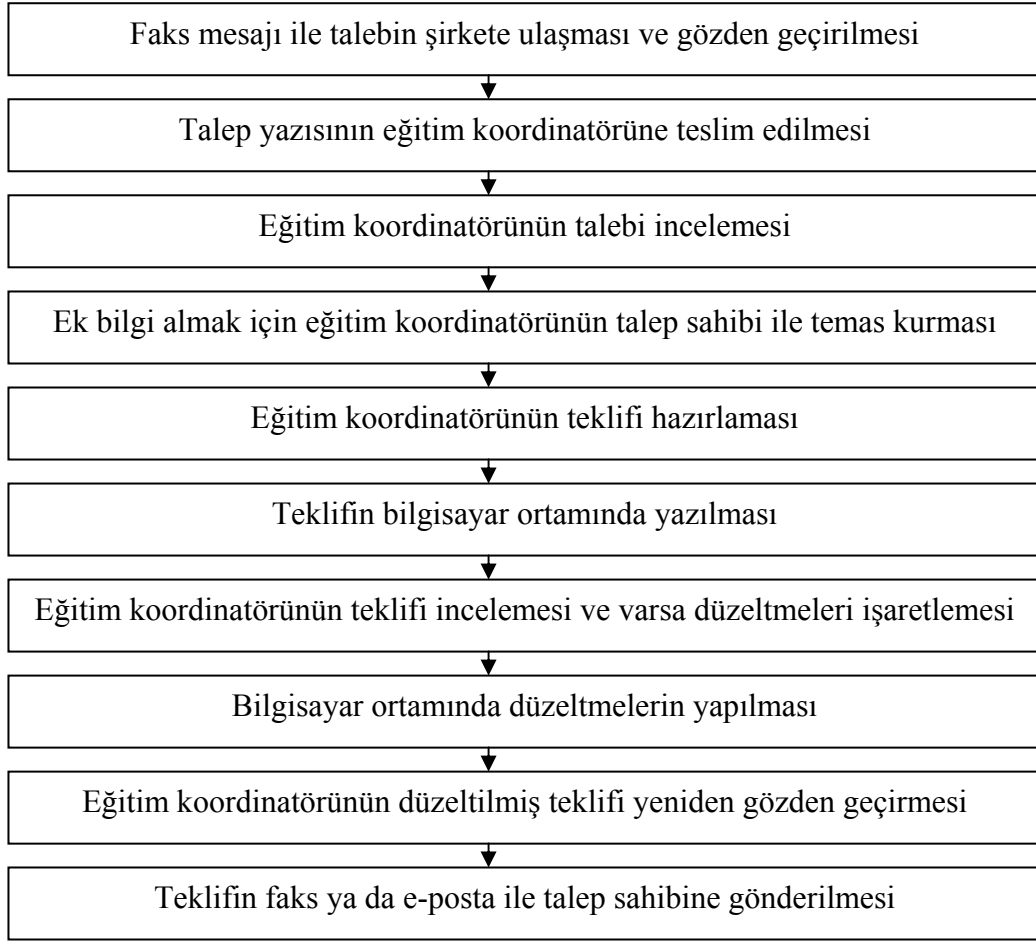
Adım 2 – Müşteriye talebin en kısa sürede ve hatasız gönderilmesi için, müşterinin şirkete talebini eksiksiz bildirmesi ve gelen talebin de ilgili koordinatöre en kısa zamanda ulaştırılması gerekmektedir.

Adım 3 ve 4 – Ekip, sürecin iş akış şemasını Şekil 14’de gösterildiği gibi hazırlamıştır.

Adım 5 – Ekip, iş akış şemasını hazırladıktan sonra, süreçte meydana gelen (ve gelebilecek) varyansların nedenlerini tanımlamak için beyin fırtınası yapar ve sonuçlarını aşağıdaki gibi kaydeder,

- Talep yazısı ilgili koordinatöre geç iletiliyor.
- Eğitim Koordinatörü zaman zaman dışarıda olduğu için, talep yazısı beklemek zorunda kalıyor.
- Talep sahiplerinden bazıları, talebini açık bir şekilde yazamıyor.
- Bazı talep sahipleri, teklifin hazırlanması için gerekli olan bilgileri eksiksiz bildiremiyor.
- Yeterli bilgisayar olmadığı için Eğitim Koordinatörü teklifi elde yazmak zorunda kalıyor.
- Teklif, bilgisayar ortamında Sekreter tarafından yazıldığı için, Eğitim Koordinatörü gözden geçirmek zorunda kalıyor.
- Eğitim Koordinatörü zaman zaman dışarıda olduğu için teklif yazısı beklemek zorunda kalıyor.
- Eğitim Koordinatörü’ne fiyat esnekliği tanınmıyor. 73

73 Bozkurt, a.g.e., s. 61-64.



Şekil 14. Eğitim Talepleri İçin Teklif Gönderme Süreci İş Akış Şeması

(Kaynak : BOZKURT, 2003; 64) 74

Ekip daha sonra son bir yılın kayıtlarını inceler ve verilerin ortalamasını Tablo 6'da gösterildiği gibi kaydeder.

74 Bozkurt, a.g.e., s. 64.

Tablo 6. İşlem Basamakları Ortalama Süreleri

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

(Kaynak : BOZKURT, 2003; 65) 75

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

75 Bozkurt, a.g.e., s. 65.

ekibi çevrim süresine ilişkin analizi aşağıdaki gibidir,

- Sürecin mevcut işlem basamaklarının sayısı : 10
 - Hedeflenen süreç çevrim süresinin değeri : 450 dakika
 - Elimine edilebilecek olan işlem basamakları : 1, 7, 8, 9
 - Birleştirilebilecek olan işlem basamakları :
 - Daha hızlı tamamlanabilecek olan işlem basamakları : 4, 5
 - Basitleştirilebilecek olan işlem basamakları :
 - Yeniden düzenlenebilecek olan işlem basamakları : 1, 2, 6, 7, 8, 9
- Daha sonra sürecin akışı Tablo 7’de gösterildiği şekilde yeniden tasarımıdır.

Tablo 7. Sürecin Yeni İşlem Basamakları

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

(Kaynak : BOZKURT, 2003; 65-66) 76

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

Adım 7 – Yönetim, eğitim koordinatörüne müşterilerle ilişkileri yürütme konusunda karar alma yetkisi vermiştir ve bu kararını da uygulamaktadır.

Adım 8 – Süreç iyileştirme ekibi, sürecin iyileştirilmiş akışını tekrar gözden geçirir. Değişikliklerle ilgili olarak yönetimin karar vermesi gereken

76 Bozkurt, a.g.e., s. 65-66.

konuları (eğitim koordinatörüne internet bağlantılı bilgisayar temini, vb.) belirleyerek gerekli onayların alınması amacıyla sunuş yapar. Sunuş sırasında yeni akışı da açıklar ve onayları alarak süreci yeni akışıyla uygulamaya başlar. Bu arada süreç çevrim süresini de sürekli olarak izleyerek performanstaki değişikliklerin analizini yapar.

Adım 9 – İyileştirme ekibi, süreç performansını izlemeyi ve müşteri memnuniyetini ölçmeyi sürdürür. Bu arada sürekli olarak süreç iyileştirme fırsatlarını araştırmayı ve uygulamayı dener. Süreç iyileştirme, Dr.Deming'in de belirttiği gibi asla sonu olmayan bir uygulama olarak benimsendiğinde maliyetler azalacak kalite ve verimlilik düzeylerinin artmasıyla rekabet gücü iyileşecek ve müşterilerin sesinin dinlenmesiyle de şirketin yaşamını sürdürme olasılığı artmış olacaktır. 77

77 Bozkurt, a.g.e., s. 66-67.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNİN DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ'NDE UYGULAMASI

3.1. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Genel Tanıtımı

1982 yılında faaliyete başlayan Sosyal Bilimler Enstitüsü, sürekli gelişmeyi kendine amaç edinerek, evrensel düzeyde lisansüstü eğitim ve öğretim hizmeti sunmak, iç ve dış müşteri memnuniyetini zirveye çıkarmak olan kalite politikası ile hizmet sunmaktadır. Faaliyete başladığı günden beri birçok bilim uzmanı, doktor ve akademisyen yetiştiren enstitü Teşkilat Yönetmeliği gereği 5 fakülte, 2 yüksekokulunu kapsamakta; 17 doktora, 35 tezli yüksek lisans ve 28 tezsiz yüksek lisans programı ile faaliyetini sürdürmektedir. Ayrıca enstitü 2547 sayılı kanunun 35.maddesine göre Yükseköğretim Kurumu tarafından yeni kurulan üniversitelerin araştırma görevlilerine lisansüstü öğretim hizmeti de sunmaktadır. Enstitü bu hizmetini 22 idari ve 135 akademik personel, 240 fakülte ve yüksekokul öğretim üyesi ile 2308 öğrenciye gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Çağın gereklerini öngörerek yeni programlar açmayı hedefleyen, eğitim ve çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışan enstitü daha fazla öğrenciye kaliteli hizmet sunmak için kendini sürekli olarak yenilemektedir. 78

Enstitü kuruluşundan itibaren bugüne kadar 3224 tezli ve tezsiz yüksek lisans, 786 doktora olmak üzere toplam 4010 öğrencisini mezun ederek, başta Dokuz Eylül Üniversitesi olmak üzere, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre değerli uzman ve bilim adamları kazandırmıştır. Şimdiye kadar kaydı silinen öğrenci sayısı toplam 6390'dır.

20 Eylül 2005'de çıkan 25942 sayılı Resmi Gazete'de Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği'nin amacı; yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız "dış değerlendirme" süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki

78 Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005-2006 Eğitim Kılavuzu, İzmir, 2005.

çalışmalara ilişkin esasları düzenlemek olarak belirtilmiştir. 79

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997 yılından bu yana kalite yönetimi çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çalışmalar kapsamında 2001 yılında ISO 9002, 2003 yılında ise ISO 9001:2000 belgeleri alınmıştır. Özellikle ISO 9001:2000 ile vurgulanan süreç odaklılık kavramına uyum sağlamak ve sürekli iyileştirme kapsamındaki uygulamaları bir adım daha ileriye taşımak için, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde iş süreçleri tanımlanmış ve süreçlerle yönetim çerçevesinde çalışmalara başlanmıştır. Enstitü'de 2003 yılı sonu itibariyle başlayan süreç yönetimi çalışmalarını yürütecek her birimden en az bir elemanın katıldığı süreç yönetimi proje ekibi oluşturulmuştur. Toplam 7 kişiden oluşan bu ekip önce süreçlerle yönetim eğitimini almış ve proje faaliyetleri için bir zaman / faaliyet – GANTT şeması oluşturmuşlardır. 80

79 Resmi Gazete, **Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme**

Yönetmeliği, Sayı : 25942, 2005, s.50.

80 Doğan, Topoyan ve Tütüncü, a.g.m., s.356.

3.2. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Süreçleri

Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün süreçleri aşağıdaki gibidir,

- Kalite Yönetim Süreci,
- Öğrenci İşleri Süreci,
- Mali İşler Süreci,
- Bilgi İşlem Süreci,
- İnsan Kaynakları Süreci,
- Dergi Yayınlama Süreci
- Enstitü Sekreterliği Süreci,

D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü süreçlerinin bir kısmında, kontrol ölçütü ve veri analizi bölümleri boş bırakılmıştır ve * ile gösterilmiştir. Kamu İhale Yasası gereği, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün hizmet kuruluşu olması nedeniyle, ürünün soyut olmasından dolayı ölçüm yapılamamıştır.

3.2.1. Kalite Yönetim Süreci

Kalite Yönetim ana süreci, Ek 1'de belirtildiği gibi, İç Denetim ve Uygunluk Giderme Süreci'nden oluşur. Girdiler; Uygunluk Tanım Formu, Müşteri Şikayetleri ve Personelden Öneriler olarak gösterilmiştir. Süreç aşağıdaki şekilde işler,

- Kalite Yönetim Temsilcisi, yıllık iç denetim planını hazırlar,
- Kalite Yönetim Sekreteri, iç denetim planını tüm birimlere dağıtır,
- Kalite Yönetim Temsilcisi, denetçileri belirler,
- Eğitim Sorumlusu, belirlenen denetçilerin eğitimlerinin olup olmadığını kontrol eder,
- Eğitimleri yoksa, yeniden denetçi belirlenir,
- Belirlenen denetçilerin eğitimleri varsa, denetçiler denetim soru listesini hazırlar,
- Denetimi gerçekleştirirler,
- İç denetim raporunu hazırlarlar,

- Uygunsuzluk tespit ederlerse, düzeltici/önleyici faaliyet formunu Birim Şefleriyle birlikte doldururlar,
- Denetçiler ve ilgili personel, düzeltici faaliyeti belirler,
- İlgili personel düzeltici faaliyeti uygular,
- Denetçiler, düzeltici faaliyeti gözden geçirir ve doğrular,
- Kalite Yönetim Sekreteri ve Birim Sorumluları, kayıt altına alır.
- İlgili personel, önleyici faaliyeti belirler,
- Önleyici faaliyeti uygular,
- Kalite Yönetim Temsilcisi ve Enstitü Müdürü, önleyici faaliyet sonuçlarını izler,
- Kalite Yönetim Sekreteri ve Birim Sorumluları, kayıt altına alır.
- İç denetimde uygunsuzluk tespit edilmediyse, kayıt altına alınır.

3.2.2. Öğrenci İşleri Süreci

Öğrenci İşleri ana süreci, Ek 2’de belirtildiği gibi Tezli Yüksek Lisans Akış Şeması’ndan, Ek 3’de belirtildiği gibi Tezsiz Yüksek Lisans Akış Şeması’ndan ve Ek 4’de belirtildiği gibi Doktora Akış Şeması’ndan oluşmaktadır.

Tezli Yüksek Lisans Akış Şeması aşağıdaki gibi işler,

- Başvuru belgeleri girdi olarak belirlenir.
- Öğrenci İşleri Memuru, başvuru belgelerinin uygun olup olmadığını kontrol eder.
- Başvuru belgeleri uygun değilse; kayıt yapılmaz.
- Başvuru belgeleri uygunsa; yüksek lisans sınav jürisi, yüksek lisans giriş sınavını yapar.
- Öğrenci İşleri Personeli ve Enstitü Sekreteri, sınav sonucunun ilan edilmesinden sorumludur.
- Öğrenci İşleri Memuru, kesin kaydı yapar.
- Öğrencinin hazırlıktan başarılı olup olmadığının kontrol edilmesinin sorumluluğu, Yabancı Diller Yüksek Okulu Müdürlüğü’nün ve Öğrenci İşleri Memurunun sorumluluğundadır.
- Öğrenci hazırlıktan başarılı değilse; Öğrenci İşleri Memuru’nun kayıt silme işlemi sonucu, kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.

- Öğrenci hazırlıktan başarılı ise; öğrencinin başvurduğu alanın mezuniyet alanından farklı olup olmadığının kontrolü, Anabilim Dalı Başkanı, Enstitü Yönetim Kurulu ve Öğrenci İşleri Memuru'nun sorumluluğundadır.
- Öğrencinin başvurduğu alan mezuniyet alanından farklı değilse; ders aşamasına geçilir.
- Öğrencinin başvurduğu alan mezuniyet alanından farklı ise; bilimsel hazırlık programının uygulanması, Anabilim Dalı Başkanı ve Öğrenci İşleri Memurunun sorumluluğundadır.
- Bilimsel hazırlık programından sonra, ders aşamasına geçilir.
- Öğrenci derslerden başarılı ise; danışman belirler.
- Öğrenci derslerden başarılı değilse; dersi tekrar alır.
- İkinci ders tekrarında yine başarısızsa; kayıt silme işlemleri sonucu kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Öğrenci derslerden başarılı ise; danışman belirler.
- Tez Danışmanı ve Öğrenci İşleri Memuru'nun sorumluluğunda, tez konusunu belirler.
- Tez süresinin 4 yarıyıl veya daha az mı olduğu kontrol edilir.
- Tez süresi 4 yarıyıl veya daha az değilse; Öğrenci İşleri Memuru'nun kayıt silme işlemi sonucu, kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Tez süresi 4 yarıyıl veya daha az ise; tez savunmasına geçilir.
- Tez savunması Tez Savunma Jürisi'nin sorumluluğunda başarılı geçerse; Öğrenci İşleri Memuru mezuniyet işlemlerini başlatır, mezun öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Tez savunması, Tez Savunma Jürisi'nin sorumluluğunda başarısız geçerse; düzeltme süresi en çok 3 ay verilir.
- 3 ay sonunda tez savunması Tez Savunma Jürisi'nin sorumluluğunda başarılı ise; Öğrenci İşleri Memuru, mezuniyet işlemlerini başlatır, mezun öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Tez savunması Tez Savunma Jürisi'nin sorumluluğunda 1'den fazla başarısız sonuçlanırsa; Öğrenci İşleri Memurunun kayıt silme işlemleri sonucu kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.

Tezsiz Yüksek Lisans Akış Şeması aşağıdaki gibi işler,

- Başvuru belgeleri girdi olarak belirlenir.
- Öğrenci İşleri Memuru, başvuru belgelerinin uygun olup olmadığını kontrol eder.
- Başvuru belgeleri uygun değilse; kayıt yapılmaz.
- Başvuru belgeleri uygunsa; sınav jürisi, giriş sınavını yapar.
- Öğrenci İşleri Personeli ve Enstitü Sekreteri, sınav sonucunun ilan edilmesinden sorumludur.
- Öğrenci İşleri Memuru, kesin kaydı yapar.
- Ders aşamasına geçilir.
- Öğrenci derslerden başarılı ise; danışman belirler.
- Öğrenci derslerden başarılı değilse; dersi tekrar alır.
- İkinci ders tekrarında yine başarısızsa; kayıt silme işlemleri sonucu kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Öğrenci derslerden başarılı ise; danışman belirler.
- Tez Danışmanı ve Öğrenci İşleri Memuru'nun sorumluluğunda, proje konusunu belirler.
- Proje süresinin 6 yarıyıl veya daha az mı olduğu kontrol edilir.
- Proje süresi 6 yarıyıl veya daha az değilse; Öğrenci İşleri Memuru'nun kayıt silme işlemi sonucu, kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Proje süresi 6 yarıyıl veya daha az ise; proje savunmasına geçilir.
- Proje savunması, Proje Savunma Jürisi'nin sorumluluğunda başarılı geçerse; Öğrenci İşleri Memuru, mezuniyet işlemlerini başlatır, mezun öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Proje savunması, Proje Savunma Jürisi'nin sorumluluğunda başarısız geçerse; düzeltme süresi en çok 3 ay verilir.
- 3 ay sonunda proje savunması, Proje Savunma Jürisi'nin sorumluluğunda başarılı ise; Öğrenci İşleri Memuru, mezuniyet işlemlerini başlatır, mezun öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Proje savunması, Proje Savunma Jürisi'nin sorumluluğunda 1'den fazla başarısız sonuçlanırsa; Öğrenci İşleri Memuru'nun kayıt silme işlemleri sonucu kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.

Doktora Akış Şeması aşağıdaki gibi işler,

- Yüksek lisansını tamamlamış öğrenci girdi olarak belirlenir.
- Danışman ve tez konusu, Anabilim Dalı Başkanlığı sorumluluğunda belirlenir.
- Öğrenci İşleri Memuru, başvuru belgelerinin uygun olup olmadığını kontrol eder.
- Başvuru belgeleri uygun değilse; kayıt yapılmaz.
- Başvuru belgeleri uygunsa; Doktora Sınav Jürisi tarafından Doktora giriş sınavı yapılır.
- Sınav sonucu, Öğrenci İşleri Personeli ve Enstitü Sekreteri'nin sorumluluğunda ilan edilir.
- Öğrenci İşleri Memuru, kesin kaydı yapar.
- Öğrencinin başvurduğu alan mezuniyet alanından farklı olup olmadığı Anabilim Dalı Başkanı, Enstitü Yönetim Kurulu ve Öğrenci İşleri Memuru'nun sorumluluğunda kontrol edilir.
- Öğrencinin başvurduğu alan mezuniyet alanından farklı değilse; ders aşamasına geçer.
- Öğrencinin başvurduğu alan mezuniyet alanından farklı ise; Bilimsel Hazırlık Programına devam eder.
- Bilimsel Hazırlık Programından sonra ders aşamasına geçer.
- Tezin Yönetim Kurulundan geçmesi, Enstitü Yönetim Kurulu'nun sorumluluğundadır.
- Öğrenci derslerden başarılı değilse; dersi tekrar alır.
- Öğrenci 2. ders tekrarında da başarısızsa, Öğrenci İşleri Memuru'nun kayıt silme işlemleri sonucu, kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Öğrenci derslerden başarılı ise; tez izleme komitesi belirlenir.
- Doktora tez önerisi, Doktora Tez Önerisi Jürisi ve Öğrenci İşleri Memuru'nun sorumluluğunda 1'den fazla kez ret edilirse; Öğrenci İşleri Memuru'nun kayıt silme işlemleri sonucu kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Doktora tez önerisi başarılı ise; öğrenci, doktora yeterlilik sınavına girer. 1'den fazla kez başarısız ise; Öğrenci İşleri Memuru'nun kayıt silme işlemleri sonucu kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.

- Doktora yeterlilik sınavı başarılı ise; Tez İzleme Jürisinin tarafından tez izlenir.
- Tez izleme sonucu 1'den fazla kez başarısız ise; Öğrenci İşleri Memuru'nun kayıt silme işlemleri sonucu, kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı elde edilir.
- Tez izleme sonucu başarılı ise; hakemli dergide makalenin yayınlanmış olup olmadığı Öğrenci İşleri Memuru'nun sorumluluğunda kontrol edilir.
- Hakemli dergide makale yayınlanmamışsa; yayımlatılır, tez teslimine geçilir.
- Hakemli dergide makale yayınlanmışsa; tez teslimine geçilir.
- Tez süresinin 8 yarıyıl veya daha az mı olduğu Öğrenci İşleri Memuru'nun sorumluluğunda kontrol edilir.
- Tez süresi 8 yarıyıl veya daha az ise; tez savunmasına geçilir.
- Tez savunması başarılı ise; Öğrenci İşleri Memuru, mezuniyet işlemlerini yapar ve mezun öğrenci olarak çıktı belirlenir.
- Tez savunması başarılı değilse; en çok 6 ay olmak üzere düzeltme süresi verilir.
- Düzeltme süresinin sonunda tez savunması başarılı ise; Öğrenci İşleri Memuru mezuniyet işlemlerini yapar ve mezun öğrenci olarak çıktı belirlenir.
- Tez savunması 1'den fazla kez başarısız ise; Öğrenci İşlemleri Memuru, kayıt silme işlemlerini yapar ve kaydı silinmiş öğrenci olarak çıktı belirlenir.

3.2.3. Mali İşler Süreci

Mali İşler Süreci, Ek 5'de belirtildiği gibi Ek Ders Ücretleri Hazırlama Ödeme ve Görevlendirme Süreci Akış Şeması'ndan ve Ek 6'da belirtildiği gibi Malzeme Satın Alma ve Depo Giriş-Çıkış İşlemi Süreci Akış Şemasından oluşmaktadır. Malzeme Satın Alma ve Depo Giriş-Çıkış İşlemi Süreci işleyişi aşağıdaki gibidir,

- Enstitü'den gelen görev girdi olarak belirlenir.
- Satın Alma ile ilgili formaliteler, Satın Alma Memuru ve Mali İşler Şefi tarafından hazırlanır.
- Satın Alma Memuru, Satın Alma için yazışma yapar.
- Satın Alma evrakı, Satın Alma Memuru ve İhale Komisyonu'nun sorumluluğunda onaylatılmazsa; Satın Alma ile ilgili formaliteler, Satın Alma Memuru ve Mali İşler Şefi tarafından hazırlanır.

- Satın Alma Memuru, Satın Alma için yazışma yapar.
- Satın Alma evrakı onaylatılırsa; İhale Komisyonu ve Muayene Komisyonu'nun sorumluluğunda malzeme teslim alınır ve irsaliye üzerinde incelenir.
- Malzeme; Mali İşler Şefi, Teknisyen ve Ayniyat Saymanı'nın sorumluluğunda, Muayene Komisyonu incelemesini başarıyla geçerse; malzeme Satın Alma Memuru tarafından kayda girilir ve depolanır.
- Satın Alma Memuru, ihtiyaç duyulan malzemeyi birimlere teslim eder.
- Malzeme, Muayene Komisyonu incelemesini başarıyla geçemezse; Satın Alma Memuru, Satın Alma için yazışma yapar.
- Satın Alma evrakı onaylatılırsa; İhale Komisyonu ve Muayene Komisyonu'nun sorumluluğunda malzeme teslim alınır ve irsaliye üzerinde incelenir.
- Malzeme; Mali İşler Şefi, Teknisyen ve Ayniyat Saymanı'nın sorumluluğunda, Muayene Komisyonu incelemesini başarıyla geçince; malzeme Satın Alma Memuru tarafından kayda girilir ve depolanır.
- Satın Alma Memuru, ihtiyaç duyulan malzemeyi birimlere teslim eder.
- İstek yapmış olan birime teslim edilen malzeme olarak çıktı belirlenir.

Ek Ders Ücretleri Hazırlama, Ödeme ve Görevlendirme Süreci Akış Şeması işleyişi aşağıdaki gibidir,

- Öğrenci İşleri Birimi'nden ders, danışmanlık ve seminer/uzmanlık listelerinin alınması girdi olarak belirlenir.
- Rektörlük ve ilgili kurumlara görevlendirme yazılarını Mali İşler Şefi yazar.
- Mali İşler Şefi ve Ayniyat Saymanı, görevlendirme onaylarını kontrol eder, problem varsa; Mali İşler Şefi, tekrar, Rektörlük ve ilgili kurumlara görevlendirme yazılarını yazar.
- Mali İşler Şefi ve Ayniyat Saymanı görevlendirme onaylarını kontrol ettikten sonra problem yoksa; Ayniyat Saymanı, puantajları ve diğer dokümanları hazırlar.
- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nda kontrol edilir, problem varsa; Ayniyat Saymanı, puantajları ve dokümanları tekrar hazırlar.

- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nda kontrol edildiğinde problem yoksa; Ayniyat Saymanı, bordro basar.
- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nda kontrol edilir, problem varsa; tekrar Ayniyat Saymanı bordro basar.
- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nda kontrol edildiğinde problem yoksa; Ayniyat Saymanı, verile emri hazırlar ve hesaplara aktarır.

3.2.4. Bilgi İşlem Süreci

Bilgi İşlem Süreci, Ek 7'de belirtildiği gibi Yedekleme İşlemleri Akış Şeması'ndan ve Ek 8'de belirtildiği gibi Bilgisayar ve Yazıcıların Arıza Belirlenmesi ve Onarımı Akış Şeması'ndan oluşur. Bilgisayar ve Yazıcıların Arıza Belirlenmesi ve Onarımı Akış Şeması işleyişi aşağıdaki gibidir,

- Akademik / İdari personel arıza bildirim girdi olarak belirlenir.
- Bilgi İşlem Sorumlusu ve Yardımcısı, arızayı yerinde tespit eder ve servis kabul belgesi doldurur.
- Arıza giderildiyse; kullanıcıya teslim çıktı olarak belirlenir.
- Arıza giderilmediyse; arızanın nedeni araştırılır.
- Arıza denetim ve takip belgesi doldurulur.
- Teknik arıza ise; ilgili firma ya da Rektörlük Bilgi İşlem'e gönderilir.
- Bilgisayar Laboratuvarından geçici bilgisayar temin edilir.
- Onarımı biten makina teslim alınır.
- Kullanıcıya teslim çıktı olarak belirlenir.
- Yazılım ve kullanım hatası ise; arıza giderilir.
- Kullanıcıya teslim çıktı olarak belirlenir.

Yedekleme İşlemleri Akış Şeması işleyişi aşağıdaki gibidir,

- Birimlerden yedekleme isteği ya da periyodik yedekleme gerekliliği girdi olarak belirlenir.
- Bilgi İşlem Sorumlusu ve Yardımcısı, tüm ana sunuculardaki verileri yedekler.
- Haftalık bilgileri sunucuya ve yedek diske aktarır.

- 3 ayda bir toplanan verileri CD'ye yazdırır.
- CD'leri veri ismi ile etiketler ve yedekleme formuna kaydeder.
- CD'leri çantada saklar.
- Yedek veri CD'leri çıktı olarak belirlenir.

3.2.5. İnsan Kaynakları Süreci

İnsan Kaynakları Süreci, Ek 9'da belirtildiği gibi, İnsan Kaynakları Akış Şeması'ndan oluşur.

İnsan kaynakları Akış Şeması işleyişi aşağıdaki gibidir,

- Rektörlükten gelen 35. madde yazısı ve YÖK onayı girdi olarak belirlenir.
- Araştırma Görevlisini göreve başlatma ile ilgili işlemler, İnsan Kaynakları Şefi ve İnsan Kaynakları Memuru'nun sorumluluğundadır.
- 50/d kadro tahsis yazısı, girdi olarak belirlenir.
- İnsan Kaynakları Şefi ve İnsan Kaynakları Memuru, 50/d kadro tahsis yazısını, Yönetim Kurulu'na sunar.
- Bölüm Başkanlıkları'na ve Sınav Jüri Üyeleri'ne görevlendirme yazısı yazılır, Rektörlük onayına gönderir.
- Rektörlük onayından sonra, ilgili Bölüm Başkanlıkları'na ilan gönderirler, Enstitü panolarında ve erişimde ilan ederler.
- Jüri Üyeleri'ne belirlenen sınav tarihini duyururlar.
- Aday başvurularını kabul ederler.
- Aday dosyalarını hazırlarlar.
- Sınav dosyalarını hazırlarlar.
- Anabilim Dalı Başkanlıkları'na sınav dosyasını gönderirler.
- Sınav jürisinden gelen sonucu Enstitü panolarında ilan ederler.
- Kazanan adayları Yönetim Kurulu'na sunarlar ve Müdürlük oluru hazırlarlar.
- Oracle programından (personel otomasyon) giriş yaparlar, atama için aday dosyalarını hazırlarlar ve Rektörlük'e gönderirler.
- Araştırma Görevlisi'ni göreve başlatırlar. Bu aşamadan sonrası, Rektörlük'ten gelen 35. madde yazısı ve YÖK onayı girdisi için de geçerlidir.
- Enstitü Mali İşler'e atama onayını gönderirler.

- Oracle programından giriş yaparlar, Rektörlük'e göreve başlama, görevli personel 13/b4 yazılarını gönderirler, Emekli Sandığı'ndan sicil numarası isterler.
- Rektörlük'ten gelen 13/b4 yazısını adaya tebliğ ederler.
- İlgili Bölüm Başkanlıkları'na görevlendirme yazısı yazarlar, Enstitü'de göreve başlatırlar.
- Sağlık karnesini çıkarmak için hasta sevk otomasyon ve oracle programından giriş yaparlar.
- Asalet tasdiki ve yıllık terfilerini oracle programından yaparlar.
- (50/d) görev süresinin uzatılması için oracle programından giriş yaparlar. Rektörlük'e gönderirler.
- Rektörlük'e ayrılış yazısı gönderirler.
- (35.madde) başarı durumu değerlendirme formlarını ilgili bölüm başkanlıklarına gönderirler.
- İlgili üniversitelere formları gönderirler.
- Rektörlük'e ayrılış yazısı gönderirler.
- Ayrılan personel çıktı olarak belirlenir.

3.2.6. Dergi Süreci

Dergi Süreci, Ek 10'da belirtildiği gibi, Dergi Yayınlama Süreci'nden oluşur.

Dergi Yayınlama Süreci işleyişi aşağıdaki gibidir,

- Yayınlanmak üzere gönderilmiş makale ve yayınlanmak üzere gönderilmiş tez girdi olarak belirlenir.
- Yayınlanmak üzere gönderilmiş makale Araştırma Görevlisi'nin sorumluluğunda ön denetime girer.
- Uygunsa; Dergi Editörü hakem belirler.
- Araştırma Görevlisi hakem yazışmalarını hazırlar.
- Yazışmaları Dergi Editörü'ne imzalatır ve hakemlere gönderir.
- Makaleleri dosyalar.
- Hakem değerlendirmelerini takip eder.
- Hakemin, makalenin uzmanlık alanı dışında olduğunu bildirmesi sonucu, tekrar hakem belirlenir.

- Araştırma Görevlisi hakem yazışmalarını hazırlar.
- Yazışmaları Dergi Editörü'ne imzalatır ve hakemlere gönderir.
- Makaleleri dosyalar.
- Hakem değerlendirmelerini takip eder.
- Değerlendirme sonucu ret eden sayısı 2'den fazla ise; yazara ret yazısı gönderilir ve kayıt, çıktı olarak elde edilir.
- Değerlendirme sonucu düzeltme veren sayısı 1'den fazla, ret eden sayısı 1 ise; yazara düzeltme yazısı gönderilir.
- Makale düzeltildikten sonra, hakem yazışmaları hazırlanır.
- Yazışmaları Dergi Editörü'ne imzalatır ve hakemlere gönderir.
- Makaleleri dosyalar.
- Hakem değerlendirmelerini takip eder.
- Değerlendirme sonucu, kabul eden sayısı 2'den fazla ise; yazara kabul yazısı gönderilir.
- Kabul edilmiş makaleyi yayın sırasına koyar.
- Yayınlanacak olan makaleleri sıralar.
- İlgili sayının ters çıktılarını alır.
- Basılan sayının kapağını, i kapalı sayfalarını ve içindekiler bölümünü günceller ve ters çıktılarını alır.
- Alt Komiteler Basım İstek Formu'nu düzenler.
- Dergi basımı ile ilgili Enstitü Yönetim Kurulu kararı alınır.
- Dergi basımı ile ilgili Yayın Komisyonu Raporu düzenlenir.
- Dergi basımı ile ilgili belgeler Araştırma Görevlisi'nin sorumluluğunda Rektörlük Yayın Komisyonu'na gönderilir.
- İlgili sayının ters ıktıları Rektörlük matbaasına gönderilir.
- İlgili sayıda yer alan makaleler pdf doyasına dönüştürülür ve Bilgi İşlem Birimi'ne gönderilir.
- İlgili sayıda yer alan makalelerin yazarlarına ait iletişim bilgileri listelenir ve Kütüphane Birimi'ne iletilir.
- Yayınlanmış sayıya ilişkin yazışma ve belgeleri kayıt altına alınır.
- Yazarlara çalışmalarının yayımlandığı sayılar gönderilir.
- Erişimde ve yazılı ortamda yayınlanmış sayı çıktı olarak belirlenir.

3.2.7. Enstitü Sekreterliği Süreci

Enstitü Sekreterliği Süreci, Ek 11’de belirtildiği gibi, Enstitü Kurulu Toplantısı ve Eğitim Kılavuzu Hazırlama İş Akışı’ndan oluşur. Enstitü Kurulu Toplantısı ve Eğitim Kılavuzu Hazırlama İş Akışı işleyişi aşağıdaki gibidir,

- Anabilim Dalı Başkanlıkları’ndan gelen program önerisi ve program değişikliği girdi olarak belirlenir.
- Enstitü Sekreteri, Anabilim Dalı Başkanlıkları’ndan gelen toplantı çağrısını, Enstitü Kurulu’nda görüşülecek gündem maddelerini ister.
- Gelen yazıları inceleyerek Enstitü Kurulu gündemini hazırlar.
- Yeni program önerileri, mevcut program değişiklikleri ve genel sorunlar, Enstitü Kurulu Toplantısı’nda Enstitü Kurulu Üyeleri’nce konuşulur.
- Yeni program önerileri kararları, mevcut program değişiklikleri kararları ve genel sorunlarla ilgili kararlar, Enstitü Sekreteri tarafından Üniversite Senatosu’na gönderilir.
- Yeni program önerileri YÖK kararından, mevcut program değişiklikleri Üniversite Senatosu kararından geçer.
- Enstitü Sekreteri, Anabilim Dalı Başkanlığı’na kararı gönderir.
- Enstitü Sekreteri, Mali İşler Şefi ve Akademik Personel, Eğitim Kılavuzunu hazırlar.
- Eğitim Kılavuzu çıktı olarak belirlenir.

Süreçlerin birbirleriyle ilişkileri yani süreç haritası Ek 12’de gösterilmiştir. Her sürecin birbiriyle ikinci dereceden yani dolaylı ilişkisi vardır. Kalite yönetim sürecinin diğer tüm süreçlerle birinci dereceden yani doğrudan ilişkisi vardır. Çünkü kalite yönetim sürecinin içerisinde, iç denetim ve uygunsuzluk giderme aşamaları olduğu için dolayısıyla, tüm birimler iç denetime katıldığı için denetim esnasında çıkan bir uygunsuzluk sonucu düzeltici faaliyet, olası bir uygunsuzluğa karşı önleyici faaliyet başlatılmaktadır. Bundan dolayı, kalite yönetim süreciyle diğer süreçler arasında birebir ilişki söz konusudur.

3.3. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitü'nde Yapılan İç Denetim Örneği

25.11.2005 tarihinde D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Araştırma Görevlisi, Üst Yönetim'de İç Denetim gerçekleştirmiştir. Denetim uygulama gerekçesi, yıllık olağan iç denetimi gerçekleştirmektir. Ele alınan belgeler; işleyişler, yönergeler, KGG (Kalite gözden geçirme) kararları, YGG (Yönetimin gözden geçirme) kararlarıdır.

İç Denetim raporuna göre; Üst Yönetim, çalışanları kurumun kalite politikası doğrultusunda gerek sistem şartları gerekse gelişim çalışmalarını tatmin edici düzeyde benimsemelerini sağlamıştır. Birimde tüm yönergeler gereklere uygun biçimde hazırlanmış ve/veya ihtiyaçlara göre güncellemeleri yapılmıştır. KGG toplantı kararları ve YGG toplantı kararları günceldir. Herhangi bir uygunsuzluğa rastlanmamıştır. 81

3.4. Süreç Yönetimi'nin Enstitü'ye Getirileri

D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitü çalışanlarının süreç yönetimi konusundaki geribildirimi şöyle özetlenebilir; Enstitü'deki her birimin süreçlerinin oluşturulması, çalışanların işi yaparken izleyeceği yolu göstermiş ve kısa zamanda işin yapılmasını sağlamıştır. Çalışanların izinli olması ya da kurumdan ayrılması durumunda, yeni personel için işleri öğrenmeden, yapacağı iş konusunda bilgi sahibi olmalarına olanak vermiştir. İstatistik çıkarırken iş çeşidi ve hangi verilerin kullanılacağı konusunda fikir sahibi olmalarını sağlamıştır.

Süreç yönetimi sayesinde, çalışanların işlere bütün olarak bakmaları sağlanmıştır. İş yaparken, yapılan işin hangi aşamasında olduklarını görmelerine olanak vermiştir. Süreç yönetimi; çalışma alanının netleşmesi, görselleşmesi, yapılan işin adımlarının belirlenerek kolaylaştırılması, işin bütününe daha görünür hale gelmesi açısından büyük bir kolaylık sağlamıştır.

Enstitü'de süreç yönetimi sistemi kurularak; süreçler izlenmiş, gözlenmiş ve bir hizmet işletmesinde sürecin nasıl işlediği, iş akışının nasıl devam ettiği ortaya

81 Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İç Denetim Rapor ve Sonuçları**, İzmir, 2005.

çıkmiştir. Her sürecin bir sorumlusu olduğundan, sürecin akışında meydana gelen herhangi bir sorunu o sürecin sorumlusu daha kolay çözmektedir. Süreç performans göstergeleri sayesinde, Enstitü çalışanları ulaşılmak istenen kalite hedefinin altına düşmemek için özveriyle çalışmaktadırlar.

SONUÇ

Rekabet ortamının yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, kuruluşlar varlıklarını sürdürebilmek için müşterilere, ihtiyaç ve beklentilerinin üzerinde ürün ya da hizmet sunmalıdır. Bunun yanında temrin tarihine uyma, düşük maliyet, etkinlik, verimlilik, müşteri şikayetlerini zamanında cevaplama ve çalışanlardan gelen öneriler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürme, kuruluşların piyasada tutunmasına etki eden faktörlerdir.

Hizmet sektöründe, üretim ve tüketim aynı zamanda gerçekleşmektedir. Müşteri, hizmetin değerini ve kalitesini ancak tüketirken analiz edebilir. Hizmetlerin üretiminin ve tüketiminin aynı zamanda gerçekleşmesi, hizmetin satın alındığı kuruluş ile hizmeti satın alan kuruluşu karşı karşıya getirir. Hizmeti sunan ve hizmeti alan iki kuruluşun arasında diyalog gelişir. Böylece hem oluşan problemler giderilmiş olur, hem de olası problemler önlenmiş olur.

Hizmet işletmelerinin sürekli müşteri ile iletişim halinde olmaları, müşteri istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmalarını sağlar. Müşteri, hizmetten memnun kaldığı sürece talebinin sürekliliğini sağlar. Müşterinin talebinin sürekli olması, diğer müşterileri de olumlu yönde etkilemektedir. Süreç yönetimi uygulayan bir kuruluşun hedeflediği sonuçlara ulaşması için süreçlerini belirgin bir şekilde tanımlaması gereklidir. Süreç iyileştirme fırsatları araştırılmalı ve değerlendirilmelidir. Süreç yönetiminin kuruluş yönetimine getirisi, sadece maliyetlerdeki azalma ya da müşteri memnuniyetinin tam anlamıyla karşılanması değil, ayrıca, sürecin çevrim süresinin kısalması, dolayısıyla, verimlilik artışı olarak görülebilir. Verimliliğin artması, çalışanın motivasyonu ve kuruluşa bağlılığı açısından büyük yarar sağlamaktadır. Bir yandan hata oranının düşmesi, direkt kaliteyi etkileyeceğinden, rakipler arasında fark yaratmak kaçınılmazdır.

Kuruluşlar, ürettikleri ürün ya da hizmetin, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması ya da aşması için süreçlerden yararlanmak isterler. Süreçlerin oluşturulması sırasında, iş akışları belirlenir, girdi aşamasından çıktı aşamasına kadar tüm işlemler adım adım gösterilir. Üretilen çıktıyı olumlu yönde etkileyen katma değer faaliyeti, müşteri tatmini üzerinde de olumlu etki yaratır.

Süreç yönetiminde, süreçlerin sürekliliğini sağlamak ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek için, süreç iyileştirme uygulamak gereklidir. Süreç iyileştirme uygulamak için, sürecin performans düzeyinin artırılması gereklidir. Sürecin performansı artırılırsa, yeniden işleme ve israf azalacaktır. Süreç daha hızlı iyileşme gösterecektir. Süreci iyileştirirken, aynı zamanda girdinin çıktıya dönüşmesinde katma değer yaratmayan adımlar çıkartılır.

Süreç iyileştirme çalışmalarında, daha önceden ortaya çıkmış sorunları çözerken sorunun esas kaynağı saptanamayabilir. Bu yüzden sorunun esas kaynağını bulmadan, ilgili süreçte iyileştirme başlatmak amaca ulaşmada etkili olmayabilir. Dolayısıyla, süreçteki sorunu kökünden çözmek, olası sorunların ortaya çıkmasını da engelleyecektir.

Bu çalışmanın amacı; süreç yönetimi sisteminin kurularak, süreçlerin izlenmesi, gözlenmesi ve hizmet işletmesinde sürecin nasıl işlediğini görmektir. Bu çalışmada, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ndeki birimlerin süreçleri, girdi aşamasından çıktı aşamasına kadar tüm ayrıntılarıyla, süreç sahiplerinin sorumluluğunda ve direkt işe katkısıyla anlatılmıştır. Süreçler; Kalite Yönetim Süreci (İç Denetim ve Uygunluk Giderme Süreci), İnsan Kaynakları Süreci, Enstitü Sekreterliği Süreci (Enstitü Kurulu Toplantısı ve Eğitim Kılavuzu Hazırlama İş Akışı), Öğrenci İşleri Süreci (Tezli yüksek lisans akış şeması, tezsiz yüksek lisans akış şeması, doktora akış şeması), Bilgi İşlem Süreci (Bilgisayar ve yazıcıların arıza belirlenmesi ve onarımı akış şeması, yedekleme işlemleri akış şeması), Dergi Süreci (Dergi yayınlama süreci) ve Mali İşler Süreci (Malzeme Satın Alma ve Depo Giriş-Çıkış İşlemi Süreci Akış Şeması, Ek Ders Ücretleri Hazırlama, Ödeme ve Görevlendirme Süreci Akış Şeması) olmak üzere tüm adımlarıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Süreçlerin birbirleriyle ilişkilerine bakıldığında, her sürecin birbiriyle ikinci dereceden yani dolaylı ilişkisi vardır. Kalite yönetim sürecinin diğer tüm süreçlerle birinci dereceden yani doğrudan ilişkisi vardır. Çünkü kalite yönetim sürecinin içerisinde, iç denetim ve uygunluk giderme aşamaları olduğu için dolayısıyla, tüm birimler iç denetime katıldığı için denetim esnasında çıkan bir uygunluk sonucu

düzeltilici faaliyet, olası bir uygunsuzluğa karşı önleyici faaliyet başlatılmaktadır. Bundan dolayı, kalite yönetim süreciyle diğer süreçler arasında birebir ilişki söz konusudur.

Tezin uygulama kısmında, ayrıca, süreç yönetiminin ve süreçlerle çalışmanın getirisi konusunda, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarından geri bildirim alınmıştır. Enstitü'deki her birimin süreçlerinin oluşturulması, çalışanların işi yaparken izleyeceği yolu göstermiş ve kısa zamanda işin yapılmasını sağlamıştır. Çalışanların izinli olması ya da görevinden ayrılması durumunda yeni personel için, işleri öğrenmeden yapacağı iş konusunda bilgi sahibi olmasına olanak vermiştir. İstatistik çıkarırken iş çeşidi ve hangi verilerin kullanılacağı konusunda fikir sahibi olmalarını sağlamıştır.

Süreç yönetimi; çalışanların, yapılan işin neresinde olduklarını görmelerini sağlamıştır. Çalışma alanının netleşmesi, görselleşmesi, yapılan işin adımlarının belirlenerek kolaylaştırılması, işin bütününe daha görünür hale gelmesi açısından büyük kolaylık sağlamıştır. Süreç sorumluları, sürecin işleyişinde ortaya çıkacak olası her türlü engele karşı tedbir almıştır. Süreçlerin birbirleriyle doğrudan ya da dolaylı ilişkisi olduğundan, süreç sorumluları birbirleriyle daha fazla iletişim halindedir.

Her süreç için, çıktı kalitesini etkileyen noktalarda süreç performans göstergeleri oluşturulmuş, ölçülebilir ve ulaşılabilir kalite hedefleri belirlenmiştir. Sürecin performansının daima yüksek olması, performans göstergesinin amacına uygun işlemesine ve hedeflenen değerin altına düşmemesiyle gerçekleşir. Öğrenci İşleri sürecinde; doktora, tezli ve tezsiz yüksek lisans aşamalarının hepsi için de doğru danışman atanması, uygun konu seçimi, tezin ya da projenin ilk jüride geçmesi ortak performans göstergeleridir. Mali İşler sürecinde; doğru yazışma, ilk defada evrak onayı, ilk muayene komisyonundan geçme önemli performans göstergeleridir. Bilgi İşlem sürecinde; verilerin güvenilir ortamda saklanması, arızanın ilk defada giderilmesi önemli performans göstergeleridir. Kalite Yönetim sürecinde; uygunsuzluklara ve müşteri şikayetlerine zamanında cevap verme oranı, personelden gelen önerileri değerlendirme oranı önemli performans göstergeleridir. İnsan

Kaynakları sürecinde; personel devri, başarı durumu en önemli performans göstergesidir. Dergi sürecinde; uygun hakemin belirlenmesi, makalenin ilk defada kabul edilmesi, kabul edilen dergi sayısı önemli performans göstergeleridir. Enstitü Sekreterliği sürecinde; eğitim kılavuzunun hazırlanmasında uygun öneriler, uygun program değişiklikleri önemli performans göstergeleridir.

Süreçler arası etkileşim matrisi oluşturulmuştur. Bu matrikse göre, bütün süreçlerin birbirleriyle güçlü, orta ya da zayıf derecede ilişkisi vardır. Süreç haritasında olduğu gibi, Kalite Yönetim sürecinin diğer tüm süreçlerle güçlü bir ilişkisi vardır. Kalite Yönetim Süreci; kuruluş içi denetimi içerdiğinden, bütün birimlerin iç denetime katılması, Enstitü'nün bütün süreçlerle birebir etkileşim halinde olduğunu gösterir.

Süreç performans göstergeleri baz alındığında, hedeflenen kalite düzeyini sürekli yakalamak için disiplinli, özverili, ekip ruhu gerektiren bir çalışma yapılmalıdır. Bu nedenle; süreç sorumlularının birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmaları, süreçlerin verimli işleyişi açısından çok önemlidir. Kısaca, süreç yönetimi ve iyileştirilmesinin doğru uygulanması, süreç performansının ve kalite hedeflerinin sürekli izlenmesini gerektirir.

KAYNAKLAR

- ADA, Erhan., **Üretim Yönetimi (Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi)**, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi & Küresel Ltd. İşletme Yönetimi Eğitimi Programı Notları, 2002.
- BAYRAM, Demet., “Süreç Yönetimi ve Jantaş A.Ş.’de Uygulaması – Bitirme Projesi”, Dokuz Eylül Üni. Müh. Fak. End. Müh. Böl., İzmir, 2003.
- BOZKURT, Ridvan, **Süreç İyileştirme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:661, Ankara, 3.Basım, 2003.
- BUDAK, Gönül., **Kobilerde Toplam Kalite**, Dokuz Eylül Üni. Yayın, İzmir, 1996.
- CHABUK, Tim-DULKO, Mary-KAPLAN, Sarah-ONGKASUWAN, August-PRİM, Joanie-SUNG, Jeanne-WOO, Joe., “T.Rowe Price:Electronic Statement Delivery Analysis”.
- ÇANDIR, Ercan-ÇİFTARSLAN, Cenk-PAÇALI, Recep., **Süreç Yönetimi – Yönetim Bilimi Dersi Sunuş Raporu**, Uludağ Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü İ.İ.B.F. İşletme Yüksek Lisans Programı, Bursa, 2003.
- ÇETİN, Canan-AKIN, Besim-EROL, Vedat., **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu)**, Beta 2.Baskı, 2001.
- DEMİRCİ, Sinem Özlem., **Süreç Yönetim Sistemi ve Vestel Elektronik Fabrikasında Satınalma ve Tedarik Süreci**, (Lisans Tezi), D.E.Ü. Müh. Fak. End. Müh. Böl., İzmir, 2004.
- DEMİRKAN, Mahmut., **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulaması Örneği**, Sakarya, 1997.

- DOĞAN, Özlem İpekgil-TOPOYAN., Mert-TÜTÜNCÜ, Özkan., Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması, **Selçuk Üniversitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler**, Konya, 2004.
- DOĞAN, Özlem İpekgil-TÜTÜNCÜ., Özkan., **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, İzmir, 2003.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2005-2006 Eğitim Kılavuzu**, İzmir, 2005.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İç Denetim Rapor ve Sonuçları**, İzmir, 2005.
- EFİL, İsmail., **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, 1999.
- ERKAN, Yaşar. (2005), *Sürekli İyileştirme (Kaizen)*, Erişim:17.11.2005, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/SURECLERLE ILGILI KAVRAM VE YAKLASIMLAR.htm>
- ERKAN, Yaşar. (2005), *Sürekli İyileştirme-2 (Kaizen)*, Erişim: 17.11.2005, http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kl_t_kaizen2.htm
- EYNULLAYEV, Celal., **Süreç Haritalama Teknikleri Kullanılarak Süreç Yönetimi Gerçekleştirme Üzerine Bir Çalışma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üni. Sos.Bil. Enstitüsü, İzmir, 2004.
- EYÜBOĞLU, Filiz. (2005), *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirilmesi*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>
- EYÜBOĞLU, Filiz. (2005), *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi*, Erişim: 24.09.2005 <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1794>
- FİDANBOY, Öcal C. (2006), *ISO 9000:2000 ve Proses Performans Ölçümleri*, Erişim: 01.01.2006, http://www.danismend.com-kalite_yonetimi

- FLAHERTY, M. Therese., **Global Operations Management**, Mc Graw – Hill, International Editions, Management and Organization Series, 1996.
- GÜRSÖZLÜ, Süheyla. (2005), *Sürekli Geliştirme*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak.html>
- İMAİ, Masaaki., **Kaizen – Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Kalder Yayını No:21, İstanbul, 2003.
- KADOLPH, Sara J., **Quality Assurance for Textiles and Apparel**, 1998.
- Kalder, **EFQM Mükemmellik Modeli**, 2003.
- Kalder, **Eğitimde Kalite Sözlüğü**, E.Ü. Basımevi, 1.Basım, 2004.
- KEÇECİOĞLU, Tamer., **Bir Paradigmal Değişiklik : Süreç Yönetimi**, Ege Ü. İ.İ.B.F. Yayınları No:3, İzmir, 2003.
- KOBU, Bülent., **Üretim Yönetimi**, 9. Baskı, İstanbul, 1996.
- MEHTA, Prodip V., **An Introduction to Quality Control for Apparel Industry**, Quality and Reliability / 36-1992.
- ÖZKAN, Memet. (2005), *Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme 2*, Erişim: 17.11.2005, <http://www.danismend.com/> (Strateji-Yönetim)
- Resmi Gazete, **Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği**, Sayı : 25942, 2005.
- RUSSELL Roberta S.-TAYLOR, Bernard W., **Operations Management**, Fourth Edition, 2003.
- SAĞMANLIGİL, S. (2005), *Proses İyileştirme*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak.html>

- SCHROEDER, Roger G., **Operations Management Decision Making In The Operations Function**, Mc Graw – Hill International Editors – Management Series, Third Edition, 1989.
- SOYATEŞ, Alpay., **Toplam Kalite ve İstatistiksel Süreç Kontrol**, (Lisans Tezi), D.E.Ü.Müh.Fak.End.Müh.Böl., İzmir, 2003.
- S.P.A.C. Altı Sigma Danışmanlık, **6 Sigma Mükemmellik Modeli (Nedir?)**, O.D.T.Ü. Kampüsü, Teknokent İkizler Binası, 1.Baskı, 2003.
- ŞİMŞEK, Muhittin., **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul, 2000.
- The Textile Institute, **Quality Design and the Purchaser**, Cambridge, England, 1983.
- TOPAL, R. Şeminur., **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, Y.T.Ü. Basım – Yayın Merkezi, İstanbul, 2000.

EKLER