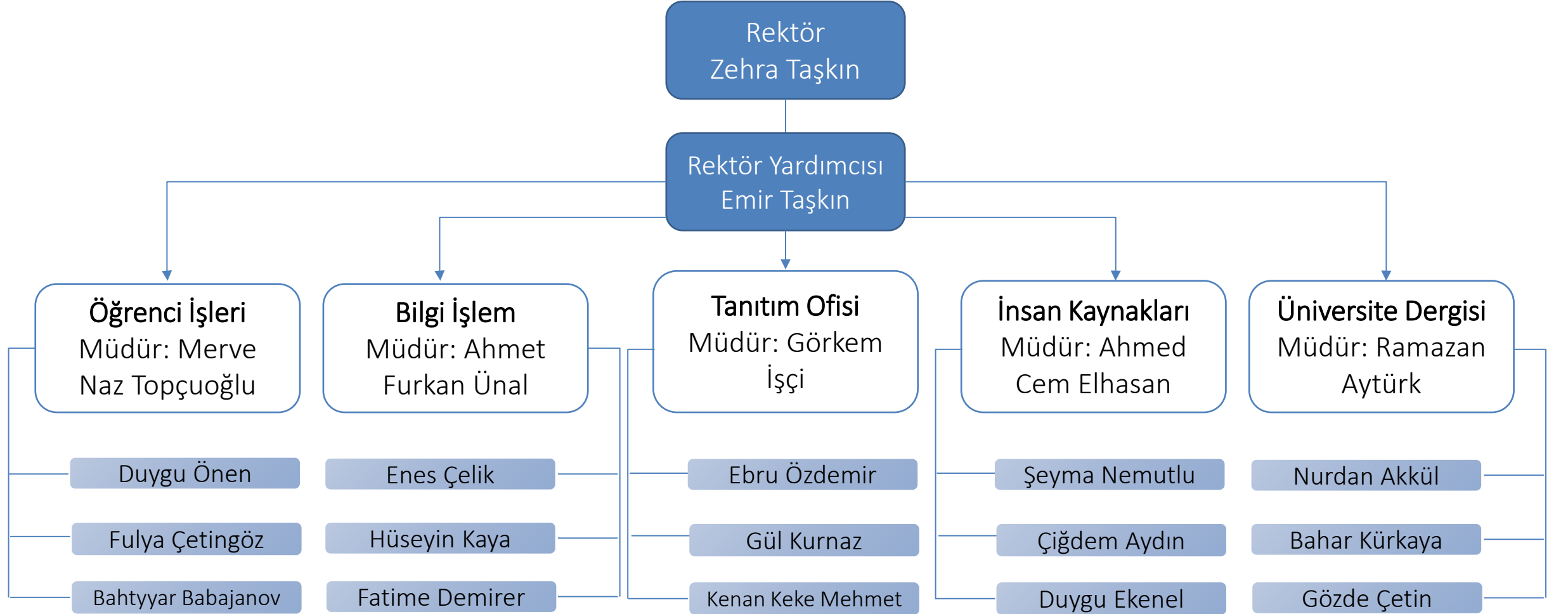


Süreç Yönetimi

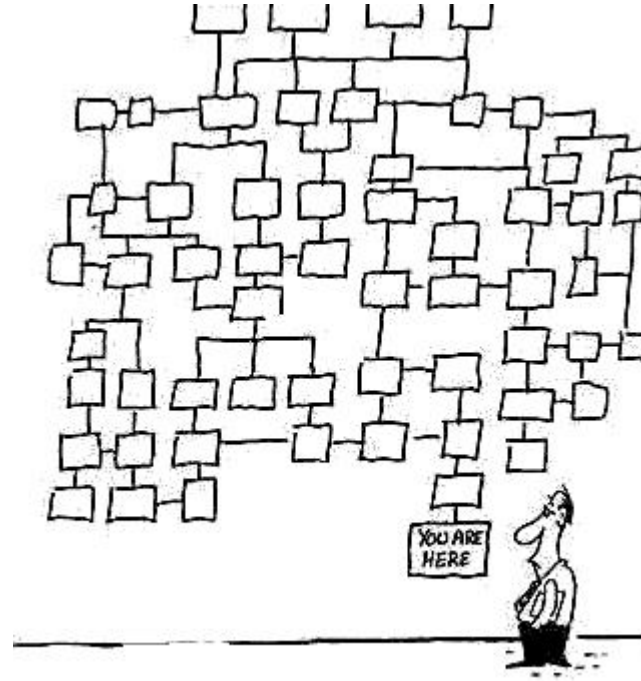
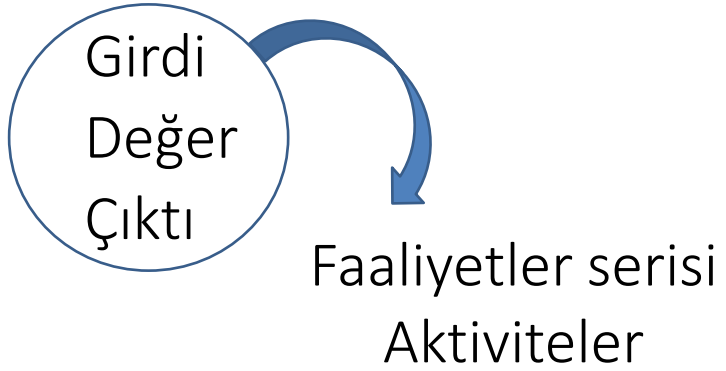
BBY374 - Toplam Kalite Yönetimi

Taşkın Üniversitesi Organizasyon Şeması



Süreç?

Girdileri olan, bunlara değer kazandıran ve sonucunda çıktı elde edilen faaliyetler serisi veya aktiviteler



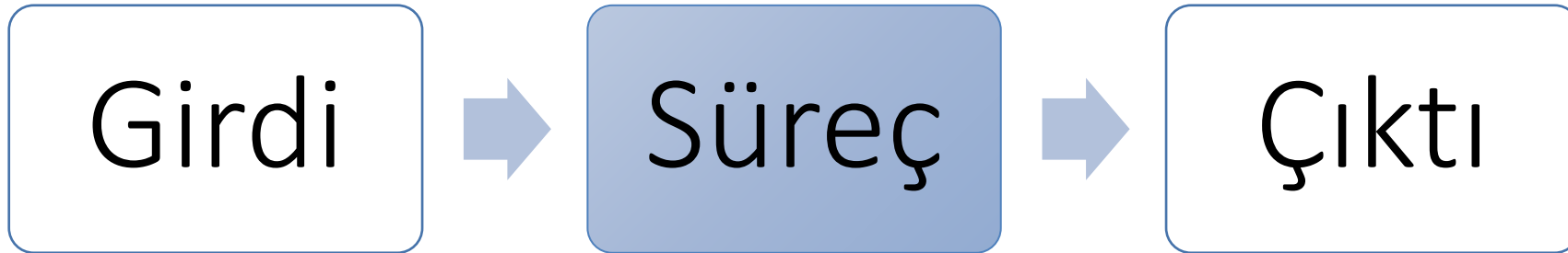
Süreç?

Mal ve hizmetlerin üretilmesi için gereken iş ve faaliyetler topluluğu

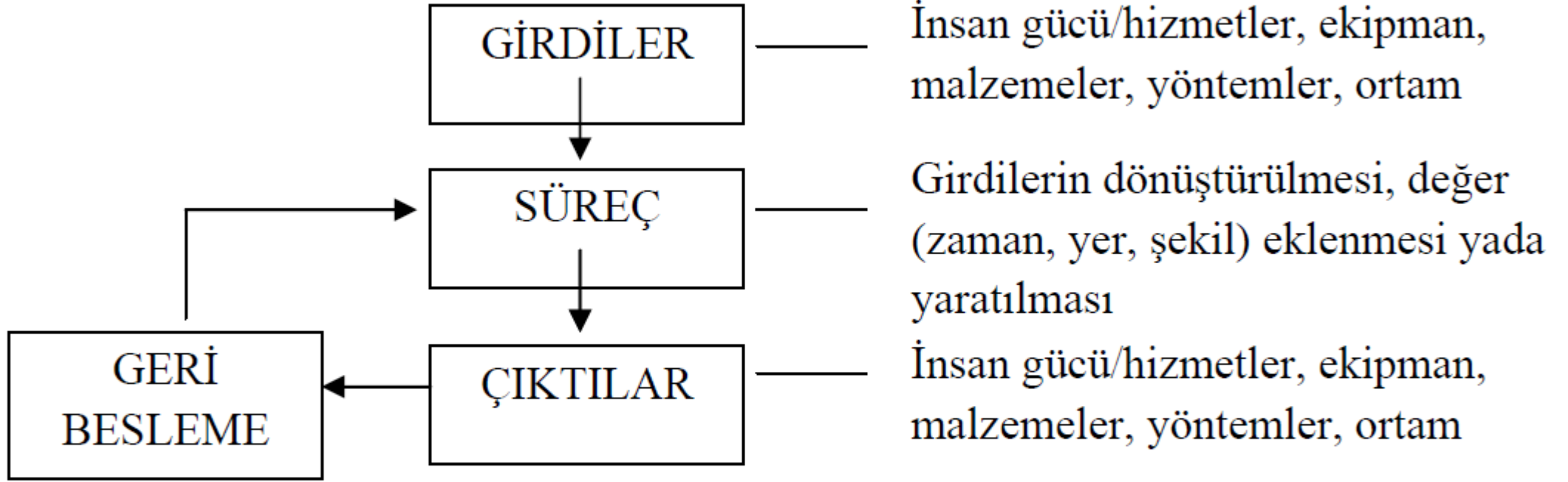
Ürüne değer katan dönüşüm

Bir kısım girdilerin insan ya da makine yardımıyla kullanılabilir çıktılara dönüştürülmesi

Girdileri çıktılara dönüştürmek için yapılan iş ve çabaların tümü



Şekil 1: Süreç



Kaynak: Biymed, 11.03.2010

Sürecin Temel Unsurları

Girdi

Müşterinin gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri karşılayan, tedarikçilerin sağladığı ürün veya hizmetler

Tedarikçi

Sürece girdi ve kaynak sağlayan kişi veya kuruluşlar

Çıktı

Süreçteki işlemler sonucunda yaratılan ürün ve hizmetler

Müşteri

Ürün ve hizmetin alıcısı

Sürecin Temel Unsurları (devam)

Faaliyet

Süreç içerisinde girdilerden çıktı elde edilmesini sağlayan birbiriyle ilişkili işler

Süreç sahibi

Süreç konusunda bilgi sahibi olan,

Süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenecek müşterileri tanıyan

Süreç çıktılarından birinci derecede sorumlu olan kişi

Süreç Özellikleri

Tanımlanabilirlik

Tanımlanması gereken unsurlar;

Sürecin tüm unsurları + müşteri istek ve beklentileri + performans hedefi

Dönüşüm

Girdileri değer kazanmış çıktılara dönüştürebilmek

Fiziksel, konumsal, değersel, bilgisel dönüşüm (Malzeme, ekipman, bilgi, enerji vs)

Süreç Özellikleri (devam)

Yinelenebilirlik

Tekrarlanabilen işlemler

Söz konusu proje değil, süreç

Yinelenebilirlik ne katar;

Değerlendirme işlemi ana süreçte sürekli tekrarlanabilir

İşlem sayısı yinelenebilir olduğunda ölçme ve değerlendirme daha kolay yapılır

Süreç Özellikleri (devam)

Tutarlılık

Süreçte tutarlılık ve az sayıda değişiklik

Süreçlerin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulması

Sapmaların en aza indirilmesi

Standartlaşma

Ölçülebilirlik

Performans ölçümleri ile izlenebilme

Ölçülemeyen bir hizmeti geliştirmek ve yönetmek zor

Süreç Özellikleri (devam)

Kontrol edilebilirlik

Süreç sonunda değil süreç boyunca kontrol

Hataları kaynağında önlemek

Sorunları büyümeden çözmek

İşlerin kontrolünü yapmak

«Tanımlarsanız, ölçebilirsiniz

Ölçerseniz, yönetebilirsiniz

Yönetirseniz, iyileştirirsiniz.»

Süreç Hiyerarşisi

Ana süreçler

İş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviyedeki süreçler

Süreçler

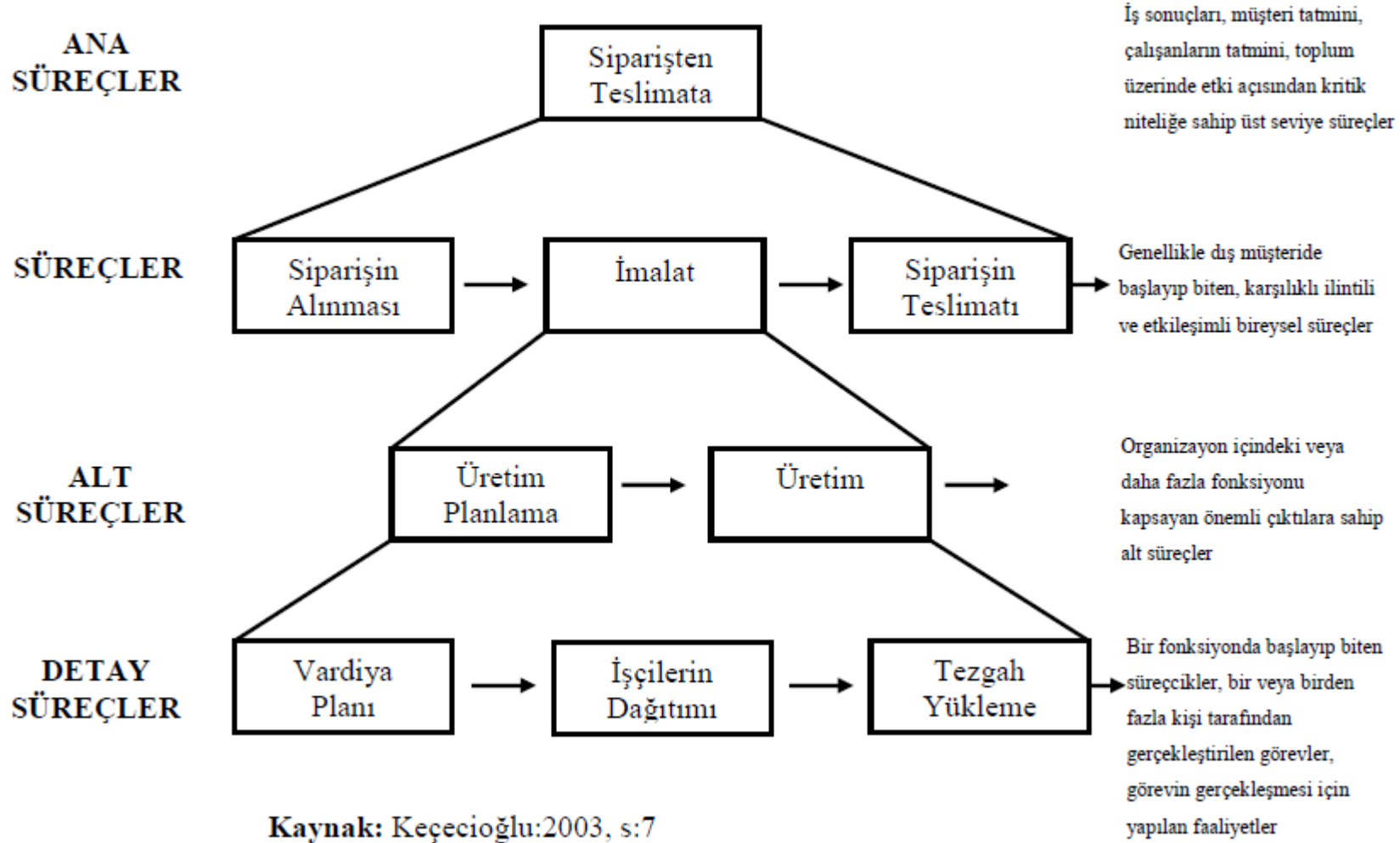
Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan, ana süreci destekleyen süreçler

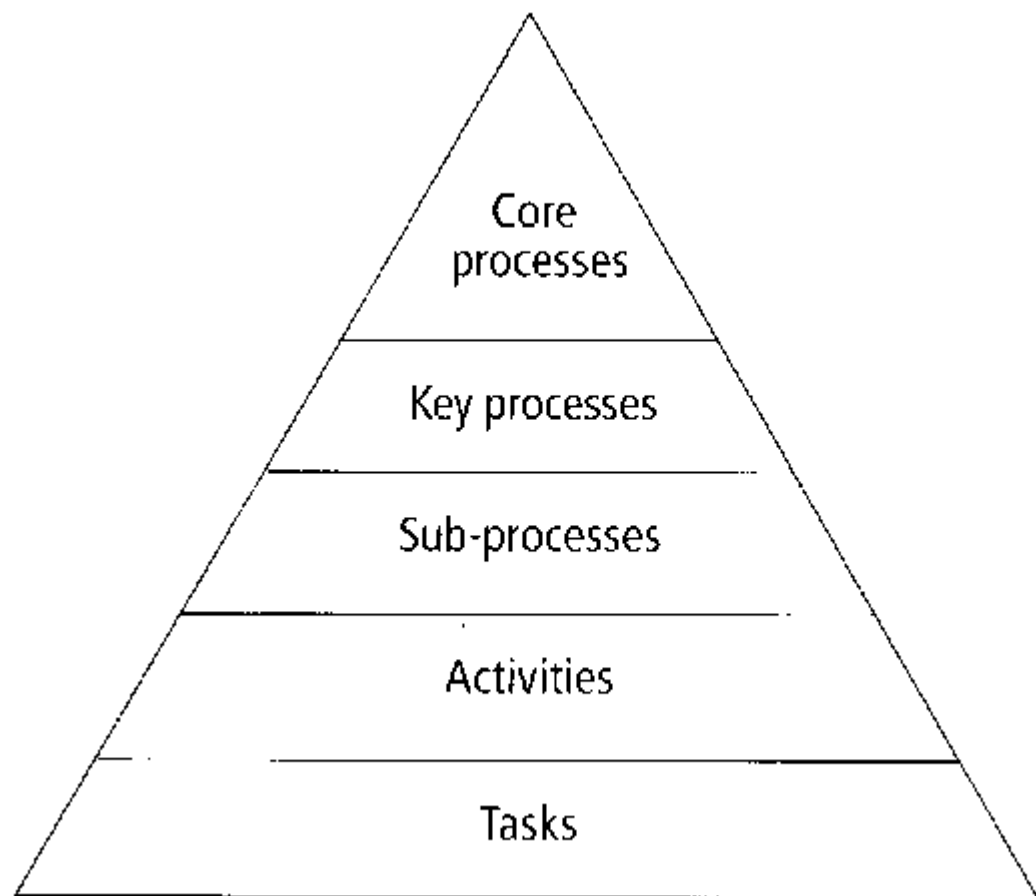
Alt süreçler

Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetler

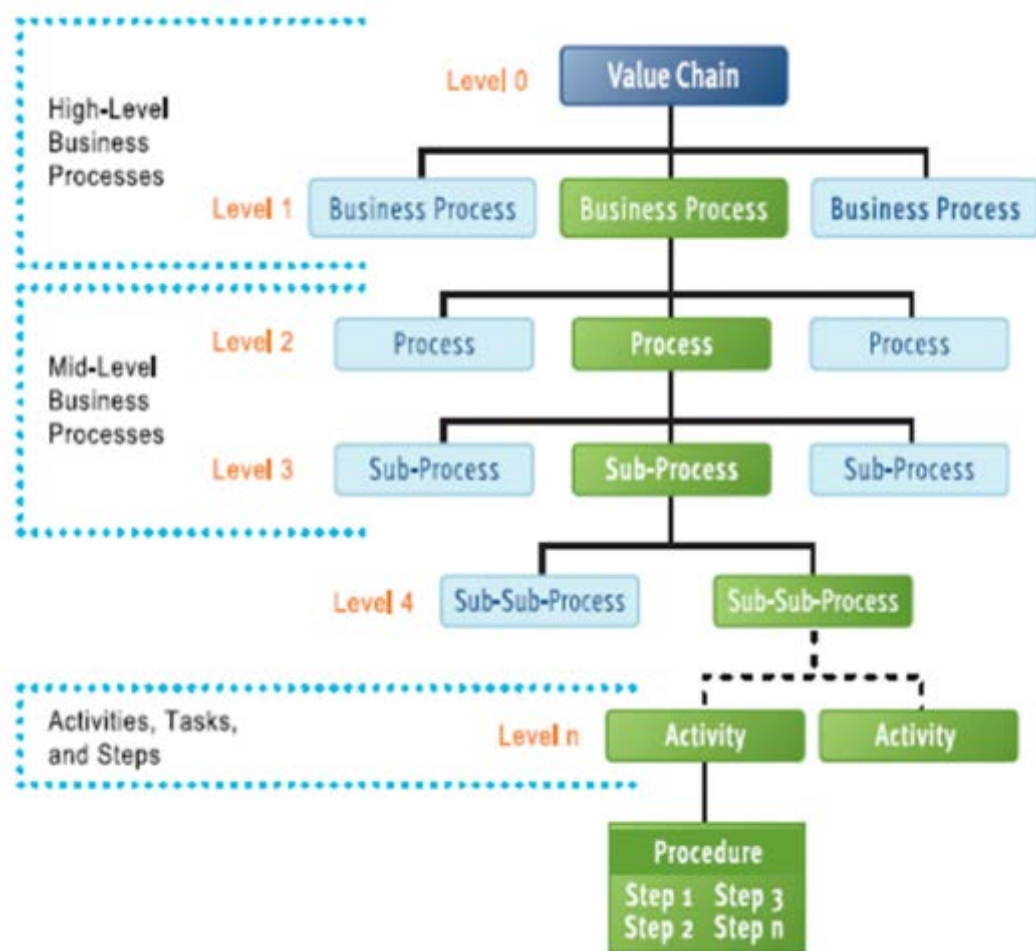
Süreç aktiviteleri (detay süreçler)

Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetler





Business Process Hierarchy



Süreçlerin Sınıflandırılması

Operasyonel (temel) süreçler

Destek süreçler

Yönetim süreçleri

Operasyonel (Temel) Süreçler

Kuruluşun var olma hedeflerini gerçekleştirir

Süreç iyileştirme çalışmaları ile mükemmelliği arar

Dış müşteriye memnun etmek

Eğitim kurumu; Temel hedef eğitim vermek

Destek Süreçler

Operasyonel süreçleri destekleyen arka plandaki süreçler

Operasyonel süreçlerin etkinliğini sağlar

Ardışık olması gerekmez

İç müşteriyi tatmin etmeye odaklanır

Yönetim Süreçleri

Tüm süreçlerin faaliyetlerini aynı hedefler doğrultusunda planlamasını sağlayan süreçler

Tüm süreçlerin belirlenip planlanması

Yönetim süreci iyi ise operasyonel ve destek süreçlerde iyileşme görülür

Süreç Etkililiđi

Süreç etkililiđi

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

Süreç etkinsizliđi

Kabul edilmeyen ürün / ya da hizmet
Müşteri şikayetleri
Yüksek garanti maliyetleri
Azalmış pazar payı

Süreç Verimliliği

Verimlilik karakteristikleri;

Dönüşüm ya da işlem süresi

Çıktının her birimindeki kaynak (para, insan, alan vb.) miktarı

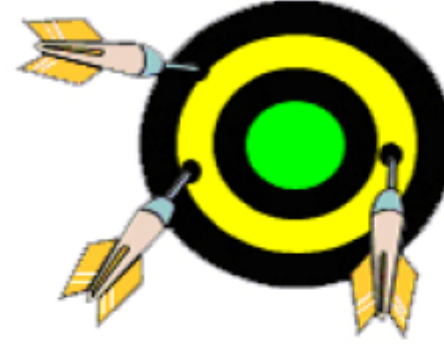
Toplam süreç maliyeti içinde değer katan maliyetin yüzdesi

Her birim çıktıdaki kalitesizlik maliyeti

Süreç etkinliği vs. Süreç verimliliği

Etkili süreç: Sürecin müşteri isteklerine uygun çıktı sağlama yeteneği (Doğru iş yapmak)

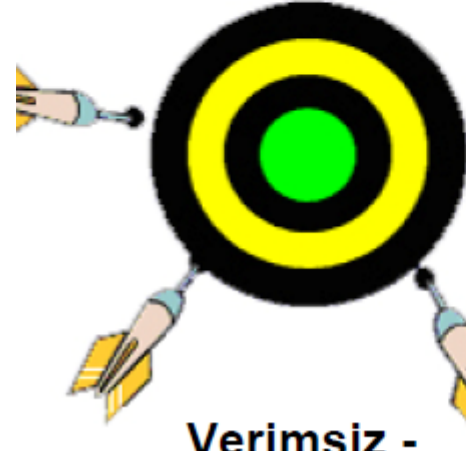
Verimli süreç: Süreç için gerekli olan kaynakların doğru kullanımı (İşi doğru yapmak)



**Verimli -
Etkili değil**



**Verimsiz -
Etkili**

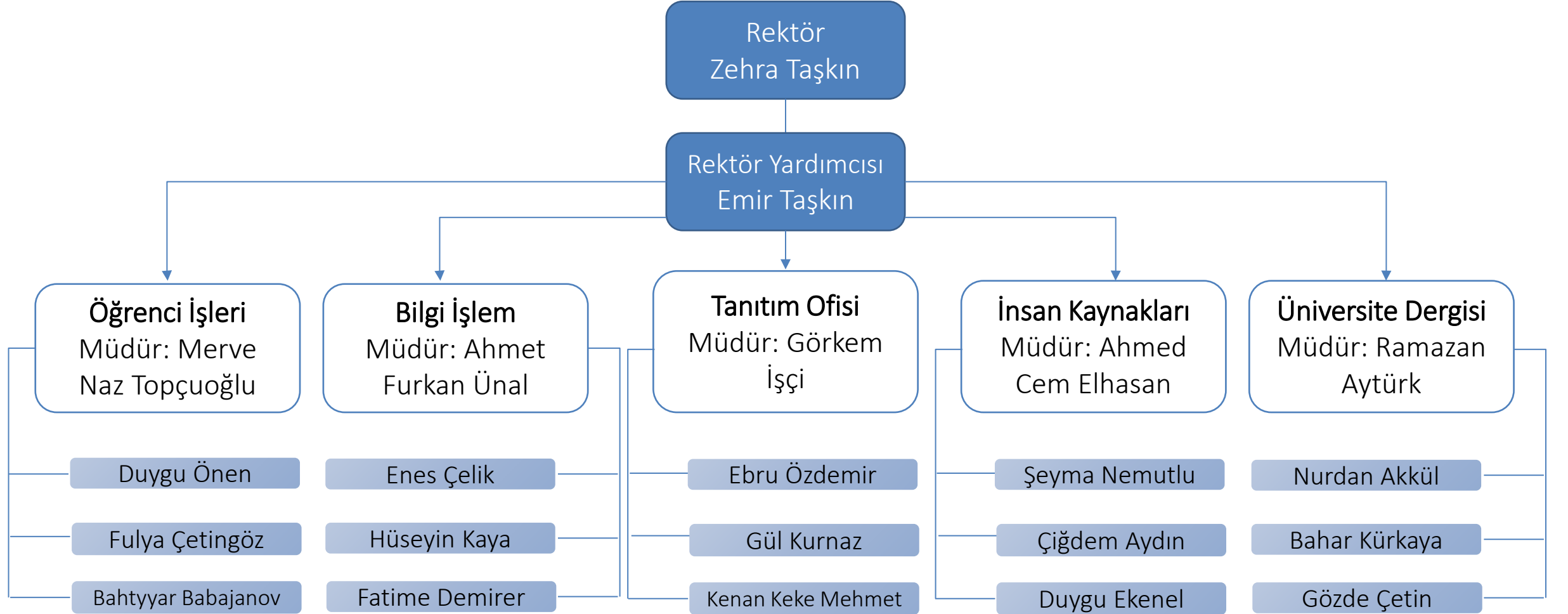


**Verimsiz -
Etkili değil**



**Verimli -
Etkili**

Taşkın Üniversitesi Organizasyon Şeması



TKY Üniversitesi Birimleri Süreçler

Öğrenci İşleri

Bilgi İşlem

Tanıtım Ofisi

İnsan Kaynakları

Üniversite Dergisi

Süreç unsurları? (girdi, işlem, çıktı)

Ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri?

Operasyonel, destek ve yönetim süreçleri?

Süreç verimliliği ve süreç etkinliği?

Süreç Yönetimi

Süreç Yönetimi

«Süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz, değişim ve geliştirmeleri kapsayan bir iş»

Süreç Yönetiminin Amacı

Müşterinin beklentilerine odaklanmış yönetim anlayışı geliştirmek.

Kurumda “ben” yerine “biz” anlayışını oluşturmak.

Tüm faaliyetleri şeffaf ve ölçülebilir duruma getirmek.

Öncelikleri belirlemek ve kararları daha hızlı alabilmek.

Sürekli iyileşme ve gelişmeyi sistematik hale getirmek.

Kaynakları daha etkili ve verimli kullanabilmek.

Sorumlulukların tanımlanması ile ortada iş bırakmamak.

Süreç Yönetiminde Başarı Faktörleri

Yönetimin desteği ve liderlik

Çalışanların yetkilendirilmesi

Değişim yönetimi

Proje yönetimi

Rekabet bilgileri

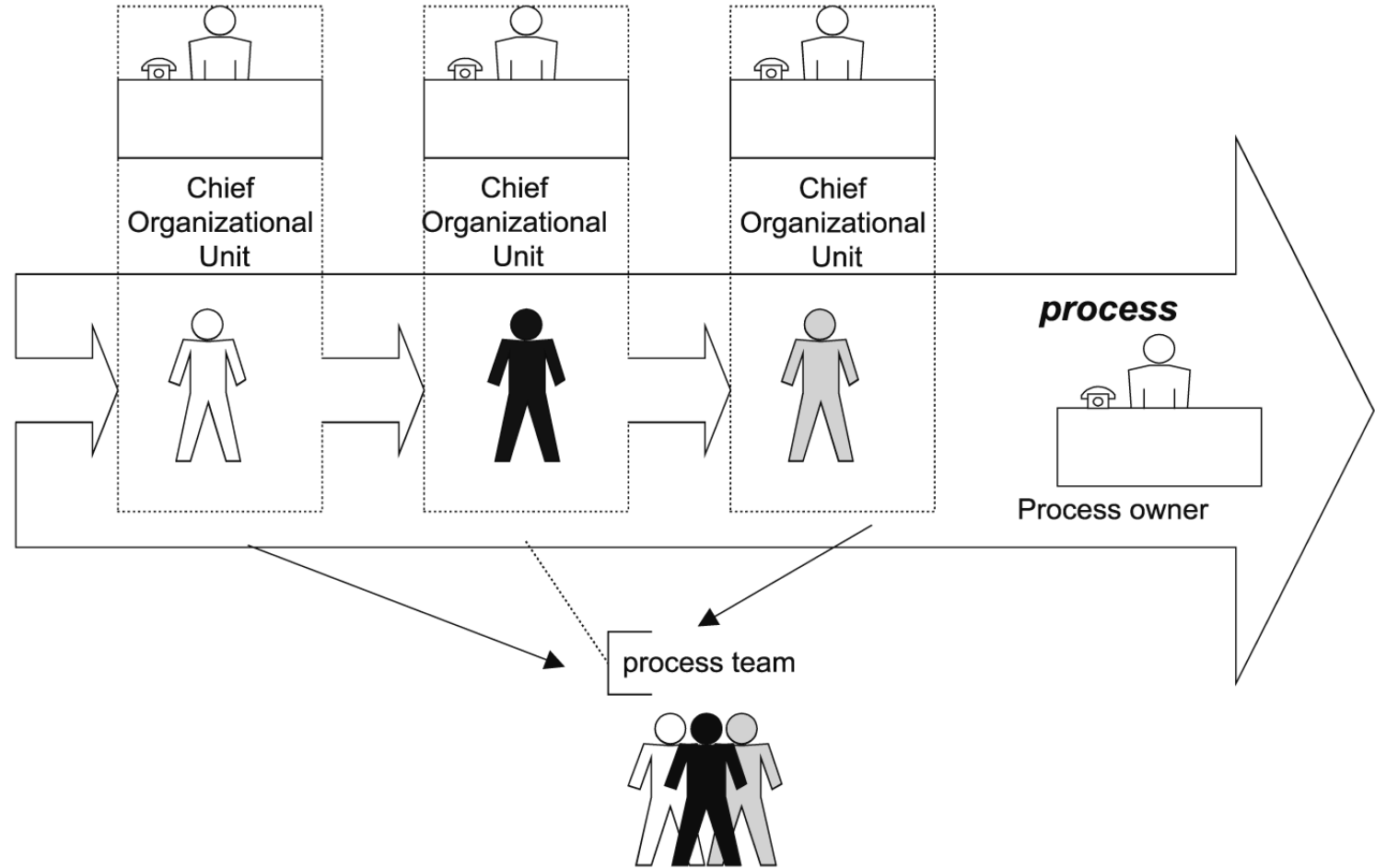
Ürün ve hizmet kalitesi

Süreçlerde Organizasyonel Yapı

Süreç sahibi

Süreç sorumlusu

Süreç ekibi



Süreç Sahibi

Özellikleri;

- Süreci tanır
- İyileştirme çalışmalarına yatkındır
- İyileştirmeye açık noktaları tespit edebilir
- Ekibi yönlendirebilir

Sorumlulukları;

- Sürecin uygulama adımlarını oluşturur
- Etkinliği gözden geçirir
- İyileştirme fırsatlarını belirler
- İyileştirmeleri uygular



Süreç Ekibinin Görev ve Sorumlulukları

Süreci analiz eder ve iyileştirir.

Değişiklikleri yapar veya önerir.

Bölümler arası konuları süreç sahibine iletir.

Süreç iyileştirmelerini uygular.

Süreç performansını izler ve problemleri giderir.

Ölçümlerdeki gelişmeleri izler ve öneriler getirir.

Süreç Görselleştirme

Süreç Haritası Neden Hazırlanır?

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

Süreç Haritası Aşamaları

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

Süreç Haritalarında Neler Olmalı?

Her bir işlem / eylem aşamaları,

Aşamaların girdi ve çıktıları,

Her bir aşamada alınacak kararları,

Eylemleri ve işlemleri gerçekleştirecek bireyleri,

Her bir aşama için gerekli süreyi.

Süreç Görselleştirme Araçları

Blok şema

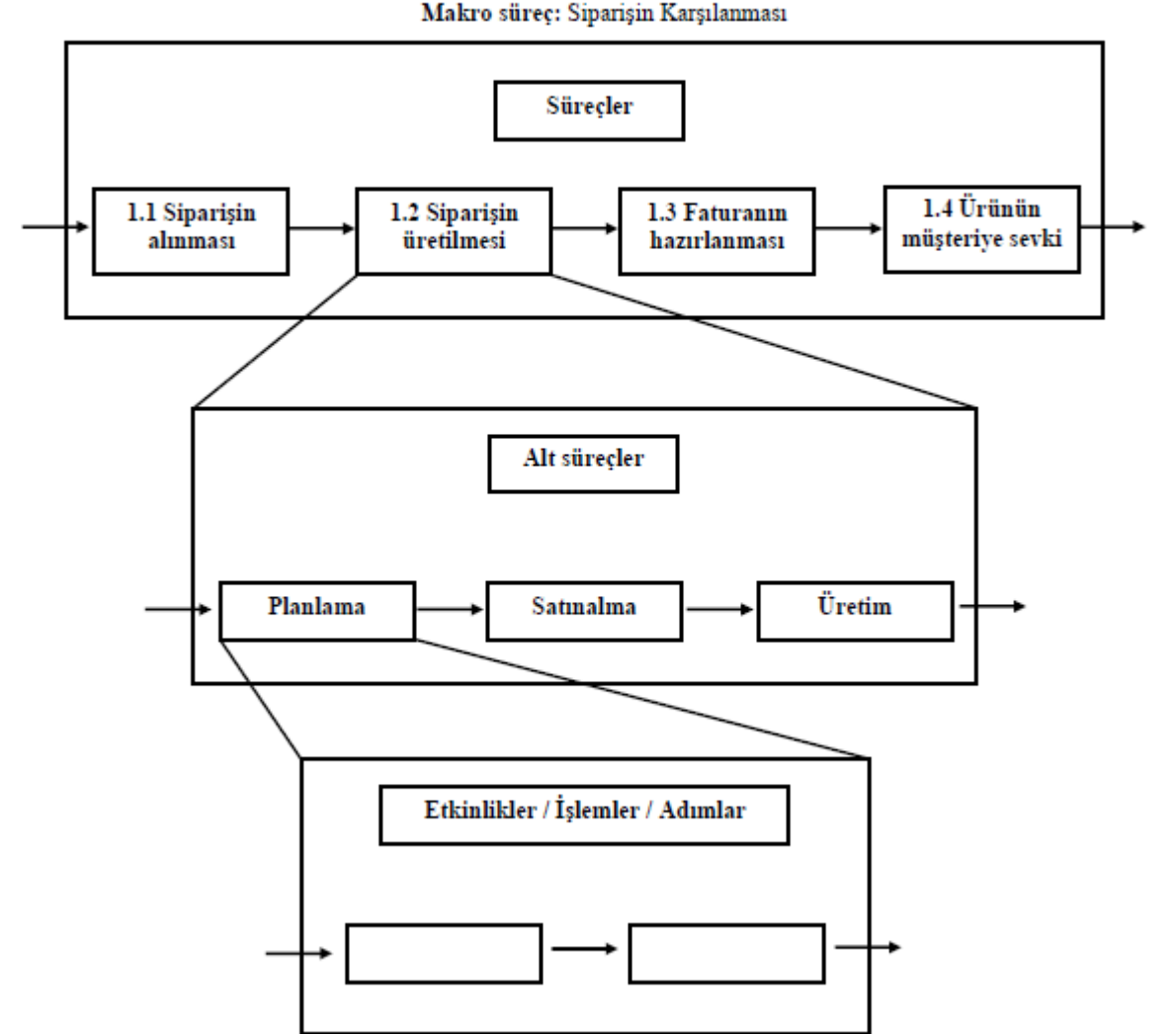
Süreç haritası

İş akış şeması

Şekil 4: Blok Şema - Siparişin Gerçekleştirilmesi Makro Süreci ve İçerdiği Süreçler

Blok Şema

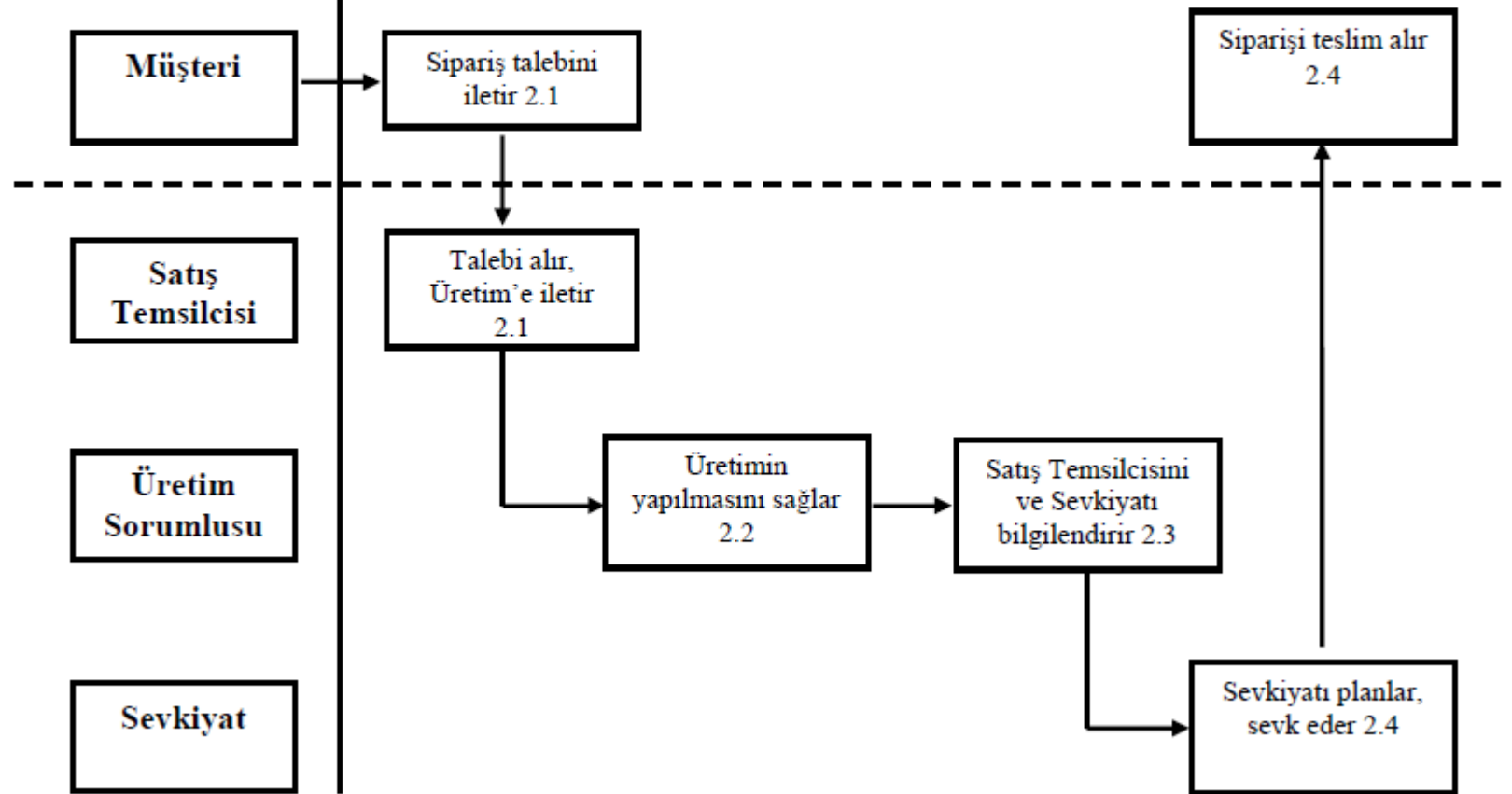
Yeni başlayanlar için süreç yönetimi
Yapılacak işlemler, işlemlerin sırası ve kullanılacak donanımlar



Süreç Haritası

Süreçte tanımlanan aktiviteler ve karar noktalarının belirlenmesi



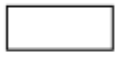









Şekil 5: Süreç Haritası - Müşteri Talebinin Karşılanması Süreci



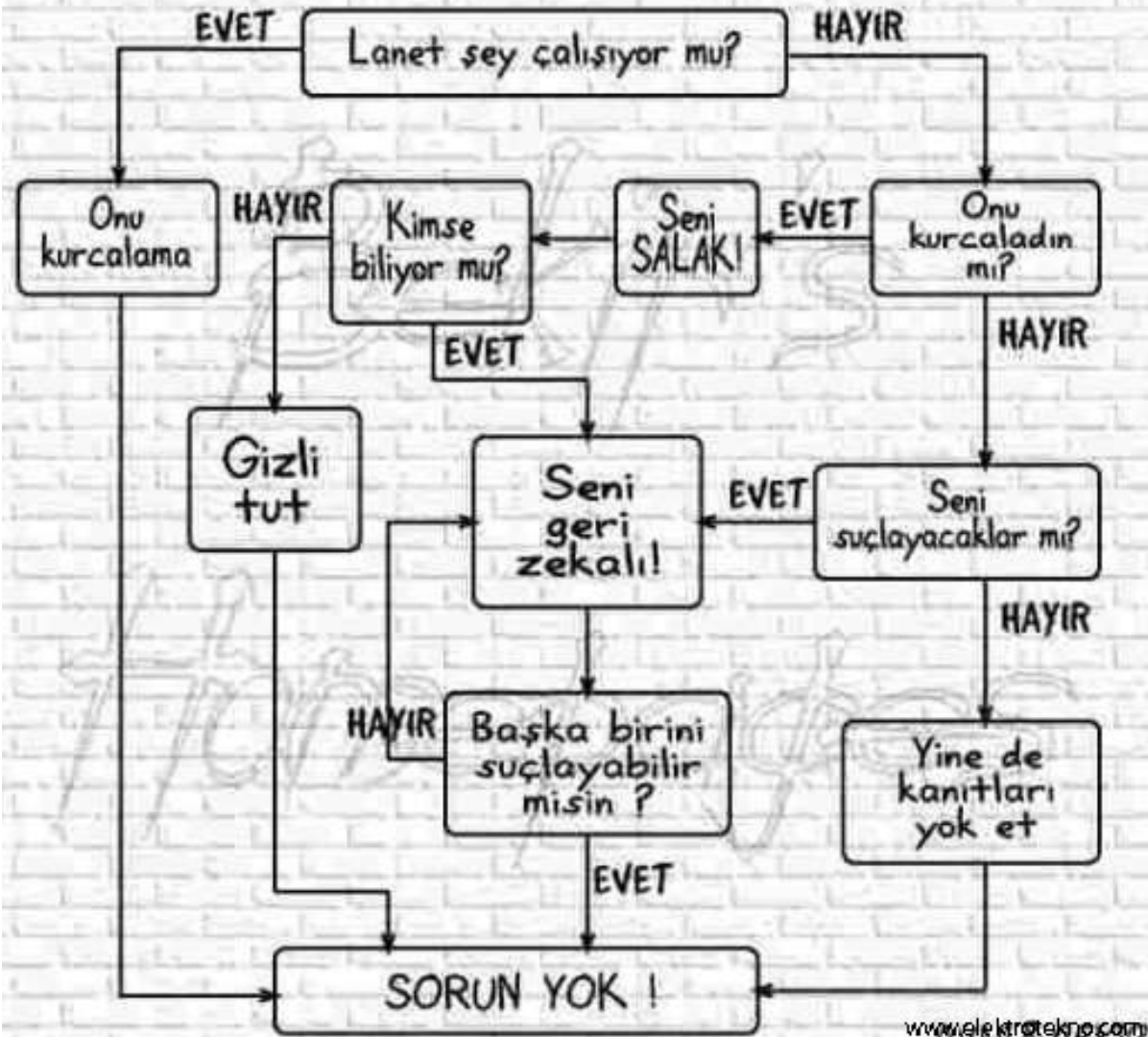
İş Akış Şemaları

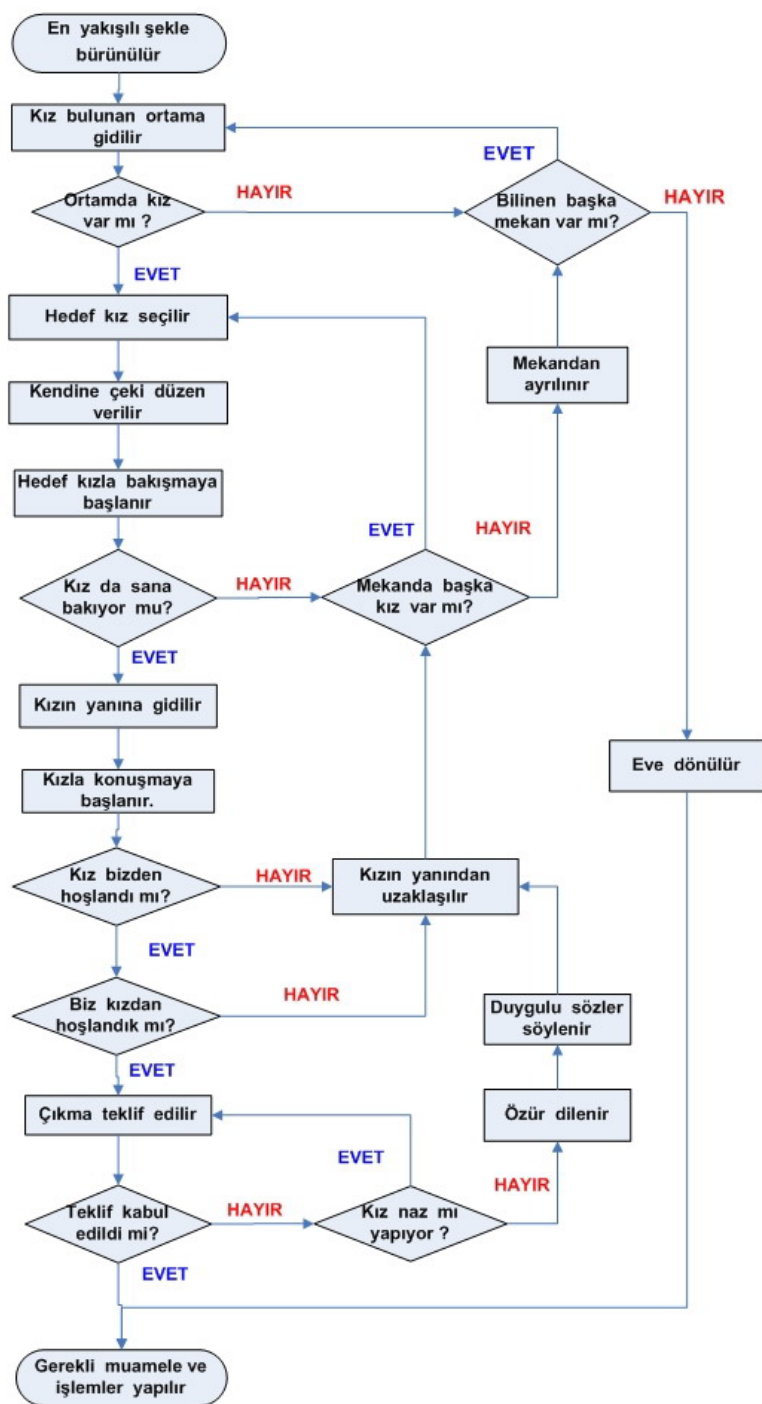
Süreç yönetiminin her aşamasının tanımlanması
Süreci etkileyerek yönlendirir

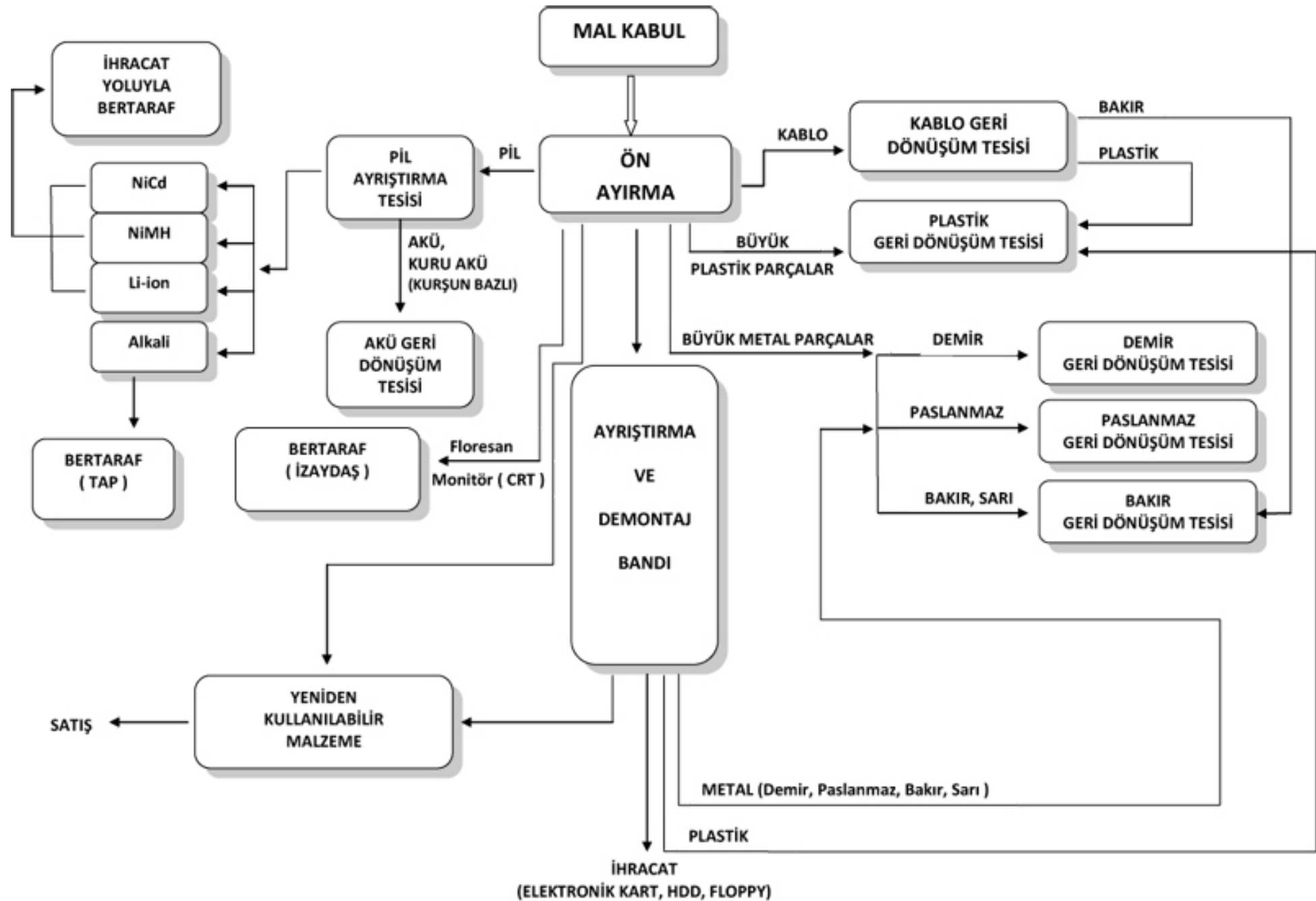
Şekil 6: İş Akış Şemalarındaki Temel Semboller

	Süreç başlangıcı Süreç sonu		Kontrol veya onay
	Faaliyetler veya işlem		Depolama
	Karar noktası		Akış yönü, süreç adımlarını bağlamak
	Kâğıt Dokümanlar		Aktarma (telefon, fax)
	Gecikme (Örneğin bekleme, geçici depolama)		Sayfa içi birleştirici
	Taşıma veya hareket		Sayfa içi birleştirici

PROBLEM ÇÖZME ALGORİTMASI

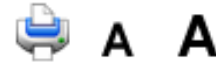








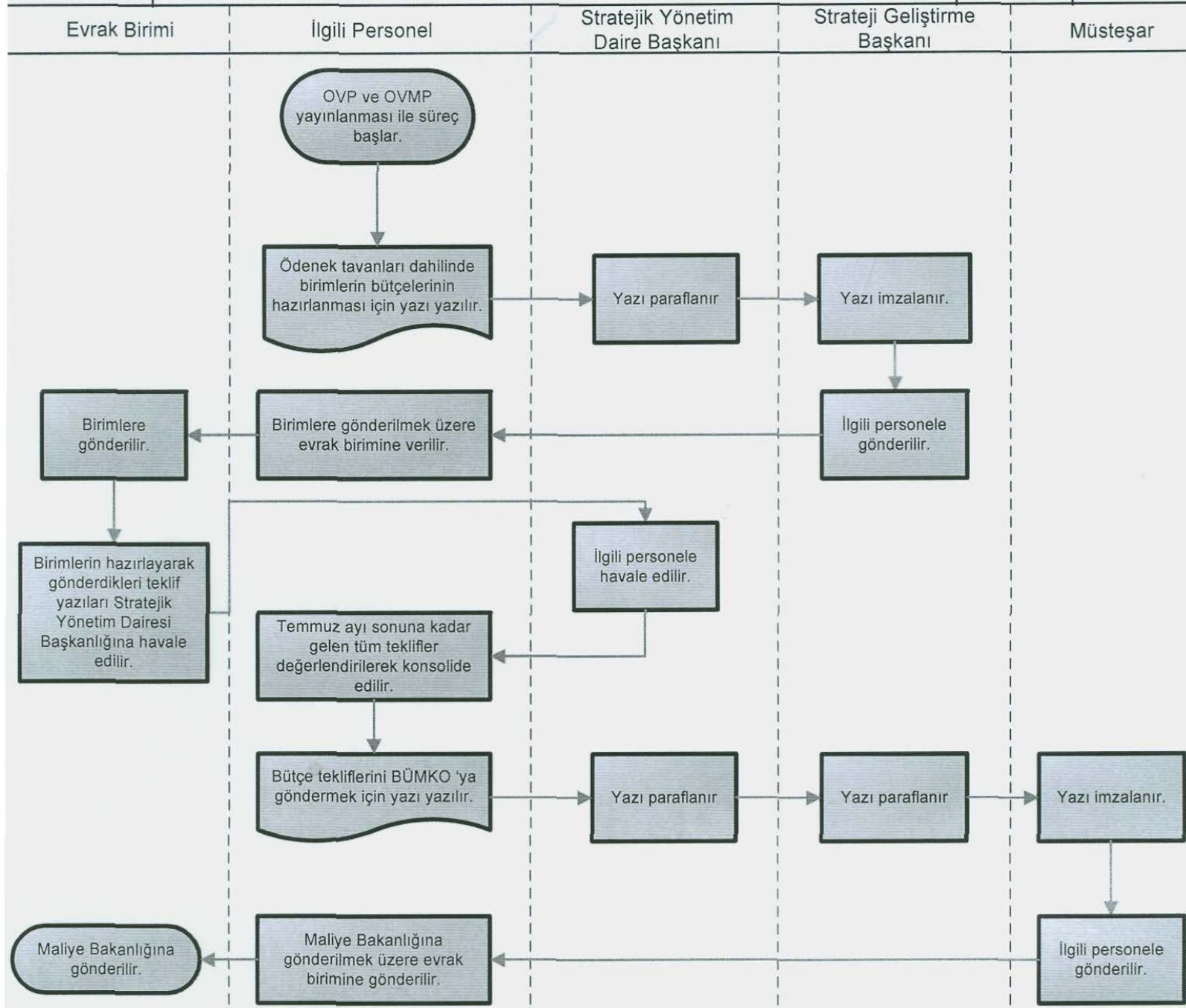
Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı İş Akış Şemaları



- 1-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Bütçe Hazırlanması İş Akış Şeması
- 2-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Bütçe Yasalaşması İş Akış Şeması
- 3-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı İdare Faaliyet Raporu İş Akış Şeması
- 4-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Başkanlık Yatırım Programı İzlenmesi İş Akış Şeması
- 5-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Başkanlık Yıllık Programı İzlenmesi İş Akış Şeması
- 6-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Başkanlık Yatırım Tekliflerinin Hazırlanması İş Akış Şeması
- 7-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Ödenek Gönderme Belgesi İş Akış Şeması
- 8-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Ödenek Aktarma İş Akış Şeması
- 9-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Performans Programı İş Akış Şeması
- 10-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Birim Faaliyet Raporu İş Akış Şeması
- 11-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Kesin Hesap İş Akış Şeması
- 11-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Kesin Hesap İş Akış Şeması 2
- 11-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Kesin Hesap İş Akış Şeması 3
- 12-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Başkanlık Brifingi İş Akış Şeması
- 13-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Revize İşlemleri İş Akış Şeması
- 14-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Taşınır Hesap Cetvellerinin Konsolide Edilmesi İş Akış Şeması
- 15-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Taşınırla ilgili Diğer İşlemlere İlişkin İş Akış Şemaları
- 16-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Taşınır İş Akış Şeması
- 17-Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Tenkis Belgesi İş Akış Şeması

ANASAYFA

- Teşkilat ▶
- İç Kontrol Çalışmaları ▶
- SGB Görev Tanımları ▶
- SGB İş Akış Şemaları ▶
- Misyon-Vizyon-Temel Değerler
- Amaç ve Hedefler
- Stratejik Plan Çalışmaları ▶
- Tezler ve Raporlar ▶
- Sunumlar ▶
- Mevzuat ▶
- Yayımlar ▶
- İçişleri Dergisi
- Duyurular
- Haberler
- Kamu Hizmetlerinin İvileştirilmesi



Süreç Performans Göstergeleri

Kalite

Hata oranı, şikayet adedi vs.

Maliyet

İşçilik maliyeti, tedarik maliyeti, üretim maliyeti vs.

Çevrim zamanı

Üretim zamanı, tedarik zamanı, cevap verme zamanı vs.

Süreç İyileştirme

Her sürecin amacı;

Müşteri beklentilerini bir kerede doğru olarak karşılamak

Süreç doğruysa çıktılar da doğru olur

Kalite yönetimi yaklaşımı;

Kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gerekli

Süreç İyileştirme

«İşlerin daha iyi gitmesi için kritik durumlarla mücadele etmek ve krizlerle baş edebilmek»

Süreç iyileştirme süreç odaklı

Süreç Odaklılık	Sonuç Odaklılık
Uzun vadelidir	Kısa vadelidir
Kişilerin çabaları teşvike yöneliktir	Doğrudan görülebilir
Davranış değişikliği gerektirir	Telafi yoktur
Tatminle ölçülebilir	

Süreç İyileştirme için Gerekli Koşullar

Yönetimin rolü

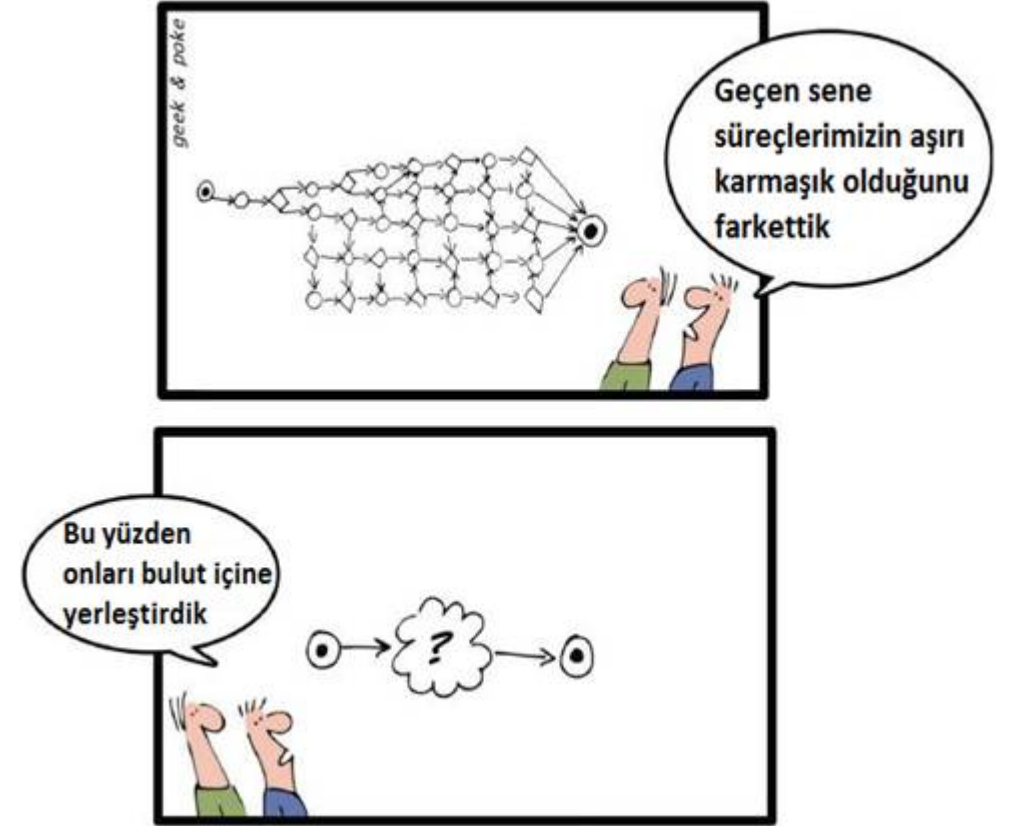
İletişimin sağlanması

Belirgin problemlerin düzeltilmesi

Sorunların kaynağına bakılması

Problemlerin ve gelişmelerin dokümantasyonu

Değişimleri izleme



Süreç İyileştirme Teknikleri

Beyin fırtınası

Nominal grup tekniği

Neden-sonuç diyagramı (balık kılçığı)

Çetele diyagramı

Histogram

Pareto analizi

Dağılım diyagramı

Kontrol çizelgesi

Akış şeması

Ağaç diyagramı

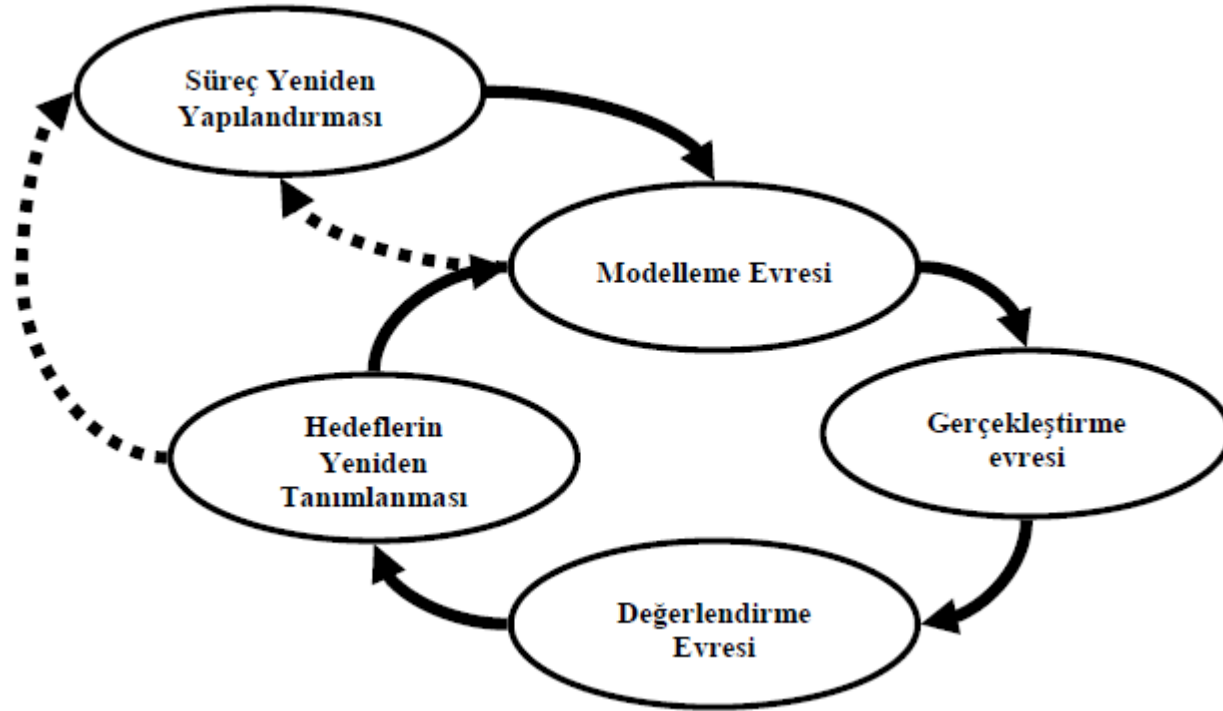
Poke-yoke (hatadan kaçınma) analizi

Ok diyagramı

Kıyaslama

Kuvvet/güç alanı analizi

Sürekli Süreç Yönetimi Döngüsü



Toplam Kalite Yönetimi ve Süreç Yönetimi

Toplam kalite yönetiminin beş temel ilkesi;

Herkesin katılımı

Yönetimin kararlılığı

İç ve dış müşteri memnuniyeti

Başarıyı ölçmede verilere dayanma

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme

«Toplam kalite yönetimi, müşteri üzerinde yoğunlaşma, süreç odaklı olma ve performans arttırma amaçlarıyla süreç yönetimi felsefesini uygular»

Kaynakça

- Eren, Z. (2010). Kamu kurumlarında süreç yönetimi: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Gonca, A. (2008). Süreç yönetiminde kalite yönetim prensiplerinin uygulanması üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Harrington, H. J. (1995). Continuous versus breakthrough improvement: Finding the right answer. *Businessocess Reengineering & Management Journal*, 1(3), 31-49.
- Mendel, D. (2009). BPM best practice #2: Enterprise business process architecture. <https://community.emc.com/docs/DOC-3639>
- Neumann, S., Probst, C. ve Wernsmann, C. (2003). Continuous process management. *Process Management: A Guide for the Design of Business Process* içinde (ss. 233-251). Heidelberg: Springer.
- Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector: The experience of one-stop shops in Italy. *International Journal of Public Sector Management*, 17(1), 81-107.
- Soydan, S. (2006). Süreç yönetimi ve iyileştirilmesi üzerine bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tokcan, T. (2011). Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme teknikleri, gıda işletmesinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Walsh, P. (1995). Overcoming chronic TQM fatigue. *TQM Magazine*, 7(5), 58-64.
- Weske, M. (2012). *Business process management: Concept, languages, architectures*. Heidelberg: Springer.

Süreç Yönetimi

BBY374 - Toplam Kalite Yönetimi