

Eğitim Notu

**Konu :
SÜREÇLERLE YÖNETİM**

**Hazırlayan :
Dr. M. Talat ŞİMDİ**

Giriş

.....lerin başarısı, içinde bulunulan sektör veya iş alanında başarıyı sağlayan faktörler, unsurlarla ilgilidir. Söz konusu alanlarda elde edilen sonuçlar tatminkar olduğu ölçüde,in rekabetteki konumu pekiştirilecek ve başarılı sonuçlar alınacaktır.

Böylelikle süreç geliştirme çalışmaları ile politikaları arasındaki bütünleşme sağlanmış olur. Çalışmalar sürekli maksada uygun ve bağlı konular üzerinde yoğunlaştırılarak, herhangi bir sapmaya ve kaynak israfına müsaade edilmemesi sağlanır.

AŞAMA 1

ÖNCELİKLİ SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ



Şekil 1.1. Aşama 1: Öncelikli Süreçlerin Belirlenmesi

Şekil 1.1”de görüldüğü gibi, bu aşama 5 adımdan oluşmaktadır.

Adım 1.1. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

..... Kuruluş 2000 politikaları ve faaliyet planları incelenerek ve gerekirse ek çalışmalar yapılarak, KBF leri ve yansıtıldığı stratejiler tespit ve teyit edilir.

Adım 1.2. KBF/Strateji Hedeflerinin Belirlenmesi/Teyiti

KBF/Stratejiler için mevcut durum belirlemesi yapılır. Müşteri, Pazar, rekabet ve “Benchmark” bilgileri kullanılarak hedef belirlemesi yapılır/teyit edilir. Hedefler gerçekçi ve iddialı olmalıdır.

Adım 1.3. KBF/Stratejisi ve Ana Süreç/Süreç İlişkisinin Kurulması

..... KBF leri ve Kuruluş 2000 stratejilerinin, şirke ana süreç/süreçleriyle ilişkisi kurulur. Süreçlerde yer alan fonksiyonları belirlenir.

Adım 1.4. Süreç Önceliklerinin Belirlenmesi, “Süreç Geliştirme Planı” Yapılması

Bu adımda, çeşitli kriterler kullanılarak ve gerekli incelemeler yapılarak, belirlenen ana süreç/süreçlerin de hangi öncelikte geliştirme çalışmalarına başlanması gerektiğine karar verilir. “Süreç Geliştirme Plan”ı hazırlanır. Kuruluş 2000 faaliyet planı ile bütünleştirilir.

Adım 1.5. Yönetim Rollerinin Belirlenmesi, Çalışma İçin Organize Olunması

Bu adımda, süreç geliştirme çalışmaları için gerekli yönetim rolleri belirlenir. Ekip üyeleri seçilerek gerekli organizasyon tamamlanır.

Adım 1.1.

..... Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi/Teyiti

1.1.1. E.F.Q.M. Özdeğerlendirme Modeli Kriter 5.a

Kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçler nasıl tanımlanmaktadır?

İncelenmesi gereken anlar;

- Kritik süreçler nasıl tanımlanmaktadır? Şu anda hangi süreçler kritik süreç niteliğindedir?
- Kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılan yöntem nedir?
- Süreçler arası ilişkiler nasıl ele alınmaktadır?
- Süreçlerin iş üzerindeki etkileri nasıl değerlendirilmektedir?

Görüldüğü gibi. E.F.Q.M. modelinde, politika ve stratejileri ile kritik süreçler(ana süreç) arasında bağlantı kurulması istenmektedir. Diğer bir deyişle,teki belli süreçlerin etkinliğinin,in içinde bulunduğu sektör ve iş alanındaki başarısında etken olduğu açıklanmaktadır.

Yine aynı kriterde, kritik süreçlerin belirlenmesi için bir yöntem gerektiği vurgulanmakta; süreçlerin yönetilmesi ve iş sonuçları üzerindeki etkisinin ölçülebilir ve değerlendirilebilir olması koşulu aranmaktadır.

1.1.2. “Kritik Başarı Faktörleri” Nedir?

“Kritik Başarı Faktörleri” Nedir?

.....lerin başarısı, içinde buldukları sektör veya iş alanındaki başarıyı sağlayan faktör ve unsurlarla yakından ilgilidir. Söz konusu unsurlar “kritik başarı faktörleri” olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda açıklayıcı iki tanım verilmektedir.

“Kritik Başarı Faktörleri-Doğru ölçülerde tutulduğunda ve iyi yönetildiğinde belli bir sektörde, endüstride, iş alanında veya pazarda rekabet eden birin başarısı üzerine önemli etkisi olan karakteristikler, koşullar ve değişkenler”

“Herhangi bir iş için kritik başarı faktörleri, sonuçları tatminkar olduğu ölçüdein rekabetteki performansını ve konumunu pekiştirecek, sınırlı sayıda alan/konu olarak tanımlanabilir. İşin geliştirilmesi için, mutlaka iyi olunması gereken birkaç ana alan olarak da ifade edilebilir. Belirli bir dönem içinde söz konusu alanlardain çabaları yetersiz kaldığında, bu doğrudan iş sonuçlarına yansiyacaktır.

Örnekler:

- Rekabetçi fiyatlandırma
- Güçlü yan sanayi
- Güçlü dağıtım teşkilatı
- Yüksek ürün kalitesi
- Geniş ürün gamı
- Mali güçlülük
- ...

1.1.3. Kritik Başarı Faktörleri Nasıl Belirlenir?

Kritik başarı faktörlerilerin zayıf oldukları takdirde güçlendirilmesi, güçlü oldukları takdirde ise, önde kalmak için gerekli önlemlerin alınması gereken alan konulardır.

Kritik Başarı Faktörleri, genellikle yalnızca bir yöntem veya aracın kullanılmasıyla kolaylıkla belirlenemez. Genellikle 3 seviyede ayrıntılı ve çok yönlü analiz gereklidir.

-te vein iç unsurlarına yönelik analizler
- İçinde bulunulan sektör, endüstri, iş alanı, Pazar ve rekabete yönelik analizler
- Sektör ötesinde, ekonomik, sosyolojik ve politik etkenlere ve çevreye yönelik analizler

1.1.4. KBF lerin Belirlenmesinde Ne Tür Girdiler/Bilgi Kaynakları Gereklidir?

Yukarıda açıklandığı üzere, KBF lerin belirlenmesi, sonuçlarına önemli etkisi olan, kısıtlı sayıda alanların veya konuların belirlenmesi çalışmasıdır. Dolayısıyla, yöneticiler bir dizi girdi ve bilgi kaynaklarını kullanarak aşağıdaki iki soruya cevap ararlar.

- olarak elde etmek istediğimiz, fakat ulaşamadığımız, ulaşmakta zorlandığımız “sonuçlar” nelerdir?
- Bu konu/konularimizin başarısı için niçin bu kadar önemlidir? Kritik başarı faktörlerini veya kritik iş konularını saptamak için, aşağıda kısaca özetlenen bir dizi girdiyi veya bilgi kaynaklarını kullanmak mümkündür.

1. Müşterinin Sesi

Müşterinin ihtiyaç ve gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığını gösteren bilgilerdir.

- Müşteri mülakatları(FOCUS GROUPS)
- Müşteri tatmin anketleri ve araştırmaları
- Çalışanların tatmin anketleri ve araştırmaları
- Pazar testleri ve konumlandırma araştırmaları
- Bayi tatmin anketleri/araştırmaları
- ...

2. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Üretilen ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili içerden ve satış sonrasında intikal eden bilgilerdir.

- Garanti dönemi arıza/ maliyet raporları
- Saha iadeleri / raporları
- Yan sanayi kalite bilgileri / raporları
- Yeni ürün kalite ve güvenilirlik raporları
- Kuruluş içi kalite ve güvenilirlik raporları

3. Finansal ve Operasyonel Performans Bilgileri

- Finansal ölçüt ve göstergeler
- Finansal analiz raporları/değerlendirmeleri
- Prodüktivite raporları
- Operasyonel performans bilgi ve raporları

4. Rekabet Bilgileri

- Rekabet istihbarat bilgileri

- SWOT analizleri
- Rakip ürünlerin kıyaslamalı kalite raporları

5. Ürün/Süreç “Benchmark” Bilgileri

Ürün ve süreçlerle ilgili olarak sektör içi veya dışı kuruluşlarda yapılan “Benchmark” çalışmaları, kritik başarı faktörlerinin saptanmasında ve özellikle hedef tayininde önemli ipuçları sağlarlar.

6. Yönetim ve Uzmanların Görüş ve Tecrübeleri

Üst yöneticilerin ve endüstride/pazarda uzmanlık seviyesine ulaşmış kişilerin görüş ve tecrübelerinin araştırılması KBF lerin oluşturulmasında önemli rol oynarlar.

7. Ekonomik/Sosyolojik/Politik Çevre Araştırmaları

8. Kuruluş 2000 Modeli

- Kuruluş 2000 Şirke Politikaları/Faaliyet Planı
- Kuruluş 2000 Özdeğerlendirme Sonuçları
- Kuruluş 2000 İzleme Sistemi
- Kuruluş 2000 Değerlendirme Toplantıları

Kuruluş 2000 müşteri ve kalite odaklı stratejik yönetim, hazırlık izleme ve değerlendirme çevriminde, yukarıda belirtilen girdiler ve bilgi kaynakları büyük ölçüde kullanılır. Dolayısıyla, Kuruluş 2000 politikaları ve faaliyet planının derinliğine incelenmesi KBF lerinin ve yansıtıldığı stratejilerin tespiti ve teyitinde önemli rol oynar.

Modelin şematik yapısı yukarıda görülmektedir. Modelin çok kısa özeti aşağıda verilmiştir. Model hakkında ayrıntılı bilgi elde etmek için “Kuruluş 2000 Politikaların Geliştirilmesi, Uygulanması ve Yaygınlaştırılması Modeli”ne müracaat etmek gerekmektedir.

PAZAR SENARYOSU

Modelin bu kısmında;

- Pazar ve Pazar koşulları
- Çevre faktörleri ve dış güçler
- Rekabetin analizi-güçlü ve zayıf yönler
- analizi-güçlü ve zayıf yönler

Analiz edilmekte ve belgelenmektedir.

HEDEF VE STRATEJİLER

Modelin bu kısmında, Pazar senaryosundan ve özdeğerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerlein 3 yıllık

- Hedefleri (ne yapacak)
- Stratejileri (nasıl yapacak)

Belirlenmektedir.

FAALİYET PLANI

Modelin bu kısmında, stratejilerin gerçekleştirilmesi için ayrıntılı faaliyet planı hazırlıkları yapılmaktadır.

UYGULAMA YAYGINLAŞTIRMA

Hazırlanan plan, gerekli kaynak tahsisleri ve organizasyon yapılarak koordineli bir şekilde uygulamaya alınmaktadır.

İLERLEMENİN TAKİBİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulama sürekli izlenip değerlendirilerek, gerekli değişiklikler dinamik bir şekilde gerçekleştirilmekte ve sonuçlar üzerindeki etkisi ölçülmektedir.

1.1.5. Kuruluş 2000 Politikalarında KBF lerinin ve Yansıtıldığı Stratejilerin Tespit ve Teyit Edilmesi

Daha önce de belirtildiği üzere, süreç geliştirme çabalarının doğru alanlara yönlenebilmesi için,in KBFlerin yansıtıldığı stratejilerle ilişkisinin kurulması gerekmektedir.

a)Eğer, yeterince kapsamlı ve derinliğine hazırlanmış bir “..... Kuruluş 2000 politikaları ve faaliyet planı” söz konusuysa , bu takdirde;

- Plan ve bağlı dokümanların tekrar incelenmesi
- Gerekli diğer girdi ve bilgi kaynaklarına müracaat edilmesi
- Gerekirse, Kuruluş 2000 proje komitesi üyeleri ve diğer yönetim kademeleri, stratejik odaklı mülakatlar veya “fonksiyonlararası yönetim workshop”ları yapılarak

KBF ler ve yansıtıldığı stratejilerin tekrar teyit edilmesi önerilmektedir

Yapılması gereken, stratejik değerlendirmesinin yeterlilik ve derinlik kazanmasını sağlayıcı, ek stratejik çalışma ve araştırmaların tamamlanmasıdır. Bu tür bir çalışmayı, üst yönetiminin yapması ve yönlendirmesi gerekir. Gerekirse konunun uzmanı kişilere başvurulmalıdır.

b)Eğer, süreç geliştirme isteği veya çalışması; sistematik bir şekilde KBF leri ile ilişki kurularak ve öncelikleri saptanarak hazırlanmış bir “süreç geliştirme planı”na bağlı kalınarak yapılmıyor; yönetim talimatı veya alttan gelen bir istek/öneri şeklinde biçimleniyorsa:

- Geliştirilmesi gereken sürecin, KBF leri ve stratejileri ile bağlantısı ve etkileşiminin araştırılması
- Süreçte beklenen/arzulanan gelişmelerin KBF ler ve iş sonuçları üzerine etkisinin araştırılması

Gerekmektedir. Böylelikle süreç geliştirme çalışmalarına yönlendirilen kaynakların etkinliğinin sağlanabilmesi mümkün olabilir.

ÖRNEK:

-in mamülleri itibariyle Pazar payları: Radyatör grubunda % 45, su ısıtıcıları grubunda % 65, kombi ve kat kaloriferinde % 30 dur.
- Sektörde güçlü yerli rakipler mevcuttur. Yabancı rakipler son yıllarda pazara girmeye çalışmaktadırlar. Bir kısım yerli rakipler, yabancı firmalarla işbirliği çalışmalarına girmişlerdir.
- Isıtma sektörü genç ve büyümeye müsait bir sektördür. Doğalgaz gelişme vaatmektedir.
- Talep artışı; nüfus artışı ve şehirleşme oranı ile yakından ilgilidir.
- Yoğun rekabet nedeniyle, rakipler hızla ürün çeşitlemesine gitmekte ve yeni ürünleri süratle pazara sunmaya çalışmaktadır. İthal ürünler estetik ve teknolojik üstünlüğü ile pazarda pay kapmaktadır.
- Saldırgan pazarlama ve satış politikaları uygulanmakta; bayi ağı ve servis yapısı güçlü firmalar öne geçmektedir.
- Yüksek ürün kalitesi ve koşulsuz müşteri memnuniyeti kaçınılmaz olmaktadır.
- Özellikle pazara yeni giren firmalar fiyat kırmaktadır. AT birliği ithal mamül fiyatlarında önemli düşüşler olmasına neden olacaktır.
- Makro ekonomik ve finansal gelişmeler, sektörü ve üretim dengesini derhal bozmaktadır. İhracatın arttırılması, üretim dengeleri, hacmi ve mali yapısının korunması açısından elzemdir.
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yalın organizasyonu mükemmel uygulayacak niteliğin sağlanması öncelikli konum arz etmektedir.
-in iç analizi ve özdeğerlendirmesi, yukarıdaki unsurların bazılarında süratle gelişme sağlanması gerektiğini teyit etmektedir.

..... Kritik Başarı Faktörleri

Geniş Ürün Çeşitlemesi:

Söz konusu inşaat alt sektöründe sunulan ürün çeşitlemesi ve yelpazesi rekabette belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Yüksek Ürün Kalitesi:

Ürün kalitesi, özellikle Alman üreticilerin sundukları ünü kalitesi düzeyine süratle ulaştırılmalıdır.

Güçlü ve Geniş Bayi Ağı:

Ülke çapında dağıtım kanallarına hakimiyet ve güçlü bayi ağına sahip olunması, özellikle pazara yeni girecek firmaları caydırıcı niteliktedir.

Güçlü ve Geniş Servis Ağı:

Ürünlerin, kullanım süresi içerisinde güçlü satış sonrası ağı ile desteklenmesi gerekmektedir.

Düşük Ürün Maliyeti:

Düşük ürün maliyetleri, satış marjlerini korumak, arttırmak ve rekabetçi fiyat oluşturma esnekliği konusunda yardımcı olmaktadır.

..... Stratejileri:

..... 1995-1997 yılları arasındaki stratejilerini kritik başarı faktörlerinden kalkarak aşağıdaki gibi saptanmıştır.

1. Ürün kalitesinin arttırılması
2. Ürün geliştirme sürecinin kısaltılması
3. Ürün maliyetinin azaltılması
4. Pazarlama ve satış etkinliğinin arttırılması

5. İhracat pazarının geliştirilmesi

Adım 1.2.

KBF/Strateji Hedeflerinin Belirlenmesi/Teyit Edilmesi

Özet

Bu adımda, KBF/stratejiler için mevcut durum belirlemesi yapılır. Müşteri,Pazar, rekabet ve “Benchmark” bilgileri kullanılarak hedef belirlemesi yapılır/teyit edilir. Hedefler gerçekçi ve iddialı olmalıdır.

1.2.1. KBF/Strateji Performans Ölçüt/Göstergeleri Nedir?

Kritik başarı faktörleri ve yansıtıldığı stratejiler ölçülebilir ve izlenebilir oldukları müddetçe anlam kazanırlar. Örneğin; “yüksek ürün kalitesi” tek başına ifade edildiğinde, ürün kalitesinin hangi seviyede olduğunu, hangi noktalara varılmak istendiğini, ilerleme veya gelişme sağlanıp sağlanmadığını belirlemek mümkün olmaz.

Dolayısıyla aşağıda yer alan iki sorunun yanıtlanması, KBF leri ve stratejileri temsil edici ölçüt ve göstergelerin belirlenmesi gerekmektedir.

ÖRNEK:

İnşaat sektöründeki Kuruluş Grubui stratejileri ile ilgili aşağıdaki ölçüt ve göstergeleri belirlenmiştir.

- Söz konusu alandaki performansının, istediğimiz seviyede olup olmadığını nasıl belirleyebiliriz?
- Doğru ölçüt/göstergeler neler olabilir?

1.2.2. KBF ve Stratejilerin Mevcut ve İstenen Durumlarının Belirlenmesi

KBF ve stratejilerle ilgili ölçüt/göstergeler belirlendikten sonra mevcut ve istenen durumların (hedeflerin) belirlenmesi gerekmektedir.

Hedefler;

- Gerçekçi ve
- İddialı

Olmalıdır. Stratejik hedeflerin seçilmesinde, KBF lerin belirlenmesi sırasında kullanılan girdi ve bilgi kaynakları; özellikle, müşteri ve Pazar araştırmaları, rakiplerle ilgili bilgiler ve “ Benchmark” bilgileri sıkça kullanılır.

Hedeflerin seçilmesi, müşteri gereksinimlerinin (maliyet, kalite, servis, çevrim süresi, v.s.) tatmin edilmesiyle yakından ilgilidir. Eğer hedeflenen durum, müşteri

gereksinimlerini sağlamayacak ölçüde ise, elde edilen iyileşmenin iş sonuçları üzerinde istenen fayda ve/veya sıçramayı oluşturması beklenemez. Müşteri gereksinimlerinin karşılanmasında mutlaka “müşteri kayıtsızlığını” aşacak noktanın hedeflenmesi gerekmektedir.

Örneğin; ürün geliştirme süresi 12 ay ise ve müşteri sadakatı açısından 4 ay önemli bir müşteri gereksinimi olarak ortaya konmuşsa, ürün geliştirme süresinin 10 ay hatta 8 aya çekilmesi, ancak marjinal bir fayda sağlayacaktır.

ÖRNEK:

İnşaat sektöründeki Kuruluş Grubuinin KBF lerini olumlu yönde harekete geçirmek için 1995-1997 yılları arasında uygulamaya karar verdiği bazı stratejiler için aşağıdaki hedefleri benimsemiştir.

Şekil 1.4. Stratejiler Mevcut/İstenen Durum Tablosu EK.2

1.2.3. KBF ve Stratejiler İçin Hedeflenen Durumların Başarısına Etkisi/Yansıması

Daha önce bahsedildiği gibi kritik başarı faktörleri ve yansıtıldığı stratejiler, başarısını etkileyici sınırlı birkaç alanı belirler. Dolayısıyla seçilen hedeflerin arzulanan sonuçları (iş sonuçları, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, toplum üzerindeki etki) sağlayıcı nitelikte olması beklenir. Aşağıda bir örnek verilmektedir.

WILSONART (A.B.D.)

- **Hızlı Yanıtlama Yeteneği (Kritik Başarı Faktörü)**
Müşteri siparişlerini rakiplerine kıyasla % 75 daha hızlı yanıtlayabilmektedir.
- **Fiziki Büyüme (İş Sonuçları)**
Rakiplerinin ortalama % 4 büyüme hızına karşılık % 9 fiziki büyüme elde etmiştir.
- **Karlılık (İş Sonuçları)**
Rakiplerinin ortalama % 10 karlılık oranına karşılık % 40 karlılık oranına ulaşmıştır.

Kritik başarı faktörlerinin, arzulanan sonuçlar üzerine etkisinin ölçülmesi, özellikle hizmet konularını içeren KBF ler ve stratejiler söz konusu olduğunda oldukça zordur. Bazı hallerde müşteri gereksinimlerinin sağlandığı durumda, müşterinin davranışı (müşteri sadakatı, v.b.) ile ilgili ayrıntılı çalışma yapılması gerekebilir.

KBF ler için hedeflenen değerlerin, iş sonuçları üzerine etkisini ölçebilmek için aşağıda verilen teknikler de faydalı olabilir:

- Katmadeğer analizleri
- Karlılık analizleri
- Marjinal maliyet analizleri
- Duyarlılık Analizi
- V.s.

Konu stratejik değerlendirme kapsamına girdiği için KİSAG metodolojisinde daha fazla ayrıntıya girilmemesi tercih edilmektedir.

1.3.1. KBF ler ve Yansıtıldığı Stratejiler İle Bağlı Süreçlerin İlişkisinin Kurulması

KİSAG metodolojisi, süreç geliştirme çalışmalarının planlamasında KBF leri ve yansıtıldığı stratejileri etkileyen süreçlere öncelik verilmesini önermektedir. Diğer bir deyişle üzerinde çalışılacak süreçler stratejilerini destekleyici veya gerçekleşmesini sağlayıcı süreçler arasından seçilmelidir. Bu nedenle , KBF leri ve yansıtıldığı stratejiler tespit ve teyit edildikten sonra, ilgili veya bağlı olduğu süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir.

KİSAG metodolojisinde kullanılan yöntem, KBF ve strateji ile ilgili seçilen ölçüt/göstergeleri etkileyen ANA SÜREÇ VE SÜREÇ lerin belirlenmesi şeklindedir. Her ölçüt ve göstergeyi etkileyen bir veya birden fazla süreç (ana süreç ve/veya süreç) söz konusu olabilir. Süreçlerin belirlenmesi ile birlikte süreç içinde yer alan organizasyonel birimler (fonksiyonlar) da belirlenmelidir.

Şekil 1.5. KBF/Strateji ve Ana Süreç/ Süreç İlişki Tablosu EK.3

Adım 1.4.

Süreç Önceliklerinin Belirlenmesi, “Süreç Geliştirme Planı”nın Yapılması

1.4.1. Süreç Geliştirme Önceliklerinin Belirlenmesi

Süreç geliştirme çalışmalarının hangi hiyerarşik seviyede ele alınması (ana süreç/süreç) gerektiği ve önceliklerin nasıl tespit edileceği (hangi ana süreçler/süreçler önceliklidir.) yalnızca bir yöntem veya teknik kullanılarak belirlenebilecek basitlikte konular değildir.

Organizasyonun kendi içindeki fonksiyonların arasındaki çelişkiler, değer zinciri içerisinde yer alan organizasyonlar arasındaki çelişkiler, politik değerlendirmeler, kaynak (insan, malzeme, ekipman v.s.) kısıtları v.b. unsurlar süreç geliştirme çalışmalarının kapsam, derinlik ve önceliklerini belirleyici niteliktedir.

KİSAG metodolojisinde, süreç geliştirme çalışmalarının hangi seviyede ele alınması gerektiği ve önceliklerin ne olması gerektiği konusunun belirlenmesinde iki ana kriterin gözönüne alınması önerilmektedir.

a)İlgili ana süreç, süreçlerin, KBF/stratejilere etkisinin boyutu

Daha önce belirtildiği gibi ilgili Kritik Başarı Faktörü/strateji için seçilen ölçüt ve göstergelerin (bazı hallerde birden fazla) herbirini etkileyen bir veya birden fazla süreç söz konusu olabilir.

Hangi süreçlerin, süreç geliştirme planına alınacağı ve hangilerine öncelik verileceği konusunda kullanılacak ana kriter, KBF/stratejinin mevcut/istenen durum arasındaki farkı kapatacak düzeyde etki yapan süreç ve süreçlerin seçilmesi olmalıdır.

Mevcut ve hedeflenen durum arasında kapatılması gereken önemli bir mesafe olması, yapılacak süreç geliştirme çalışmasının kapsamının geniş tutulması ve bazı hallerde sürecin yeniden tasarımı (reengineering) gerektiğine işaret eder.

Yeniden tasarım çalışmaları genellikle orta-uzun vadeli, önemli düzeyde kaynak ve uzmanlık kullanımı gerektiren çalışmalardır. Bu nedenle, çalışmanın devamı süresince, mevcut süreç ve destekleyici süreçleri zaaflarından kurtaracak önlemlerin alınması ihmal edilmemelidir.

Müşteri ve kalite odaklı stratejilerin rekabette kalıcı avantaj sağladığı kanıtlanmış bir husustur. Kuruluş 2000 müşteri ve kalite odaklı bir stratejik yönetim yaklaşımıdır. Dolayısıyla müşteri ihtiyaçları ve ürün/hizmet kalitesi alanlarının doğal olarak stratejilerine yansıtıldığı varsayılmaktadır. Aksi takdirde süreçlerin yalnızca iş sonuçları değil, müşterilerin tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etkisi açısından da değerlendirilmesi gerekir.

b) Süreç geliştirme için gerekli kaynakların boyutu

Süreç geliştirme çalışmaları kararlarında politikaları, yönetim kabülleri ve kısıtları önemli rol oynarlar.

Süreç geliştirme çalışmaları özellikle insan kaynakları ve gerekli hallerde uzman kullanımı ve bilgi kaynakları yatırımı açısından önemli kaynak tahsislerini gerektirirler.

Dolayısıyla süreç geliştirme çalışmalarının baştan gerekli kaynaklarla ilişkisinin kurulması çok önemlidir. Söz konusu süreç, süreç hiyerarşisi içinde yüksek konumdaysa ve süreç içindeki fonksiyonların sayısı fazlaysa, geliştirme için tahsis edilmesi gerekli kaynak fazlalaşacaktır.

Şekil 1.6. Süreç Öncelik Belirleme Tablosu EK.4

Örneğimizde yer alan, KBF ve strateji oluşturulması safhasında kullandığı çeşitli girdiler ve bilgi kaynaklarının yorumlarını da katarak yanı sıra, kaynak kullanımı gereksinimlerini de hesaba alarak “sipariş teyiti” ve “sevkiyat” süreçlerini aynı öncelikte ele almaya karar vermiştir. İmalat sürecinde sürekli iyileştirme çalışmaları devam etmektedir. İmalat çevrim süresinin önemli ölçüde azaltılması üretim teknolojisinin değiştirilmesi ile ilgilidir. söz konusu yatırımı, mali yapısı gereği yapamamaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere, süreç önceliklerinin belirlenmesi konusu hayli kapsamlı bir konudur. yönetimleri gerektiğinde daha ayrıntılı çalışmaları yaptırmalı ve gerektiğinde uzman yardımına başvurmalıdırlar.

1.4.2. Süreç Geliştirme Planı/Kuruluş 2000 Faaliyet Planı

Süreç geliştirme çalışmalarının maksada uygun ve bağlı konular üzerinde yoğunlaştırılması, herhangi bir sapmaya, etkinsizliğe ya da kaynak israfına müsaade edilmemesi gerekmektedir.

Geliştirilmesine karar verilen süreçlerin, Kuruluş 2000 Faaliyet Planı’nda ilgili strateji altına dahil edilmesi, süreç geliştirme çalışmalarının planlı ve sistematik bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır.

Adım 1.5.

Yönetim Rollerinin Belirlenmesi, Çalışma İçin Organize Olunması

1.5.1. Süreç Belirleme Aşamasında Yönetimin Rolü

Geliştirilecek süreçlerin belirlenmesi ve Kuruluş 2000 faaliyet planı ile bütünleştirilmesi üst yönetiminin görev alanına girmektedir.

KİSAG metodolojisinde, geliştirilecek süreçlerinin Kuruluş 2000 politikaları hazırlık dönemi sırasında ve “..... Kuruluş 2000 Hazırlık ve Uygulama Prosedürü-Roller, Sorumluluklar” çerçevesinde ele alınıp belirlenmesi öngörülmektedir.

Böylelikle, süreç geliştirme faaliyetlerinin “..... Kuruluş 2000 Faaliyet Planı”na dahil edilmesi sağlanacaktır.

Bilindiği gibi Kuruluş 2000 metodolojisinde Kuruluş 2000 politikalarının (hedef ve stratejilerinin) belirlenmesi rolü ve sorumluluğu üst yönetime aittir. Politikaların oluşturulmasında orta kademe ve üst yönetiminin görev alması istenmektedir. Kuruluş 2000 proje komiteleri gerekli rol ve sorumlulukları içeren “..... Kuruluş 2000 Hazırlık ve Uygulama Prosedürü” oluşturur ve sistematik bir biçimde uygulanmasını sağlarlar.

1.5.2. Kuruluş 2000 Proje Komitesi

Kuruluş 2000 müşteri ve kalite odaklı bir stratejik yönetim yaklaşımıdır. “Kuruluş 2000 politikalarının geliştirilmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılması” modeline göre geliştirilen KURULUŞ 2000 faaliyet planları,in tüm fonksiyonlarını ve faaliyet alanlarını kapsar. Bu nedenle, bünyesinde yapılacak süreç geliştirme çalışmaları, KURULUŞ 2000 çerçevesine girer. Yine bu nedenle, KURULUŞ 2000 organizasyonunda en yetkili organ olan KURULUŞ 2000 proje komitesine önemli görevler düşmektedir.

Süreç geliştirme çalışmalarında, KURULUŞ 2000 proje komitesine düşen yönlendirme görevleri şunlardır.

- Süreç geliştirme önceliklerini belirler. Çalışmaların, ana hedef ve stratejileri ile bütünleşmesini sağlar. Çalışmalar, KBF ve stratejileri ile uyumlu ve iş sonuçlarını etkileyici yönde olmalıdır.
- Hedef ve kapsamı belirler. Onaylar. Geliştirme çalışmalarının iteratif özelliği gereği kapsam ve hedeflerde ilerleyen aşamalarda meydana gelebilecek değişiklikler, komite onayından geçmelidir.
- Süreç sorumlusunu atar. Gerekli yetkilerle donatır. Proje planını ve dokümanını onaylar. Gerekli kaynakları sağlar.
- Çalışma planında yer alan, değerlendirme ve karar gerektiren noktalarda (kilometre taşları) ekiple biraraya gelerek gelişmeleri izler ve yönlendirir. Uygulamayı takip eder. Başarıya ulaşılması için gerekli önlemleri alır.

1.5.3. Süreç Sorumlusu

“Süreç sorumlusu” kavramı, süreçlerin yönetimi tarzında örgütlenmiş ve buna göre organizasyon yapısını değiştirmişlerde sıkça kullanılan “süreç

sahibi-süreç yönetmeni” kavramı ile karıştırılmamalıdır. KİSAG metodolojisinde tanımlanan “süreç sorumlusu”, süreç geliştirme çalışmalarının etkinliğini ve başarısını saptamak için geliştirilmiş bir yönetim rolüdür. Pek tabidir ki, süreç yönetimi yapılan organizasyonlarda “süreç sorumlusu” ve “süreç sahibi” eş anlamlıdır.

“Süreç sorumlusu” süreç geliştirme çalışmalarını çekip götüren, yolu açan yöneticidir. Çalışmanın başarısı için gerekli kaynakları harekete geçirir, çalışmalara yön ve destek verir. Söz konusu süreç içinde yer alan diğer karar verici yönetim kademelerini çalışmanın içine çeker ve sahiplenmelerini sağlar. Projenin sponsorluğunu yapar. Süreç sorumlusu,

- Süreçte önemli payı ve katkısı olan yönetim kademeleri arasında seçilmelidir.
- Süreçle ilgili diğer karar verici yönetim kademeleri arasında saygın konumda olma özelliği aranmalıdır.“Süreç sorumlusu” nun rol ve sorumlulukları aşağıda verilmiştir.
- Çalışma ile ilgili politik ve yönetsel konuları çözümler,
- İlgili diğer yönetim kademelerini biraraya getirerek ihtiyaç duyulan kaynakları sağlar,
- Süreçte yer alan diğer karar verici konumdaki yöneticilere danışarak, “Süreç geliştirme proje lideri”ni atar.
- Çalışmanın tüm aşamalarında, ekip liderini ve ekip üyelerini yakından destekler. Ekip içinde ortaya çıkan sorunlarda, ekip liderine yardımcı olur. Ekibin, organizasyon içinde diğer fonksiyon ve yöneticilerle ilişkilerinin düzenlenmesine yardımcı olur.
- Özellikle aşama 2”de, proje lideri ve ekiple yakın temasla, hedef ve kapsam belirleme çalışmalarına ve üst yönetime sunulacak proje dökümanının hazırlanmasında katkıda bulunur.
- Çalışmaya gereken zaman ve ilginin verilmesini temin eder.

1.5.4. Süreç Geliştirme Proje Lideri

“Süreç geliştirme proje lideri”, süreç geliştirme çalışmalarını yapma üzere seçilen fonksiyonlararası ekibin yönetimi üstlenir. Ekip toplantılarını organize eder, görev paylaşımlarını yapar, ekip bütünlüğünü sağlar ve ekip çalışmalarını planlar, yönetir. “Proje lideri!, Kuruluş 2000 faaliyet planında ilgili faaliyetin karşısında ismen belirtilmelidir.

Ekip çalışmalarının yönetimi, kolay bir konu değildir. Ekibin kendi içinde, ekip formasyonu ile ilgili sorunlar ve çelişkiler olabileceği gibi; ekibin çalışma gereği temasta bulunduğu diğer kişi ve fonksiyonlarla ilgili sorunlar da olabilir.

Ekip üyeleri arasında gerek kişisel nedenlerle, gerekse çalışmanın gereği ortaya çıkan çelişki ve tartışmaların çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Projenin sonuca ulaşmasının engelleyici her türlü sorun hemen çözümlenmelidir. Daha da iyisi, çatışmaların ortaya çıkmasını engelleyici önlemlerin baştan alınmasıdır.

Ekibin diğer kişi ve fonksiyonları ile temasında ortaya çıkan sorunlar genellikle, değişim ile ilgili sorunlardır. Değişime direnç, bu tür çalışmalarda doğal bir beklentidir. Dikkatle ele alınması gerekir.

Her iki halde de, proje lideri sorunun boyut ve karmaşasına bağlı olarak, süreç sorumlusunun yardımını istemelidir.

Proje liderinde aranan özellikler şunlardır:

- Süreç hakkında bilgi ve tecrübe
- KİSAG metodolojisini uygulayabilecek düzeyde hakimiyet
- Yönetim kademelerince ve ekip üyelerince yetenek ve tecrübesine saygı duyulması
- Ekip bütünleşmesini sağlayabilecek şekilde, ekip etkileşim ve yönetim tecrübesine saygı duyulması
- “Süreç sorumlusu” ve “ilgili yönetim kademeleri”ne ulaşabilme ve iletişim sağlama yeteneği

1.5.5. Süreç Geliştirme Ekibi

“Süreç sorumlusu” ve “proje lideri”, süreçte yer alan diğer karar verici yöneticilerle görüşerek ve danışarak, süreç geliştirme ekip üyelerini tanımlar ve seçerler. Adım 1.3.1. deki tespitlerden hareketle, süreçte yer alan tüm fonksiyonların ekipte temsil edilmeleri hedeflenmelidir.

Tecrübeler 5-8 kişi ile yapılan grup çalışmalarının en etkin çalışma şekli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak ekip oluşumunu belirleyecek esas kriter projenin kapsamıdır. Çok büyük boyutlu projelerde, 5-8 kişiden oluşan bir ekibin tüm çalışmanın yükünü omuzlaması beklenemez.

Aşama 2 sonunda, çalışmanın kapsamı çok daha net şekilde belirlenecektir. Söz konusu seviyeye varıldığında, süreç sorumlusu ve proje liderinin, ekip oluşumundaki muhtemel değişiklikleri düşünmeleri ve gerçekleştirmeleri gerekebilir.

Süreç geliştirme ekip üyelerinin seçilmesinde, çalışmanın başarısı açısından özenli ve temkinli davranmak gerekmektedir.

- Süreç ile ilgili bilgi ve tecrübe seviyeleri yeterli midir?
- Sürecin geliştirilmesinden doğrudan fayda elde edecek kişiler midir?
- Temsil ettikleri fonksiyon yöneticisi nezdinde itibarları nasıldır?
- Temsil ettikleri fonksiyonun yöneticilerine düzenli ve doğrudan ulaşabilmede, iletişim kurmakta zorlukları var mıdır?
- Ekibe katılmak için istekli midirler?
- Ekibe yardımcı olacak diğer teknik ve araçlara (problem çözme, istatistiki yöntemler, v.s.) yatkınlıkları var mıdır?

1.5.6. Organizasyon Esnasında Dikkat Edilecek Konular

Çalışmanın tümü boyunca, proje komitesi, süreç sorumlusu, proje lideri ve ekip üyeleri arasındaki ilişkiler çok önemlidir. Bu nedenle proje organizasyonunu belirlerken bazı hususların göz önüne alınması gerekmektedir.

Süreç sorumlusu, genellikle, geliştirilecek süreçte en fazla katkısı ve çıkarı olan yöneticilerden seçilir. Bazı hallerde süreç sorumlusu kendiliğinden ortaya çıkar. Süreç sorumlusunun seçiminin kolay olmadığı durumlarda, proje komitesinin diğer alternatifleri de göz önüne alması gerekir.

Süreç sorumlusunun, organizasyon içerisindeki en üst yöneticiler arasından seçilmesi belli bazı avantajları beraberinde getirir. Yöneticinin sahip olduğu yetkiler, ekibin politik ve yönetsel anlamda karşılaştığı sorunların çözülmesindeki etkinliği artırır. Ancak bazı sorunları da beraberinde getirebilir.

Tecrübeler çok üst düzeyde süreç sorumlusu atandığı durumlarda, proje liderinin sorumluya ulaşmasında, sorumlunun diğer işleri gereği projeye ilgisinde, önemli sorunlar yaşandığını göstermektedir. Bazı durumlarda ise, üst düzey süreç sorumlusu, konumu gereği ekipte sürekli tedirginlik yaratabilmektedir.

Özellikle geniş kapsamlı ve önemli kaynakların kullanılmasını gerektiren projelerde süreç sorumlusunun, en üst yöneticiler arasından seçilmesinde fayda vardır. Böyle durumlarda, değişime direnç konuları belirgin ve projenin gidişini engelleyecek nitelikte olabilir. Sıklıkla yetki kullanılması ve müdahale edilmesi gerekebilir.

Süreç sorumlusunun en üst düzeyde yöneticiler arasından seçilmesi durumunda, ekip lideri seçilen sorumluya doğrudan ulaşabilecek kişiler arasından seçilmelidir. Diğer bir deyişle proje sorumlusu ve süreç geliştirme ekibi arasındaki hiyerarşik mesafe fazla olmamalıdır.

Projenin kapsam ve karmaşasına bağlı olarak, dış ve iç danışmanlık kullanımı, proje komitesi ve süreç sorumlusu tarafından ciddi bir şekilde değerlendirilmelidir. Gerekli knowhow ve uzmanlığın, içinde mevcut olmadığı durumlarda danışman kullanımı bir zorunluluk haline gelebilir.

Süreç geliştirme örgütlenmesinde yer alan kişilerin, süreç yönetimi ve kullanılan metodoloji konusunda bilinçlendirilmiş ve eğitilmiş olması gerekir. Projede katkısı ve çıkarı olan tüm yöneticilerin süreç yönetimi ve kullanılan metodoloji hakkında bilgi sahibi olması faydalıdır. Süreç geliştirme ekip üyelerinin, metodoloji konusunda eğitilmesi gerekir. Tüm bunların çalışma fiilen başlamadan yapılmış olması tercih edilir.

Liderlik ve ekip geliştirilmesi bu kılavuzun kapsamı dışındadır. Ancak gerek liderlik gerekse ekip oluşumu konusunda tereddütler varsa, proje çalışmasının anılan yetenekleri artırıcı eğitimlerle desteklenmesi gerekir. Süreç sorumlusunun değerlendirmesi, bu konuda belirleyici durumdadır.

Projenin başlangıcında yönetim kademesinin olayın içine çekilmesi çok önemlidir. Değişme direnç konularının da dikkatle değerlendirilmesi gerekir. Bu nedenle projenin başlangıcında ve devamında iletişim konuları önem kazanmaktadır. Özellikle, etkisinin yüksek olması beklenen projelerde, projenin duyurulması ve iletişim konuları paralel bir planlama şeklinde ele alınmalıdır.

Şekil 1.7 Süreç Geliştirme Örgütlenmesinde Roller ve Sorumluluklar

1.5.7 Ekip Oryantasyonu

Süreç sorumlusu ve süreç geliştirme proje lideri tarafından ekip üyeleri belirlenmesi yapıldıktan sonra ve amirleriyle gerekli anlaşmaların ardından; ekip üyeleri haberdar edilmelidir.

Ekip üyeleri neden kendilerinin seçildiği hususunda bilgilendirilmeli ve istekli olup olmadıkları anlaşılmalıdır. Herhangi bir nedenle isteksizlik durumunda ve ikna edilemediğinde, söz konusu ekip üyesinden istenen faydanın sağlanması zorlaşacaktır. Ekibe uyum sorunları ortaya çıkacaktır.

Daha sonra, ekip üyeleri bir araya getirilmelidir. Toplantı gündemi önceden, süreç sorumlusu ve ekip lideri tarafından belirlenmeli ve duyurulmalıdır.

Projede katkısı ve çıkarı olan yöneticilerin davet edilmesi sağlanmalıdır.

İlk toplantının amacı, hemen çalışmaya başlamak olmamalıdır. Ekip üyelerinin tanışmasının sağlanması, projenin içine çekilmesi, bilindiği kadarıyla hedef ve kapsamın açıklanması yapılmalıdır. Ekip üyelerinin proje hedefleri, kapsamı ve kendilerinden beklentiler hakkında soru sormalarına izin verilmelidir.

Projenin başlangıcında, ekip üyelerinin kafasında oluşan soruların, yetkililer tarafından cevaplandırılması ve açığa kavuşturulması; ekip üyelerinin çalışmaya olan inancını pekiştirici niteliktedir.

İlk toplantı ile ilgili gündem aşağıdaki gibi olabilir.

- Tanışma
- Toplantının amacının açıklanması
- Metodoloji hakkında bilgilendirme
- Proje hedefleri ve kapsamı
- Rollerin açıklanması, beklentiler
- Soruların cevaplandırılması, açığa kavuşturulması
- Bir sonraki faaliyet üzerinde bilgilendirme ve görev dağılımı

Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Aşama 1 ile ilgili çalışmaların, tamamıylain, stratejik yönetim çevrimi içinde ele alınması gerekir. Rol ve sorumlulukların tanımında belirtildiği üzere, sorumluluk KURULUŞ 2000 komitesine (üst yönetim) aittir.

Adım 1.1. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

-inizin Kritik Başarı Faktörleri nelerdir? Biliniyor mu? Biliniyorsa ne tür bir yaklaşım sonucunda belirlendi? Sizce uygulanan yaklaşım yeterli mi?
-inizde mevcut KOÇ 2000 planları, KBF ve yansıtıldığı stratejiler konusunda, ciddi ve kanıtlara dayalı ipuçları, bilgiler sağlıyor mu?
- KBF leri tespit etmek için, bilgi sisteminde ne tür bilgiler mevcut? Eldeki veriler, doğru bir tespit yapabilmek için yeterli mi?
-inizde EFQM modeli uygulaması yapılıyor mu? Yapılıyorsa özdeğerlendirme sonuçları, aşama 1 için belli ve istenen bilgileri içeriyor mu?
-inizde rakiplere, içinde bulunulan sektör veya pazara, çevre ve dış güçlere yönelik çalışmaların derinliği nedir? KBF ler konusunda girdi sağlama niteliği nedir?

- Müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarının belirlenmesi nasıl yapılıyor? Kritik unsurlar nelerdir? “Benchmarking” çalışmaları var mı? Neler tespit edildi?

Adım 1.2. KBF/Strateji Hedeflerinin Belirlenmesi/Teyiti

-inizde, KBF ve stratejiler için geliştirilmiş operasyonel tanımlar var mı? Hangi ölçüt ve göstergeler kullanılıyor?
- KBF ve Stratejiler ile ilgili mevcut durum saptaması yapıldı mı? Saptama nesnel ve gerçek mi?
- Hedefler nasıl tayin ediliyor? Müşterinin ihtiyaç ve beklentileri hedeflere nasıl yansıtılıyor? En iyi uygulamalara yönelik “Benchmark” sonuçları var mı? Hedeflerin oluşturulmasında göz önüne alınıyor mu?
- Hedeflere ulaşıldığında, elde edilen sonuçlar, ana iş hedeflerine nasıl yansıtılacak? İş sonuçları nasıl etkilenecek? Bu yönde çalışmalar yapıldı mı? Yapılan proforma veya simulasyon çalışmalarının güvenilirlik düzeyi nedir?

Adım 1.3. KBF/Strateji ve Ana Süreç/Süreç İlişkisinin Kurulması

-imizin süreç yapısı ile ilgili bir çalışma var mı?in ana görevini yerine getirdiği süreçler, süreç hiyerarşisi ve birbirleri ile ilintisi biliniyor mu?
- KBF ve Stratejileriyle ana süreç/süreç ilişkisi kuruldu mu?in kritik süreçleri biliniyor mu?
- KBF ve Stratejileri etkileyen süreçlerde yer alan fonksiyonların tespiti yapıldı mı? Anlaşma sağlandı mı?

Adım 1.4. Süreç Önceliklerinin Belirlenmesi, “Süreç Geliştirme Planı”nın Yapılması

- Belirlenen süreçlerin, KBF ve Stratejileri üzerine etkisi biliniyor mu? Tüm yönetim kademesi etkinin boyutları konusunda hemfikir mi?
- Süreç geliştirme planı yapılırken gerekli kaynakların boyutu gözönüne alınıyor mu? Yapılan plan gerçekçi mi?
- Süreç Geliştirme Planı, KURULUŞ 2000 planı ile bütünleştirildi mi?

Adım 1.5. Yönetim Rollerinin Belirlenmesi, Çalışma İçin Organize Olunması

-inizde KURULUŞ 2000 içinde, rol ve sorumlulukları belirleyen bir prosedür var mı? Süreç geliştirme çalışmalarında rol ve sorumluluk tanımları için, prosedürde bir değişiklik gerekiyor mu?
- KURULUŞ 2000 proje komitesinin, süreç geliştirme çalışmalarında rol ve sorumlulukları tanımlandı mı? Roller ve sorumluluklar açık olarak biliniyor ve kabulleniliyor mu?
- Üst yönetiminin, süreç yönetimine bakış açısı nasıl? Süreç yönetimi bir organizasyon şekli olarak benimseniyor mu?
- Ana süreç/süreç sorumluları biliniyor mu? Atandı mı? Süreç sorumluları gerekli profillere haiz mi? Çalışmaların tüm yönetsel ve politik konularını çözebilecek niteliği taşıyorlar mı?
- Ele alınan süreçlerle ilgili süreç geliştirme liderleri nasıl atanıyor? Diğer fonksiyon yöneticilerinin görüşleri alınıyor mu?

- Süreç sorumlusu ve ekip lideri atamalarında, her ikisi ile ilgili tüm kritik hususlar ele alındı mı? Süreç sorumlusunun her zaman gereken ilgiyi göstereceğinden emin olundu mu? Ekip liderinin, sorumluya ulaşmasında sorun yaşanmayacağından emin misiniz? Gerekli önlemler alındı mı?
- Süreçle ilgili fonksiyonlar, süreç geliştirme ekibinde temsil ediliyor mu? Seçilen kişiler gerekli profile sahip mi? Ekibin belirlenmesinde çalışmanın boyutu ve karmaşası göz önüne alındı mı?
- Ekibin oluşturulmasında ilgili yöneticilerin görüşleri alındı mı? Gerekli izinler sağlanıp, formalize edildi mi? Ekip üyeleri istekli mi?
- Ekip üyeleri kendilerinden isteneni biliyorlar mı? Çalışmanın amacı ve beklentiler açık olarak anlatıldı mı?

AŞAMA 2

KAPSAM VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Özet

Her süreçte bir geliştirme fırsatı mevcuttur. Şirketin Kritik Başarı Faktörlerine Stratejilerine bağlı olarak, geliştirilecek süreçler tespit edilip, önceliklerine göre sıralandıktan sonra, planda ilk yer alan süreç, geliştirilmek üzere seçilir.

Kapsam ve hedeflerin belirlenmesi aşaması üç ana adımdan oluşur. Birinci adımda sürece genel olarak bakılır. Asıl müşterinin sesi ile sürecin genel sesi arasındaki fark, geliştirme fırsatlarını belirler. İkinci adımda, süreç fonksiyon bazında incelenir. Kritik fonksiyonel kopukluklar tespit edilir. Bu adımda, ekip edindiği bilgilerle, birinci adımdaki saptamalarını tekrar sorgulayabilir.

Üçüncü adımda, birinci ve ikinci adımdaki bilgilere, “benchmark” sonuçları, varsayım ve kısıtlar da katılarak, hedef ve kapsam belirlemesi yapılır. Proje dokümanı hazırlanır. Üst yönetimin onayı alınır.

GİRİŞ

KURULUŞ 2000 faaliyet planlarında yer alan ve şirketin kritik başarı faktörleri/stratejileri açısından geliştirilmesine karar verilen süreç analiz edilmeden önce, geliştirme fırsatları belirlenmeli, çalışmanın kapsam ve hedefleri tespit edilmelidir.

Adım 2.1 Süreç Geliştirme Fırsatlarının Belirlenmesi

Bu adımda geliştirilecek sürecin tanımlanması yapılmaktadır. Sürecin var olma nedeni, ürettiği ürün veya hizmetler, asıl müşterileri, gerekli olan girdiler ve nereden temin edildiği tanımlanması gereken öğelerdir. Tanımlar yeterince açık olmalı ve ekip üyeleri tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Müşterinin sesinin (müşteri ihtiyaç ve beklentileri) ve sürecin sesinin (süreç performansı) tespit edilmesi de bu adımda yapılmaktadır. Her ikisi arasındaki fark “geliştirme fırsatları” olarak adlandırılmakta ve proje hedeflerinin ortaya konmasında belirleyici olmaktadır.

Adım 2.2 Kritik Fonksiyonel Kopukluk ve Aksaklıkların Belirlenmesi

Süreçteki ana faaliyetlerin, sürece katkıda bulunan ve yer alan organizasyon içi fonksiyonlar ve aralarındaki ilişkilerin yeterince anlaşılmadığı durumlarda, hedef ve kapsamın belirlenmesinde zorluklar ve yetersizlikler ortaya çıkabilmektedir.

Fonksiyonel ilişki şeması bu amaca yönelik olarak kullanılan bir araçtır. Böylelikle süreçte yer alan fonksiyonlar belirlenmekte ve aralarındaki girdi çıktı ilişkileri tanımlanabilmektedir. Ara kesitlerde ortaya çıkan problemler tespit edilmekte ve bunların süreç performansına etkisi değerlendirilmektedir.

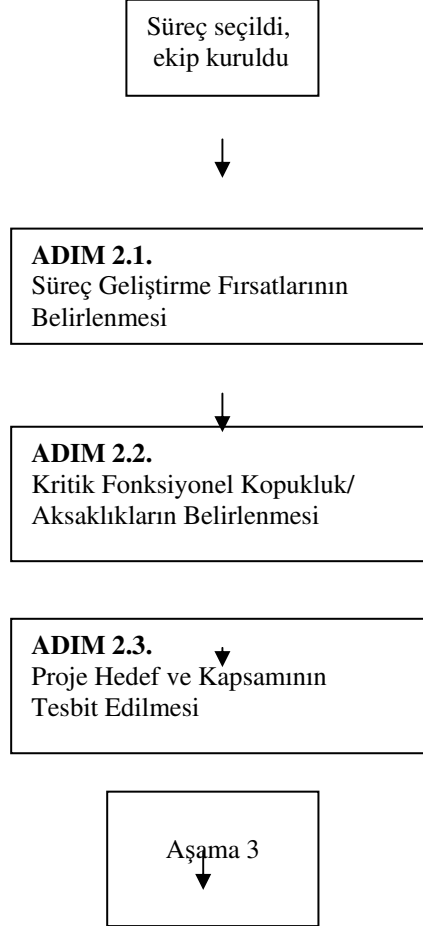
Bu adımda elde edilen bilgiler süreç geliştirme ekibine hedef ve kapsam belirlenmesinde yol gösterici olacaktır. Ayrıca üst düzeyde de olsa problem noktalarının tespit edilmiş olması, ekibe sürecin analizi aşamasında-Aşama 3-yoğunlaşılması gereken noktaları işaret edecektir.

Adım 2.3 Proje Hedef ve Kapsamının Tesbit Edilmesi

Bu adımın amacı, başarı şansı çok yüksek tanımlanmış bir projeyi üst yönetimin onayına sunulmaya hazır hale getirmektir. Bu amaçla, seçilen süreç hakkındaki

varsayımlar ve kısıtların belirlenmesi, ön hedeflerin saptanması ve bu hedeflere ulaşmayı mümkün kılacak şekilde proje ekibinin çalışma sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra seçilen ön hedeflerin, kritik başarı faktörü ve stratejiler üzerindeki etkileri irdelenmeli ve pozitif yönde olduğu teyit edilmelidir.

Aşama 2: Kapsam ve Hedeflerin Belirlenmesi



Şekil 2.1.
Aşama 2: Kapsam ve Hedeflerin Belirlenmesi

Adım 2.1

Süreç Geliştirme Fırsatlarının Belirlenmesi

Özet

Bu adımda geliştirilecek sürecin tanımlanması yapılmaktadır. Sürecin var olma nedeni, ürettiği ürün veya hizmetler, asıl müşterileri, gerekli olan girdiler ve nereden temin edildiği tanımlanması gereken öğelerdir. Tanımlar yeterince açık olmalı ve ekip üyeleri tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Müşterinin sesinin (Müşteri ihtiyaç ve beklentileri) ve sürecin sesinin (süreç performansı) tespit edilmesi de bu adımda yapılmaktadır. Her ikisi arasındaki fark "geliştirme fırsatları" olarak adlandırılmaktadır ve proje hedeflerinin ortaya konmasında belirleyici olmaktadır.

Takip eden bölüm ve aşamalarda sıkça vurgulanacağı üzere süreç geliştirme çalışmaları iteratif özelliği haizdir. Diğer bir deyişle, herhangi bir aşamada, hatta aşamanın adımlarında bir önceki veya daha önceki adım ve aşamalara geri dönülmesi gerekebilir. Eldeki veri ve bilgi düzeyi arttıkça ve derinleştikçe daha önceki aşamaların tekrar ele alınması kaçınılmazdır. Hatta bu durum çalışmanın sağlığına da işaret edilebilir.

Aşama 1'de üst yönetimce geliştirilecek süreçler ve öncelikleri belirlenmişti. Kendilerinden belirli bir süreci iyileştirmesi istenen ekip üyelerinin yapacağı ilk iş sürecin tanımlanmasının yapılmasıdır. Çalışmanın hedef ve kapsamının belirlenmesi için ilk yapılması gereken budur. Bu aşamanın diğer adımlarında yapılan tanımlamaların birçok kez gözden geçirilmesi gerekebilir.

Aşama 1'de tanımlandığı üzere süreç, belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir.

Söz konusu tanımdan hareketle süreci, başlangıcı ve bitişi olan, çerçevesi ve sınırları çizilebilen bir kutu olarak görmek mümkündür. Çizilen çerçeve veya sınır dahilindeki her şey ekibin inceleme alanına girmektedir. Yapılan geliştirme ve değişiklikler tanımlanan çerçeve içerisinde kalacaktır. Böyle bakıldığında tanımlanması gereken öğeler aşağıda verilmektedir. Aynı öğeler şekil 2.2. de görsel olarak ifade edilmektedir.

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

Aşağıda verilen sorular sürecin temel öğelerinin anlaşılmasında ve belirlenmesinde ekibe yardımcı olacaktır.

- Sürece, sürecin dış çevresinden giren ve asıl çıktıları üretmek için kullanılan girdiler nelerdir? (ASIL GİRDİLER)

- Sürecin temel amacı nedir? Var olma nedeni nedir? Sürecin ürettiği hangi ürün/hizmetler sürecin dış çevresine verilir? (ASIL ÇIKTILAR)
- Süreçler asıl girdilerini nereden/kimlerden temin eder? (ASIL TEDARİKÇİLER)
- Süreç asıl çıktılarını kimin için üretir?(ASIL MÜŞTERİLER)

2.1.1. Süreç Temel Öğeleri

Takip eden alt bölümlerde sürecin temel öğeleri tek tek ele alınıp açıklanacaktır. Müşterinin sesi ve Sürecin sesi ayrı bir bölümde ayrıntılarıyla açıklanacak ve örneklerle desteklenecektir.

Asıl Girdiler

Genel anlamıyla girdi herhangi bir şeye veya sisteme gelen, konulan şey anlamına gelir. Süreç analizinde girdileri, asıl girdiler ve kaynaklar olarak ayırmak uygun olur.

Asıl girdiler süreci harekete geçiren girdilerdir. Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar. Asıl tedarikçilerden temin edilirler. Söz konusu girdiler, sürecin değişik aşamaları boyunca işlenerek çıktı haline dönüşürler. Örneğin; “müşteri şikayetlerinin ele alınması” sürecinde, müşteriler tarafından gönderilen mektuplar ve müşteri telefonları asıl girdileri oluşturur. Aynı şekilde “Yardımcı malzeme satın alma” sürecinde organizasyon içinde değişik bölümlerden gelen malzeme istek formları asıl girdileri oluşturur.

Süreç geliştirme çalışmalarının sınırının (nereden başladığının) belirlenmesinde kullanılan asıl girdiye “tetik” adı verilmektedir. Bu konu adım 2.3 te tekrar ve derinliğine ele alınacaktır.

Diğer bir girdi türü de “kaynaklar” dır. Söz konusu kaynaklar, asıl girdilerin işlenmesini mümkün kılan ve/veya destekleyen, işgücü, makine, sermaye vb. dir.

Bazı durumlarda asıl girdilerin bu adımda belirlenmesi zor olabilir. Ancak daha önce belirtildiği üzere süreç geliştirme iteratif özelliği haizdir. Adım 2.3 e varıldığında asıl girdiler daha belirginleşecektir.

Asıl Tedarikçiler

Asıl Tedarikçiler, sürecin asıl girdilerini temin ettiği yerdir. Seçilen sürece bağlı olarak tedarikçiler organizasyonun içinden veya dışarısından olabilir. Örneğin, bir önceki bölümde bahsedilen “Yardımcı Malzeme Temin” sürecinde asıl tedarikçiler, üretim, bakım vb. organizasyon içinde yer alan fonksiyonlardır.

Sürece girdi sağlayan kişi ve kuruluşların aynı zamanda sürecin müşterisi konumunda olabilmeleri de söz konusudur. Örneğin; yukarıda verilen “müşteri şikayetlerinin ele alınması” sürecinde şikayetlerini bildiren müşteri aynı zamanda sürecin asıl müşterisi konumundadır. Ele alınan sürecin, süreç hiyerarşisinde üst konumda olduğu durumlarda –ana süreç,süreç- asıl müşteri ve asıl tedarikçilerin çoğu kez aynı olduğu görülecektir. Örneğin; “Siparişten teslimata” süreci çoğu endüstri dalında veya pazarda stratejik boyutta bir ana süreçtir. Söz konusu süreçte, sürecin başlatılması asıl

müşterinin ürün veya hizmeti sağlayan müesseseye verdiği siparişle başlar. Bu durumda asıl müşteri aynı zamanda asıl tedarikçi konumundadır.

Asıl Çıktılar

Sürecin varoluş nedenidir. Süreç tarafından üretilen ürün ve hizmetlerdir. Örneğin; “müşteri şikayetlerinin ele alınması” sürecinde, sürecin var oluş nedeni; asıl müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerde ortaya çıkan her tür sorunu tespit etmek ve giderici yönde önlemler almak, çözümler üretmektir. Bulunan ve uygulanan çözüm, sürecin asıl çıktısını oluşturacaktır.

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatmin edilmesi KURULUŞ 2000 in ana odak noktalarından birisidir. Bu nedenle süreç geliştirme çalışmalarında sürecin asıl çıktılarının doğru olarak belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Yapılan geliştirme çalışmalarının önemli bir kısmı asıl çıktıların kalitesini ve müşteri tatminini arttırmaya yönelik olacaktır.

Asıl Müşteriler

Asıl müşteri, sürecin asıl çıktısının kullanıcısıdır. Tüketicinin kendisi olabileceği gibi ele alınan sürece bağlı olarak dağıtım ve pazarlama zincirindeki bir şirket, bayi ve hatta süreç akışında yer alan organizasyon içinden bir fonksiyon da olabilir.

Bu noktada iç ve dış müşteri tanımlamasının yapmak uygun olacaktır. İç müşteri organizasyon içinde yer alan müşterilerdir. Bir sonraki adımda yer alan fonksiyonel ilişki şemasının çizilmesinde de görüleceği üzere, süreç içinde yer alan fonksiyonlar birbirlerinin tedarikçisi ve müşterisi konumundadırlar. Süreçte dönüşümü yapılan girdiler üzerinde belirleyici konumdadırlar. Dolayısıyla nihai ürünün niteliği ve niceliğini oluşturmada rol alırlar. Dış müşteriler ise organizasyon dışındaki kişi veya kuruluşlardır.

Ele alınan sürece bağlı olarak asıl müşteri, iç veya dış müşteri olabilir. Örneğin “Yardımcı malzeme satın alma sürecinde”, asıl müşteri iç müşteridir. “Müşteri şikayetlerinin ele alınması” sürecinde ise asıl müşteri dış müşteridir. Dış müşteri tüketicinin kendisi ise nihai müşteri olarak adlandırılır.

Süreç çalışması için belirlenen kapsam dahilinde sürecin asıl müşterisinin, nihai müşteri dışında bir iç veya dış müşteri olması ihtimali vardır. Bu durumda, asıl müşteri ve nihai müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Böyle hallerde, nihai müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin olumsuz etkilenmesine izin verilmemelidir.

Asıl müşteriler süreç geliştirme çalışmalarının can damarını oluştururlar. Zira,

- Sürecin asıl çıktılarının değeri konusundaki en anlamlı ve geçerli değerlendirmeyi asıl müşteriler yaparlar.
- Asıl müşteriler, süreç geliştirme çalışmasının esas odağını oluştururlar. Böylelikle süreçte yer alan fonksiyonların, kendi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik alt optimizasyonların yapılması engellenmiş olur.
- Asıl çıktıların değeri konusunda, asıl müşterinin yaptığı değerlendirmeler süreçte yapılan geliştirmelerin ölçülmesinde temel referans olarak kullanılır.

Aşağıda verilen örnekte yer alan süreç; müşterinin siparişlerinde belirttiği teknik özelliklere göre, nakil araçlarında taşıma işinin gerektirdiği tadilat ve ilaveleri yapmakta olan bir kuruluşun, “Sipariştan Teslimata” sürecinin temel öğelerini vermektedir. Aynı örnek sonraki adımlarda da kullanılacaktır.

• SORU: Sürece dış çevresinden giren ve asıl çıktıları üretmek için kullanılan asıl girdiler nelerdir?

YANIT: Müşteriden gelen ve araç üzerindeki ilave ve tadilatlarla ilgili teknik özellikleri içeren sipariş mektubu (Tetik)

(Not: Araçların tadilatında kullanılan ve yan sanayiden temin edilen malzemeler de asıl girdi niteliğindedir. Ancak örneğimizde süreci başlatan asıl girdi-tetik sipariş mektubudur.)

• SORU: Sürecin temel amacı nedir? Var olma nedeni nedir? Sürecin ürettiği hangi ürün/hizmetler sürecin dış çevresine verilir?

YANIT: Tanımlanan teknik özellikleri haiz nakil aracı

• SORU: Süreç asıl girdilerini nereden temin eder?

YANIT: Tetikleyici asıl girdi müşteriden gelir. Diğer asıl girdi olan gerekli malzeme yan sanayiden temin edilir.

• SORU: Süreç asıl çıktılarını kimin için üretir?

YANIT: Siparişi veren kişi ve kuruluşlar için.

2.1.2. Müşterinin Sesi

Müşterinin sesi ile kastedilen, sürecin çıktıları kullanan asıl müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması ve öğrenilmesidir. Müşteri sürecin ürettiği ürün ve hizmetleri nasıl değerlendirmektedir? Ne gözle bakmaktadır? Müşterinin ürün ve hizmetleri nasıl kullandığı bilinmekte midir? Müşteri beklentileri konusunda elde yeterli veri var mıdır? Tüm bunlar cevaplandırılması gereken sorulardır.

Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, süreç geliştirme çalışmalarının hedeflerinin tanımlanmasında belirleyici olacaktır. Müşteri beklentilerini karşılamaya, hatta aşmaya yönelik olarak yapılmayan bir süreç geliştirme çalışmasının istenen faydayı sağlayacağı şüphelidir.

2.1.2.1. Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Tanımlanması

İhtiyaç ve beklentiler, ürün veya hizmetin takdir edilecek bir değere sahip olması için müşteri tarafından tanımlanmış özellikler olarak tarif edilebilir. Sunulan ürün veya hizmetin kalitesi, maliyeti, elde edilme süresi vb. kavramlarla ilgilidir.

Müşteri ihtiyaçlarının zaman içinde değiştiği ve beklentilerinin sürekli arttığı unutulmamalıdır. Bir süre önce imkansız görünen veya yüksek maliyet ödenerek elde edilebilen ürün özellikleri, günümüzde standart özellikler veya asgari beklenti düzeyi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreç geliştirme ekibi müşteri ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmeli ve operasyonel tanımlarla ifade etmelidir. Müşteriler beklentilerini, ardından bir geliştirme çalışmasının yapılmasını mümkün kılacak şekilde ifade edemeyebilirler. Örneğin, “dayanıklı bir ürün”, “kullanımı kolay bir ürün” veya “yakıt tasarrufu yüksek bir araç” gibi tanımlamalar her zaman için genel tanımlardır ve yönlendirici özelliğe sahip değildirler. Önemli

ölçüde bir belirsizliği beraberlerinde getirirler. Bu tür genel ifadelerin analitik bir değer ifade edebilmesi için operasyonel tanımlara çevrilmesi gerekmektedir.

Müşterinin sesinin belirgin ve yoruma açık olmayan bir şekilde tanımlandığı durumlarda süreç performansının ve çıktılarının, müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığı bilinemez. Aynı şekilde süreçteki gelişmeleri ölçecek bir ölçütten de mahrum olunması anlamına gelir.

2.1.2.2. Müşterinin Sesinin Süreç Hedeflerine Yansıtılması

Daha önce açıklandığı üzere, müşterinin sesi süreç hedeflerinin tanımlanmasında belirleyici özelliğe sahiptir. Bu nedenle ekibin, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini süreç hedeflerine yansıtması gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesinde göz önüne alınması gereken diğer hususlar adım 2,3 te ele alınmıştır.

Müşterinin sesinin süreç hedeflerine yansıtılmasında dikkatli olunmalıdır. Bugün için müşteri beklentilerini karşılayacak bir hedef, yakın bir gelecekte beklentileri karşılamaktan uzak kalabilir. Yine bugün için müşteri beklentilerinin karşılanıyor olması beklentilerin üzerinde bir hedef seçilmemesi anlamına gelmez. Sürekli iyileştirme kavramı, beklentilerin karşılandığı durumlarda dahi süreçte geliştirici yönde çalışmaların devam ettirilmesini gerektirir.

2.1.2.1 de belirtildiği üzere hedeflerin operasyonel tanımlarla yapılması gerekir. Örneğin; otomobil satın alan bir müşteri, otomobilin kapılarının “kolayca kapanmasını” isteyebilir. Önce “kolayca”nın o aracı satın alan bir grup müşteri için ne anlama geldiğinin araştırılması gerekir. Daha sonra, kapı kapatma kuvvetini, ölçülebilir birimlerle ifade edecek (örneğin DaN) standart bir test geliştirmelidir. Müşteriler kapının kapanması için gerekli olan kuvvet için 20 DaN yerine 18 DaN’ı tercih ettiklerini belirtirlerse, test sonucu “18 DaN”lık kapatma kuvveti” ekip için kapının “kolayca kapanması”na karşılık gelen operasyonel tanım haline gelmiş olur. Böylelikle kuvvet için tesbit edilmiş bu seviyenin belirlenecek süreç hedeflerine yansıtılması mümkün olur.

Takip eden tabloda müşteri beklentileri ve söz konusu beklentilerin çevrilebileceği operasyonel tanım ve ölçütlere birkaç örnek verilmektedir.

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

Şekil 2.3 Müşterinin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi

2.1.2.3. Müşterinin Sesi Ölçüm Süreci

Müşterinin sesinin ölçülmesi; bir dizi girdi ve kaynağı işleyerek, ölçüm verileri şekline dönüştüren ve çıktı haline getiren bir süreçtir. Her süreçte olduğu gibi, kullanılan girdiler –insan, ekipman, malzeme, metot ve çevre-doğal olarak yapılan ölçümlerin kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle, müşterinin sesinin ölçülmesi ve hedeflere dönüştürülmesinde, girdilerin doğru yorumlanmasının önemli bir etkisi vardır. Süreç geliştirme ekibi, ölçüm sürecinin girdileri, sürecin kendisi ve çıktıları hakkında bir takım sorulara cevap aramalıdır. “Ne tür ölçütler kullanıyoruz?”, “Ölçme metodu nedir?”, “Ölçme metodunun tekrarlanabilirlik özelliği var mıdır?”, “Ölçüm metodu yanılı oluşturabilecek tüm unsurlardan arındırılmış mıdır?”

Müşterinin Sesi ölçüm sürecinde, ekibin çok iyi anlaması ve değerlendirmesi gereken hususlar şunlardır:

- Gerçeklere ve rakamlara dayalı ölçüt ve göstergelerin kullanılması karar mekanizmaları için son derece önemlidir.
- Verilerin bilgi haline dönüştürülmesi ve bilgilerin değerlendirilmesi bir süreçtir ve iyi bir şekilde tasarlanacaktır.
- Veri toplama modelinin test edilmiş ve yanılı oluşturabilecek unsurlardan arındırılmış olması gereklidir.
- Müşterinin Sesinin bir kez ölçülmesi yeterli değildir. Belli sıklıklarda yapılması ve müşteri tatmini ile ilgili güncel bilgilerin her zaman ulaşılabilir olması gereklidir.
- Müşteri ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişmektedir. Değişen müşteri ihtiyaçlarının anında belirlenebiliyor olması çok önemlidir. Değişen müşteri ihtiyaçları, sürekli iyileştirme kapsamında ölçme sürecinde değişikliklere de neden olacaktır.
- Eğer Süreç Geliştirme Ekibi müşteriden yetersiz bir şekilde geri besleniyorsa, yani mevcut ölçüt ve göstergeler Müşterinin Sesini yansıtmada yetersiz kalıyorsa, süreç geliştirme çalışmasına başlamadan önce ekip, müşteriden geri beslemenin ölçülmesi için yeni ölçütler geliştirmelidir.

2.1.2.4. Müşterinin Sesini Belirlemede Kullanılan Teknikler

Müşterinin sesinin (müşteri ihtiyaç ve beklentileri) belirlenmesinde günümüzde yaygın olarak kullanılan bir dizi teknik mevcuttur. Hangi tekniğin kullanılacağına seçimi ve tekniklerin öğretilmesi bu kılavuz kapsamı dışındadır. Aşağıda kullanılan tekniklerin bazıları kısa açıklamalar şeklinde verilmektedir.

Müşteri Tatmin Araştırmaları/Müşteri Anketleri

İyi tasarlanmış müşteri anketleri yoluyla, müşterilerin sunulan ürün ve hizmetler konusundaki görüşlerinin ve değerlendirmelerinin elde edilmesi, müşterilerin ihtiyaçları

ve beklentileri tatmin edildiği sürece, değerlendirmelere olumlu şekilde yansiyacak ve müşteri tatmin endeksinde yükselme kaydedilecektir.

Şekil 2.4 te satış ve ilk bakıma kadar olan süre içerisinde Ford ürünleriyle ilgili müşteri deneyimlerinin tespit edilmesine yönelik kullanılan “Ford müşteri görüş araştırması”nın ilk sayfası örnek olarak verilmiştir. Söz konusu anket müşteriye posta ile gönderilmekte ve cevaplandırılması rica edilmektedir. Geri gelen anketler değerlendirilmekte ve neticeler periyodik aralıklarla ilgili bölüm ve bayilere yayınlanmaktadır.

Müşteri Focus Grupları/Müşteri Görüşmeleri

Belli bir ürün veya süreç hakkında karşılıklı fikir alışverişi yapmak üzere bir araya getirilmiş, genellikle 6-10 arasında kişiden oluşan müşteri grubu. Grup sorgulama ve tartışmaları yönlendiren bir kişi tarafından yönetilir. Yöneticinin görevi tartışmaların konu üzerinde kalmasını ve yoğunlaşmasını sağlamaktır.

Pazar Araştırmaları

Ürün ve hizmetlerin pazarlanması ile ilgili gerçeklerin tespit edilmesi veya sorunların çözülmesine yönelik olarak yapılan sistematik araştırmalara verilen addır.

QFD (Quality Function Deployment)

Bu yöntemin temel özellikleri şunlardır:

- Müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bunlara karşılık gelen bir dizi tasarım unsurunun karşılaştırılmasına imkan veren bir yöntemdir.
- Müşteriler tarafından talep edilen ürün veya hizmetlerin üretilebilmesi için, müşterinin sesini operasyonel tanımlara çevirmeye yardımcı olan ve yaygın olarak kullanılan bir yönetim aracıdır.
- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ve rakip firmaların ürün özellikleri konusundaki farklılıklara dikkati çekerek, mutabakat ve geliştirme sağlanmasına yol açar.
- Müşterinin sesinin şirketteki bütün fonksiyonlar tarafından duyulmasını ve aralarında tarafsız bir iletişim kurulmasını sağlamak amacıyla planlanmış bir çeşit kavramsal haritadır. (Şekil 2.5)

2.1.3. Sürecin Sesi

Bir önceki bölümde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve süreç hedeflerine yansıtılması üzerinde duruldu. Önemli olan bir husu da, müşteri beklentilerinin karşılanmasında süreç performansının ne ölçüde tatmin edici olduğunun belirlenmesidir. Sürecin sesi ile kastedilen sürecin kendisi ve çıktıları ile ilgili gerçek ölçümlerin yapılmasıdır. Müşteri tatmini üzerinde önemli etkisi olan süreç karakteristiklerinin belirlenmesi ve zaman içinde izlenmesi, ekibe sürecin sesi ile ilgili gerekli bilgileri sağlayacaktır.

2.1.3.1. Süreç Kararlılığı ve Yeterliği

Süreç ile ilgili ölçümlerin zaman içinde yapılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir süreç, çıktılarının kalitesini etkileyen ve her zaman süreç içinde mevcut olan bir dizi değişkenin etkisine tabidir. Bu tür değişkenler “genel nedenler” olarak adlandırılır. Genel nedenlerden dolayı ortaya çıkan süreç sapmaları öngörülebilir niteliktedir. Bu

nedenle süreçle ilgili karakteristiklerin zaman içinde belli sınırlar içerisinde sapma göstermesi normaldir ve sürecin kararlı olduğunu gösterir.

Kararlılık bir sürecin iyi veya kötü olduğuna işaret etmez. Yalnızca süreci etkileyen ve öngörülebilir sapma yaratan bir dizi genel nedenin varlığına işaret eder.

Sürecin çıktılarını etkileyen ve sapma yaratan bir diğer değişken türü de “özel nedenler” olarak adlandırılan değişken türüdür. Bu tür nedenler aralıklarla belirsiz zamanlarda ortaya çıkarlar ve öngörülemezler. Çalışanların yaptığı hatalar, yanlış ayar neticesi ortaya çıkan hatalar, makine ve ekipmanda meydana gelen bozukluklar neticesi ortaya çıkan hatalar, özel nedenlere örnek olarak gösterilebilir. Bu takdirde süreçte zaman içinde ortaya çıkan sapma öngörülemez ve sürecin kararlılığının bozulduğunu gösterir.

Şayet ele alınan süreç kararlı değilse, bu takdirde yapılması gereken ilk iş sürecin kararlı hale gelmesini sağlamaktır. Kararlı olmayan bir süreçte yapılacak sürecin sesi ölçümleri gerçek durumu gösterici bilgileri vermeyecek ve değerlendirme sırasında ekip üyelerinin yanılgılarına yol açacaktır.

Kararlı olmayan bir sürecin kararlı hale getirilmesinde en sık başvurulan yöntem problem çözme tekniklerinin kullanılması yoluyla sapma yaratan kök nedenlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasıdır.

2.1.3.2. Verilerin Toplanması, Planlanması ve Hazırlığı

Sürecin sesi ile ilgili bilgilerin toplanması bir planlama ve hazırlık çalışmasını gerektirir. Müşterinin sesinin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesi, elbetteki iyi seçilmiş, tutarlı ve doğru ölçümlere dayandırılmalıdır. Süreçte ne tür değişiklikler yapılacağı ve yapılacak herhangi bir değişikliğin geçerliliğinin kanıtlanması söz konusu ölçümler ile mümkün olacaktır.

Bu aşamada ekibin şunları belirlemesi gerekmektedir.

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

2.1.3.3. Süreç Performansı ve Ürün/Hizmet Kalite Düzeyi Ölçüt ve Göstergeleri Nelerdir?

Süreç performans ölçüt göstergelerinin toplanması ve izlenmesinin amacı; rakiplere karşı üstünlük sağlayarak, müşterilere daha kaliteli, daha iyi, daha ucuz, daha yeni ve daha hızlı hizmetin götürülmesidir.

Performans ölçüt ve göstergeleri; kalite, hizmet, maliyet ve zamanla ilişkilidir. Şirketin ürün, hizmet, süreç ve operasyonlarına ait ölçülebilir özelliklerdir. Doğru ve düzenli izlenip, analiz edildiklerinde; ölçüt ve göstergeler, şirketin karar mekanizmaları için sağlam bir zemin teşkil ederek:

- Kalite ve performans problemlerinin ortaya konmasında,
- Geliştirme ve iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesinde,
- Öncelikli fırsatların tasarımı ve uygulanmasında etkin rol oynarlar.

Ölçüt ve göstergeler, ürün/hizmet kalitesini ve operasyonel performansı geliştirecek olan faktörleri en uygun ve iyi biçimde ortaya koyabilecek şekilde seçilmelidir.

Seçilen ölçüt ve göstergeler:

- Şirketin kritik başarı faktörü/stratejileri ile ilişkili,
- İç/dış müşteri beklentileri ile ilişkili,
- Spesifik ve ölçülebilir,
- Yeterli derecede hassas ve güvenilir,
- Düzenli aralıklarla herkes tarafından ulaşılması mümkün olmalıdır.

Ölçüt ve göstergeler iki ana başlık altında toplanabilir.

- Geleceğe dönük (yönlendirici) ölçüt ve göstergeler
- Geçmişe dönük (değerlendirici) ölçüt ve göstergeler

Geleceğe dönük ölçüt ve göstergeler, olacakları önceden haber veren veya ileriye yönelik kullanılan ölçütlerdir. Gelecekte neler olacağını habercisidirler. Yönlendirici ölçüt ve göstergeler kestirimci ve proaktif nitelik taşırlar. Zaman içinde, bir değişiklik veya geliştirme yapmak, doğabilecek bir problemi engellemek veya bir problemi düzeltmek amacıyla toplanan bilgilerdir. Çevrim süresi, zamana ve kaliteye yönelik ölçüt ve göstergeler genellikle geleceğe dönük, yönlendirici niteliği olan göstergelerdir.

Örnekler:

- Yeni ürün geliştirme süresi
- Tasarım değişiklikleri devreye alma süresi
- Tezgah ve süreç yeterlilik oranı
- İstatiksel Proses Kontrol: Kontrol şemaları
- Üretim çevrim zamanı
- Yönetim süreçlerinde karar alma süreleri(karar alma çevrim zamanı)
- Zamanında teslimat yüzdesi
- Şikayet çözümü süresi

Geçmişe dönük ölçüt ve göstergeler ise, olup biteni saptayan elde edilen sonuçları gösteren ölçütlerdir. Doğabilecek problemlerin engellenmesi veya bir problemi düzeltmek için geç kalındığı, diğer bir deyişle, "işler olup bittikten" sonra elde edilen bilgilerdir.

Örnekler

- Üretimde ürün başına hata sayısı/yüzdesi
- Hurda oranı
- Stok devir hızı

- İşçilik katma değeri
- Garanti masrafları
- İşletme masrafları

Ölçüt ve göstergelerle ilgili daha ayrıntılı bilgi için KURULUŞ 2000 İzleme Sistemi Kılavuzundan yararlanılabilir.

2.1.3.4. Ölçütler ve Hedefler Nasıl Olmalıdır.

Müşterinin sesi bir ürün ve hizmetle ilgili olarak doğrudan müşterinin değerlendirmesidir. Sürecin sesi ise, sürecin belli noktalarında organizasyon tarafından yapılan ölçümlerdir. Burada önemli olan müşterinin sesini doğrudan etkileyen süreç karakteristiklerinin bulunması ve ölçülmesidir.

Aksi takdirde yapılan ölçümler müşterinin sesini yansıtması açısından bir anlam taşımaz. Bölüm 2.1.2 de bahsedilen QFD tekniği, müşterinin sesinin süreç performans karakteristiklerine çevrilmesinde kullanılan önemli tekniklerden birisidir. Müşterinin sesinin bir metodoloji yardımıyla sürecin sesine indirgenmediği durumlarda ekip, belirlediği ölçütlerin, müşterinin sesini ikame edip edemeyeceği konusunu çok dikkatli irdelemek zorundadır. Aynı şekilde belirlenen ölçütler ile müşterinin sesi arasındaki ilişki açıklanmak zorundadır.

Sürecin sesi ölçümlerinin, süreç hedeflerine yansıtılması tıpkı müşterinin sesinde olduğu gibi operasyonel tanımlarla yapılmak zorundadır. Operasyonel tanımlarla belirlenemeyen hedefler yönlendirici olmaktan uzaktır. Aşağıda süreç hedeflerine yansıtılabilecek tarzda operasyonel tanımlarla ifade edilmiş sürecin sesi örnekleri verilmektedir.

2.1.3.5. Süreç Nerede Ölçülür

Bu adımda süreç geliştirme ekibinden istenen pek doğaldır ki, müşterinin sesine karşı gelen sürecin sesi ölçümlerinin yapılmasıdır. Bir diğer deyişle, yapılan ölçümleme sürecin asıl çıktısı ve müşterinin sesini tatmine yönelik süreç performans karakteristikleri ile ilgili olacaktır.

Süreç geliştirme çalışmalarında yalnızca çıktılarla ilgili karakteristiklerin ölçülmesi yeterli olmayacaktır. Daha uygun olanı çıktılarla birlikte, süreç içinden ve süreçle ilgili ölçümlerin de alınmasıdır. Süreç performansını ifade eden ölçümler genellikle sürecin içinden elde edilir.

İlerdeki aşama ve adımlarda daha da belirginleşeceği üzere, sürecin sesi ölçümleri çeşitli seviyelerde yapılabilir. Süreç ölçümleri de kendi içinde hiyerarşik yapılanmaya sahiptir. Bu adımda, ele alınan süreç düzeyinde ölçütlere ihtiyaç vardır. Ancak ekip ilerleyen aşamalar da alt süreç, süreç adımları seviyesinde de ölçümlere ihtiyaç duyacaktır. Daha alt seviyelerde yapılacak ölçümler, problem noktalarının ortaya konmasında ve kısıtılmasında ekibe yardımcı olacaktır.

Ölçüm metodolojisi ekibin süreci izleyebileceği bir pencere gibidir. Eğer bu pencere, sürecin görüntüsünü tutarlı bir şekilde yansıtmıyorsa; ekip sürecin geliştirilmesi için gerekli olan adımları tam olarak tayin edemez, belirleyemez.

Bu nedenle süreçle ilgili mevcut tüm performans ölçütleri değerlendirilmelidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile sıkı bir biçimde ilintili olanlar da ele alınmalıdır. Eğer mevcut ölçütler bu konuda yetersiz kalır ise, ekip yeni ölçütler oluşturma yoluna gitmelidir.

2.1.4. Süreç Geliştirme Fırsatlarının Belirlenmesi

Müşterinin sesi ile sürecin arasındaki fark “geliştirme fırsatı” olarak adlandırılmaktadır. Müşterinin sesi, müşteri tatmini açısından ulaşılması gereken düzeyi belirler. Sürecin sesi ise mevcut durumun göstergesidir. Ancak daha önceki bölümlerde bir çok kez tekrarlandığı üzere, iyi bir kıyaslamanın yapılabilmesi için her ikisinin de operasyonel tanımlarla yapılması gerekmektedir. Müşterinin sesinin süreç karakteristiklerine indirgenemediği durumlarda müşterinin sesi ve sürecin sesi aynı operasyonel tanımlarla ifade edilebilecektir.

Müşterinin sesi, süreç hedeflerinin ya da proje hedeflerinin tanımlanmasında belirleyici özelliği haizdir. Bu adımda yalnızca geliştirme fırsatlarından bahsedilmesi bir çelişki değildir. Zira takip eden adımlarda görüleceği üzere hedef belirlenmesinde birçok unsurun gözönüne alınması gerekmektedir. Çalışmanın iddialı fakat aynı zamanda gerçekçi olması için bu gereklidir. Örneğin; projenin başında, projenin gidişini önemli ölçüde etkileyecek bir takım varsayım ve kısıtlar sözkonusu ise, bunların hedef ve kapsam belirleme aşamasında dikkatle irdelenmesi gerekmektedir. Yine ekip süreçle ilgili “benchmark” yapabilme olanağına sahipse, hedef belirlemeden önce bunu muhakkak gerçekleştirmelidir.

Bölüm 2.1.1”de süreç temel öğelerinin belirlenmesinde, nakil araçlarında taşıma işinin gerektirdiği tadilat ve ilaveleri yapan bir kuruluşun, “Siparişten teslimata” ana süreci örnek olarak kullanılmıştı. Aynı örneğe devam edildiğinde, müşterilerin araç üzerindeki tadilat ve ilaveler için, istedikleri teknik özelliklere bağlı kalınmasını arzuladıkları ve üründe ortaya çıkan hatalara karşı hassas oldukları görülmektedir. Ürün kalitesi ile ilgili sözkonusu müşteri beklentileri yanısıra, müşterilerin siparişlerinin en kısa sürede ve zamanında teslim edilmesi üzerinde önemle durdukları görülmektedir. Sürecin sesinin ise bu anlamda tatmin edici olmaktan uzak olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda müşterinin sesi, sürecin sesi ve geliştirme fırsatları tablo olarak ifade edilmiştir.

Çalışmalarını bu adımın sonuna kadar getiren süreç geliştirme ekiplerinin, elde ettikleri bilgileri verilen tablo formatını veya benzerini kullanarak belgelendirmeleri istenmektedir. Belgelendirme çalışmanın her aşamasında gereklidir. Gerektiği şekilde saklanmayan veya ifade edilmeyen bulgu ve bilgiler ekibin çalışmasının etkinliğini azaltacaktır.

Şekil 2.7 Süreç Geliştirme Fırsatları Tablosu EK : 9

Adım 2.2 Kritik Fonksiyonel Kopukluk ve Aksaklıkların Belirlenmesi

Özet

Süreçteki ana faaliyetlerin, sürece katkıda bulunan ve pay alan organizasyon içi fonksiyonlar ve aralarındaki ilişkilerin yeterince anlaşılmadığı durumlarda hedef ve kapsamın belirlenmesinde zorluklar ve yetersizlikler ortaya çıkabilmektedir.

Fonksiyonel ilişki şeması bu amaca yönelik olarak kullanılan bir araçtır. Böylelikle süreçte yer alan fonksiyonlar belirlenmekte ve aralarındaki girdi çıktı ilişkileri tanımlanabilmektedir. Ara kesitlerde ortaya çıkan problemler tespit edilmekte ve bunların süreç performansına etkisi değerlendirilmektedir.

Adım 2.1 de ele alınan sürecin temel öğelerinin-asıl girdiler, asıl tedarikçiler, asıl çıktılar, asıl müşteriler-tanımlaması yapılmıştı. Ayrıca, müşterinin sesi ve sürecin sesi belirlemeleri yapılmış ve her ikisi arasındaki fark “geliştirme fırsatları” olarak adlandırılmıştı. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatmin edilmesi, süreç hedeflerinin saptanmasında belirleyici unsurdur. Ancak gözönüne alınması gereken diğer unsurlar da mevcuttur. Bu adımı takiben geliştirme fırsatları, diğer unsurların da gözönüne alınmasıyla proje hedeflerine dönüştürülecektir.

Adım 2.1 deki değerlendirmeler sürecin geneliyle ilgilidir. Aynı şekilde adım 2.1 de belirlenen sürecin sesi, müşteri tatminine yönelik olarak sürecin genel performansını göstermektedir. Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark ise, ekibin o andaki bilgi seviyesini yansıtmaktadır. Ekibin bilgi seviyesi derinleştikçe, adım 2.1 deki sözkonusu bulguların ve saptamaların gözden geçirilmesi, rafine edilmesi kaçınılmazdır.

KİSAG metodolojisinde, proje hedef ve kapsamının belirlenmesinden önce ekibin adım 2.1 deki çalışmalara ilaveten süreçteki ana faaliyetleri, süreçte yer alan fonksiyonları ve aralarındaki ilişkileri daha yakından tanımları öngörülmektedir. Söz konusu yaklaşım birçok nedenden dolayı zorunlu hale gelmektedir.

- Ekibi oluşturan üyeler, temsil ettikleri fonksiyonların sürece katkısını bilmekle beraber; süreçte yer alan diğer fonksiyonları, katkılarını, katkıların önem ve derecesini yeterince bilmeyebilirler. Bu ise değerlendirmelerde tek yanlılığa ve öznelliğe yol açabilir.
- Genellikle süreçte yer alan fonksiyonların arakesitlerinde ortaya çıkan aksaklık ve kopukluklar, sürecin genel performansındaki yetersizliklerin ana nedenleridir. Bu nedenle sürecin bir bütün olarak sesini tespit ettikten sonra, bir alt seviyede fonksiyonlar arasındaki girdi çıktı ilişkilerinde sürecin sesini dinlemekte fayda vardır. Böylelikle sürecin genel sesi daha iyi anlaşılacaktır.
- Şayet ele alınan süreç, fonksiyonel temelde örgütlenmiş bir organizasyona aitse; bu takdirde söz konusu organizasyonda iç tedarikçi ve iç müşteri kavramları henüz yeterince anlaşılmamış demektir. Bu adımda yapılan çalışmalar ekip üyeleri arasında karşılıklı tedarikçi-müşteri kavramının yerleşmesini sağlayacaktır. Hiç şüphesiz ki, böylelikle ileriki aşamalarda ekip üyelerinin ekibe uyum ve etkinliği artmış olacaktır.

- Bu adımda elde edilen bulgular, ekip üyelerine problem noktalarını işaret ederek, sürecin analizi-Aşama 3- çalışmalarını kolaylaştıracaktır.
- Süreçte yer alan fonksiyonların bilinmesi, aralarındaki ilişkilerin ve kritik sorunların anlaşılması, süreç geliştirme çalışmalarının kapsamının belirlenmesi açısından elzemdir. Süreç çalışmalarının nerede başlayıp, nerede bitmesi gerektiği kararının verilmesi için gerektiği kararının verilmesi için gerekli bilgi düzeyini oluşturur.

Bu adımda önce süreçte yer alan fonksiyonların belirlenmesi yapılacaktır. Daha sonra fonksiyonlar arasındaki girdi-çıkı ilişkileri tanımlanacaktır. Girdi-çıkı ilişkileri fonksiyonel ilişki şemasının çizilmesinde kullanılacaktır. Daha sonra ise kritik fonksiyonel kopukluk ve aksaklıklar tespit edilecek ve bunların sürecin genel sesine etkisi araştırılacaktır.

2.2.1. Fonksiyonel İlişki Şemasının Çizilmesi

Fonksiyonel ilişki şeması, süreçte yer alan fonksiyonların belirlenerek, aralarındaki ilişkilerin şematik bir biçimde ifade edilmesidir. Bu adımda bu yöntemin kullanılması, ekibin ele alınan süreçte giderek derinleşen çalışmalarına yardımcı olacaktır. Süreç hiyerarşisindeki yeri yukarılarda olan süreçlerde ve karmaşık organizasyonlarda, fonksiyonel ilişki şemasının çizilmesi ekibin önemli bir zamanını alabilir. Bu noktada ekip üyelerinin, mevcut sürece hakim ve organizasyonu tanıyan kişilerden oluşmasının yararı görülecektir.

2.2.1.1. Süreç Sınırları İçerisinde Kalan Fonksiyonların Bulunması

Adım 2.1 de ele alınan sürecin genel anlamda dış sınırları ve çerçevesi çizilmiştir. Şimdi ise geçici olarak belirlenen dış çerçeve içerisinde yer alan fonksiyonların belirlenmesi yapılacaktır. Elde edilen bilgiler adım 2.3 te sürecin kapsamının belirlenmesinde kullanılacaktır.

Klasik organizasyon yapılarında, iş bölümünü yatay ve dikey şekilde düşünmek mümkündür. Dikey bölümlenme genellikle yetki zincirini veya hiyerarşisini belirler. Yatay bölümlenme ise çoğunlukla fonksiyonların ayrımlanması şeklinde oluşturulur.

AŞAMA 3 SÜRECİN ANALİZİ

Özet

Süreç analizinin niteliği tümüyle toplanan verilerin doğruluğuna ve gerçeği temsil etmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, iç/dış müşteriler ile diyalog kurulmalı, müşteri istekleri belirlendikten sonra sürecin mevcut durumu tam olarak anlaşılmalıdır. Analiz aşamasında fonksiyonlararası süreç haritasının ve detaylar için alt akış diyagramlarının rolü çok önemlidir. Bu araçlar kullanılarak ve kritik başarı faktörleri ile şirket stratejileri dikkate alınarak, süreç içindeki kopukluklar ve aksamalar teşhis edilmelidir. Böylelikle, çözümlerin geliştirildiği bir sonraki bölüme gerekli zemin sağlanmış olacaktır.

GİRİŞ

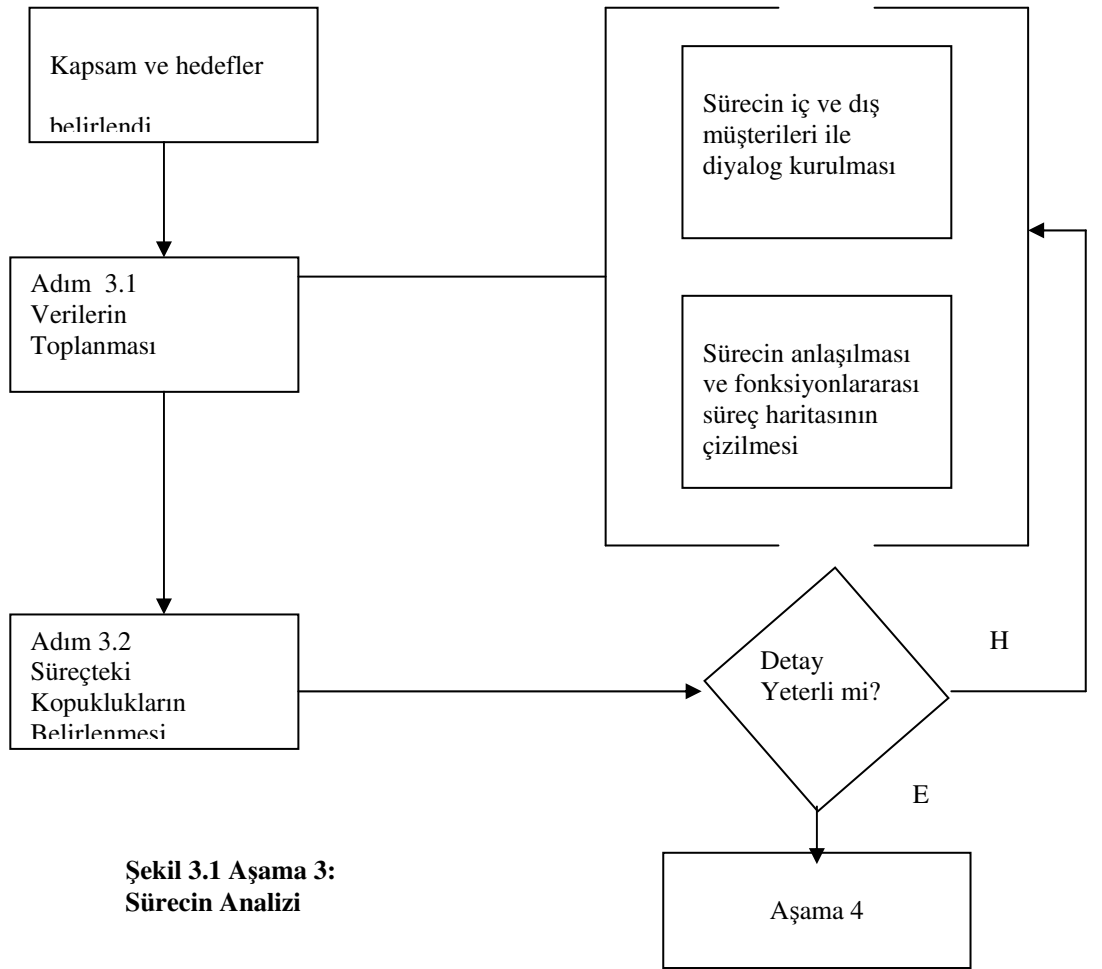
Bu aşamada sürecin analizi ve analiz için gerekli veri toplama esasları tanıtılmaktadır. Daha sonra ise bu veriler ışığında süreçte geliştirilmesi gereken noktaların (kopuklukların, aksaklıkların) bulunması için hazırlanmış metodoloji anlatılacaktır.

Analiz sırasında en çok vurgulanan unsurlar, sürecin objektif olarak ele alınması ve kritik başarı faktörleri ile şirket stratejilerini yansıtan süreç hedeflerinin daima göz önünde tutulmasıdır. Toplanan verilerin, çalışmanın bundan sonraki bölümünün temelini oluşturduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, verilerin toplanması ve derlenmesi aşamalarında dikkat edilmesi gereken unsurlar bulunmaktadır. Bunlara ilerideki bölümlerde detaylı olarak değinilmektedir.

Sürecin daha etkin olarak incelenmesi açısından fonksiyonlararası süreç haritasının çizilmesi büyük önem taşımaktadır. Böylelikle, süreç içindeki aksaklıklar ve kopukluklar daha iyi gözlemlenebilmektedir. Bu kopukluklar, ilerideki bölümlerde geliştirme için yoğunlaşacağımız noktaları temsil edecektir.

Şekil 3.1 de sürecin analiz aşamasının adımları görülmektedir. Aşağıda ise adımların özeti verilmektedir.

Aşama 3: Sürecin Analizi



Şekil 3.1 Aşama 3:
Sürecin Analizi

Adım 3.1. Verilerin Toplanması

Sürecin analizi için, gerekli verilerin toplanması yukarıda da belirtildiği gibi, tüm çalışmanın başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu veri toplama işlemini iki

başlık altında bir araya getirebiliriz. Bunlar, sürecin iç ve dış müşterisi ile diyalog kurulması ve sürecin anlaşılması olarak özetlenebilir.

3.1.1. İç ve Dış Müşteri ile Diyalog Kurulması

Sürecin müşterileri ile kurulan diyalog, müşteri gereksinimleri, müşteriye bağlı gelişen standartlar ve geliştirme alanları hakkında bilgi edinilmesini sağlayacaktır. Bu mevcut durumun analizinde bazı temel soruların sorulması gerekmektedir. Bunun için tüm soruları kapsayan bir müşteri görüşme rehberi geliştirilmelidir.

3.1.2. Sürecin Anlaşılması

Aşama 2 nin 2. Adımında belirlenen kritik fonksiyonel kopukluklar süreç analizi için çıkış noktası oluştururlar. Süreci, asıl girdileri (tetik) ile başlatarak, detaylı şekilde incelemek çok büyük önem taşımaktadır. Çıktıların elde edilmesindeki adımlar ve faaliyetler çizilecek olan süreç haritasına ışık tutacaktır. Aynı zamanda mevcut performans ölçütlerinin tanımlanmasını kolaylaştıracaktır.

Adım 3.2. Kopuklukların Belirlenmesi

Süreçteki eksik, gereksiz veya yetersiz kalan arakesit ya da süreç adımları kopukluklar (aksaklıklar) olarak tanımlanır. Bunların ortaya çıkarılması için çeşitli sorgulama yöntemleri vardır. Süreçteki bu kopukluklar, belli başlıklar altında toplanabilir. Bunlar, gereksiz adımlar, arakesitlerdeki gereksiz tekrarlar, önlenebilir iterasyonlar, adımların hatalı sıralanması, verimsiz noktalar, darboğazlar ve eksik kalite anlayışı sonucu doğan kopukluklar olmak üzere özetlenebilir.

Adım 3.1

Verilerin Toplanması

Özet

Sürecin analizi için, gerekli verilerin toplanması tüm çalışmanın başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Veri toplama işlemini iki başlık altında bir araya getirebiliriz. Bunlar,

- *Sürecin iç ve dış müşterileri ile dialog kurulması,*
- *Sürecin anlaşılması*

Olarak sıralanabilir.

Sürecin analizi aşamasının en önemli amacı, ele alınan süreç ile ilgili verilerin toplanmasıdır. Temel ilke ve kavramlar, Aşama 2 de verilenler ile aynıdır. Aşama 2 de geliştirilecek olan sürecin asıl müşterisinin ve sürecin genel performansının belirlenmesi gerçekleştirilmiştir. Ekipten burada beklenen, sürecin süreç hiyerarşisindeki yerine göre alt bölünmelerinde (alt süreç,süreç adımı) müşterinin sesi ve sürecin sesine ait verileri toplayıp değerlendirmesidir.

Ele alınan süreçler, hiyerarşik seviyesi ve karmaşıklığına bağlı olarak, alt süreç, süreç adımı şeklinde alt bölünmelere sahiptir. Söz konusu bölünmeler için, tıpkı sürecin tümünde olduğu gibi, süreç öğelerinin tanımlaması yapılabilir. Yani, tedarikçi,girdi,çıktı, müşteri tanımlamaları bu alt süreç ve süreç adımları içinde söz konusudur. Ele alınan detay seviyesinde, ekibin bu detay seviyesine ait süreç öğelerini tanımlaması gerekmektedir. Böylelikle, sürecin ana faaliyetleri için, müşterinin sesi (iç müşteriler) ve sürecin sesi (söz konusu alt süreç ve süreç adımlarının performansı) belirlenmiş ve anlaşılmış olacaktır.

Aşama 3 ün bu adımı iki alt adımdan oluşmaktadır.

- Sürecin İç Müşterileri ile Diyalog Kurulması

Tıpkı Aşama 2 de yapıldığı gibi, sürecin müşterilerinin sesinin belirlenmesi ve süreç performanslarına yansıtılması gerekmektedir. Yalnız, bu sefer söz konusu olan, sürecin akışı içerisinde yer alan iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesidir.

- Sürecin Anlaşılması

Sürecin analizi, süreç içerisinde yer alan faaliyetlerin yeterince anlaşılmasını gerektirir. Aşama 2 de belirlenen kritik fonksiyonel kopuklukların bulunduğu bölgeler öncelikle yoğunlaştırılması gereken yerlerdir.

3.1.1. Sürecin İç ve Dış Müşterileri ile Diyalog Kurulması

Geliştirilmesi için çalışılan sürecin, asıl müşterileri Aşama 2 de belirlenmişti. Bu adımda, süreçte yer alan iç müşterilerin, sürecin ilgili kısmı üzerindeki ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle, ele alınan detay seviyesinde süreçteki faaliyetlerin mevcut durumunu müşteri gözü ile değerlendirmek mümkün olacaktır.

İç müşteri ve iç tedarikçiler, sürecin tümünün performansı ve çıktılarının kalitesini belirleyici konumdadırlar. Süreç içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkinliği ve ara çıktıların kalitesi sürecin tümünü olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, sürecin iyi çalışması için, her aşamada çıktıların kalitesi bir sonraki aşama için gerekli temel gereksinimleri karşılar nitelikte olmalıdır.

Müşteri gereksinim ve beklentilerinin araştırılması için anket, müşteri grup toplantıları ve müşteri görüşmeleri gibi çeşitli metodlar uygulanabilir. Bunların arasında bire bir müşteri görüşmeleri en çok tercih edilen yöntemdir. Böylelikle daha detaylı bilgi elde edilebilmektedir.

Müşteri görüşmelerinde, müşterinin ihtiyacını iyi ifade edemeyebileceği olasılığı unutulmamalıdır. Kişiler tarafından anlatılanların kapsamının esas durumdan farklı olabileceği ve müşteri düşüncelerinin daima değişken olabileceği gözardı edilmemelidir. Kısacası bu bilgilerin toplanması kadar derlenmesi ve analiz edilmesi de tecrübe gerektiren bir görevdir.

Anketlerin hazırlanmasında, özellikle üzerinde durulması gereken nokta, sorulara verilecek cevapların değerlendirme aşamasında birbiri ile çelişmemesidir. Diğer bir deyişle tüm anket boyunca puanlamalar tutarlı olmalıdır. (örneğin: 10/10 hep en iyiyi göstermelidir) Soru üslupları aynı olmalı, dolambaçlı ya da olumsuz cümle yapılarından kaçınılmalıdır. Soruların, anketi her eline alan tarafından aynı şekilde yorumlanacağı konusunda bir şüphe bırakılmamalıdır.

Görüşmelerin hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar ise şöyle sıralanabilir:

Görüşmeler öncesi, görüşmenin yapılacağı kişinin görevinin detaylı olarak öğrenilmesi, toplantının daha verimli geçmesine ve gereksiz detayların daha kolay tanımlanmasına yarayacaktır. Hatta somut görevlerde, görevin daha önceden görüşmeyi yapan kişi tarafından denenmiş olması, çok daha rahat ve anlayışlı bir atmosfer yaratacaktır. Görüşme yapılan kişi, ısrarla konuyu görevinin zorlukları üzerine yönlendirecektir.

Buradaki asıl gaye ise, bu görevin süreç içindeki yerini tanımlayabilmektedir. Mümkün ise görüşme, kişinin iş ortamında yapılmalıdır, böylelikle önemli, fakat görüşmede gözden kaçabilecek detaylar fark edilebilir.

Bu araştırmanın başında varolan veya proje kapsamında daha önceki aşamalarda toplanmış müşteri bilgilerinin tekrarlanması kaçınılmalıdır. Ayrıca, görüşmelerin organizasyonunda ve verilerin derlenmesinde geliştirilecek bir "müşteri görüşme rehberinde" yararlanılarak, veri özet formlarının oluşturulması olumlu olacaktır.

3.1.1.1. Müşteri Görüşme Rehberi

İç müşteriler ile görüşmeden önce sorulacak soruların saptanmasını içeren bir çalışma yapılmalıdır. Böylelikle, üzerinde durulması gereken noktalara ağırlık veren verimli bir görüşme için gerekli zemin sağlanmış olur. Bu soruların şekillendirilmesinde aşağıdaki liste, müşteri görüşme rehberi, bir kılavuz gibi kullanılabilir. Ayrıca, müşteri görüşme rehberi, görüşme esnasında değinilmemiş noktaları belirten bir kontrol listesi niteliği de taşımaktadır.

Önerilen sorular

- Bizden aldığınız temel çıktılar (ürün, hizmet) nelerdir? Bunları nasıl kullanıyorsunuz?
- Bu çıktıları değerlendirmek için hangi önemli performans karakteristiklerini kullanıyorsunuz?
- Bu karakteristiklerin sizin performansınız üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? (1-10 arası puanlanabilir.)
- Bu karakteristikler arasında geliştirme için öncelikli olanlar nelerdir? Çıktıları değerlendirmek için hangi ölçütler kullanılmalıdır? Bu ölçütlerde ne düzeyde performans bekliyorsunuz?
- Bu karakteristikleri başarı ile benimsemiş bir organizasyon biliyor musunuz?

3.1.2. Sürecin Anlaşılması

Bu adımın amacı; sürecin mevcut durumunu bir fonksiyonlararası süreç haritası oluşturarak kağıt üzerine dökmektir. Böylelikle, hem mevcut akışın fotoğrafı çekilmiş olacak, hem de mevcut performansın değerlendirilmesi için veriler derlenmiş olacaktır. Bu adımda bir diğer amaç da yaşanan problemleri, performansı düzeltmek için öngörülen yenilikleri, süreç değişiklik planlarını ve performansın gelişimini engelleyen etkenleri bir araya getirmektir.

Bu bilgilerin elde edilmesinde çalışanların katılımını destekleyen grup çalışmaları, anketler, süreç katılımcıları ile yapılan görüşmeler, veri toplama çalışmaları gibi metodlar kullanılabilir. Burada önemli olan toplanan her verinin tutarlı ve tam olarak belgelenmesidir. Çünkü, mevcut durumun analizi tümüyle bu bilgilere dayanacaktır.

İlk olarak aşağıda belirtilen unsurlar göze alınarak, toplanan veriler ışığında bir fonksiyonlararası süreç haritası oluşturulmalıdır.

3.1.2.1. Fonksiyonlararası Süreç Haritası

Süreç haritaları, sürecin fonksiyonlararası akışındaki sıralamayı veya bir ürünün oluşumundaki adımları gösterir. Süreç haritası sürecin akışının incelenmesine, ayrıca

eklemeler, aktarmalar ve değişiklikler yoluyla süreci geliştirme yolları bulunmasına yardımcı olur.

Organizasyonun birkaç fonksiyonunu içine alan bir sürecin gösteriminde ise, fonksiyonlararası süreç haritası kullanılır. Birimler arası etkileşim ve ilişkileri sergileyen bu gösterim sayesinde sürecin ayrıntıları daha çok belirginleşir. Sadece ilişkileri gösteren bir haritadan farkı ise, zamanı da bir boyut olarak içerebilmesidir. Örneğin, çevrim süreleri ile ilgili bir problemde alt süreçlerin ve süreç adımlarının, zaman kriteri dikkate alınarak incelenmesi, çözüm aşamasında son derece yararlı olacaktır.

3.1.2.1.1. Başlangıç için Gerekli Detay Seviyesi

Süreç analizini yapmak amacıyla çizilecek olan fonksiyonlararası süreç haritasının, hangi detayda olması gerektiği, ekibin karar vermesi gereken konuların başında gelir. Baştan çok detaylı bir şekilde oluşturulan bir fonksiyonlararası süreç haritası- özellikle ele alınan sürecin seviyesi yüksek ve karmaşıksa- ekibin detaylara boğularak bütünü görmesine ve kavramasına engel olacaktır.

Benzer şekilde, fonksiyonlararası süreç haritası çok üst seviyede çizilmişse, ekibin süreçteki iyileştirilmesi gereken hususları tespit etmesi zorlaşacaktır.

Hangi detay seviyesinden başlanması gerektiği konusunda KİSAG Metodolojisinde iki kriterin göz önüne alınması gerekmektedir.

- Fonksiyonel bölünmenin belirlenmesi

Fonksiyonlararası süreç haritasını çizmeden önce, hangi fonksiyonların süreç haritasına dahil edilmesi gerektiği belirlenmelidir. Söz konusu belirleme, Aşama 2 de fonksiyon ilişki şemasının çizilmesinden önce yapılmıştı. Ancak o noktada yapılan belirleme de, proje hedef ve kapsamının tanımlanması için gerekli detay seviyesinde kalınması önerilmişti.

Burada ise, fonksiyonların seçilmesi sürecin başarılı bir analizinin yapılmasını sağlayacak düzeyde olmalıdır. Büyük bir olasılıkla, Aşama 2 de girilmeyen alt fonksiyon detayına girilmesi gerekecektir. Ancak, bununla fonksiyonel süreç haritasının, en alt fonksiyon bölünmesi düzeyinde yapılması önerilmemektedir. Bazı fonksiyonlar, sürece katkısı az olmaları nedeniyle, üst seviyede seçilecektir. Bazı fonksiyonların ise ,sürece katkısı çok olması ve girdi-çıktılarının önemi nedeniyle, fonksiyonlararası süreç haritasında alt fonksiyon bazında temsil edilmeleri gerekecektir.

Fonksiyonlararası süreç haritasının, hangi fonksiyonel bölünme seviyesinde çizilmesi gerektiği konusunda ekibe yol gösterecek diğer bir hususta, Aşama 2 de belirlenen kritik fonksiyonel kopukluklardır. Aksaklıkların belirlendiği noktalarda muhtemelen alt fonksiyonlara girilmesi gerekecektir.

Ekip üyeleri, fonksiyonlararası süreç haritasını çizmeye başlamadan önce, haritaya dahil edilecek fonksiyonlar konusunda hemfikir olmalıdır.

- Faaliyet seviyelerinin belirlenmesi

Fonksiyonel süreç haritasında, süreç akışında yer alan faaliyetler kutularla ifade edilmektedir. İfade edilen bu faaliyetlerin hangi büyüklükte olması gerektiğine karar verilmesi önemli bir konudur.

Şayet ele alınan süreç, ana süreç boyutunda ise, faaliyetlerin görev bazında gösterilmesi, şüphesiz ki süreç analizini başarısız kılacaktır. Yine aynı şekilde, şayet ele alınan süreç, küçük bir süreç ise, faaliyetlerin büyük boyutlar ile ifade edilmesi sürecin analizini zorlaştıracaktır.

Haritada yer alacak faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılması gereken temel kriter, seçilen faaliyetlerin ekibe daha alt detayda analiz gerektiğine karar vermesini sağlayacak nitelikte olmasıdır. KİSAG Metodolojisinde önerilen, başlangıçta faaliyetlerin ifadesi açısından daha üst seviyede kalınması ve daha sonra ekibin vereceği kararlar doğrultusunda, belirlenen noktalarda alt açılımların yapılmasıdır.

Böylelikle, önemli bir zaman ve işgücü tasarrufu sağlanacaktır. Sürecin performansını etkileyen problem noktaları detaylı analiz edilmiş olacak, kopukluk ve aksaklık gözlenmeyen noktaların ise detaylı analizine gerek kalmayacaktır. KİSAG Metodolojisinde, fonksiyonlararası süreç haritasının yanısıra detay analizi için alt akış diyagramlarının çizilmesi önerilmektedir.

3.1.2.1.2 Fonksiyonlararası Süreç Haritasının Çizilmesi

Süreç haritalarının oluşturulmasında belli bir formata sadık kalınmasında büyük yarar vardır.

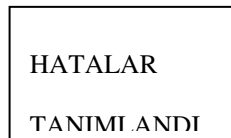
- Kutular bir faaliyeti veya adımı göstermektedir.

Kutular içine faaliyetin adı yazılır. Eğer, faaliyetin sonucu, nasıl yapıldığından daha önemli ise kutunun içine faaliyetin sonucunun yazılması daha uygundur. Örneğin; faaliyeti öne çıkaran yaklaşım uyarınca;



Şekil 3.2

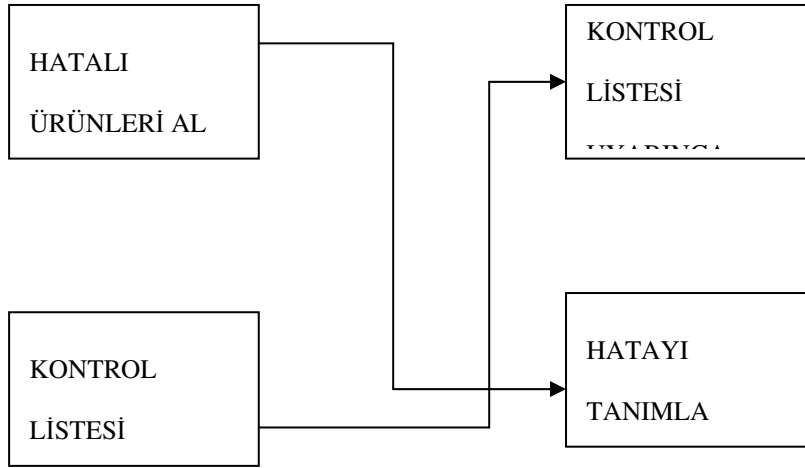
Diye adlandırılan bir kutu, eğer sonuca dikkat çekmek isteniyorsa aşağıdaki gibi düzenlenebilir.



Şekil 3.3

- *Ok başlı çizgiler, girdi ve çıktıları göstermektedir.*

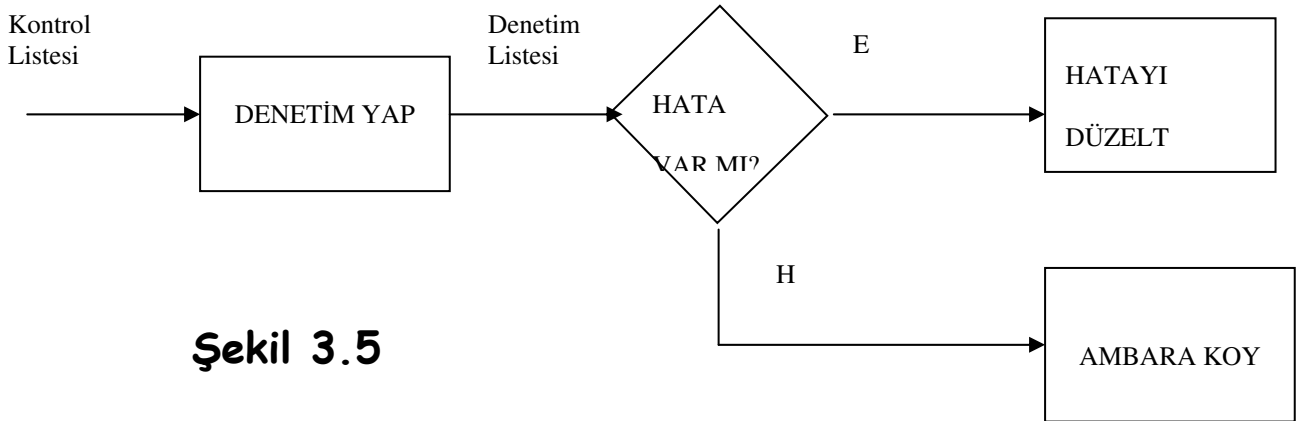
Çizgilerin yanına girdi ve çıktı ile ilgili bilgiler yazılmalıdır. Üst üste gelen oklarda birleşim yoksa aşağıdaki gibi belirtilmelidir.



Şekil 3.4

- *Baklava kutular, karar aşamalarını belirtmektedir.*

Süreç içinde akışın yönünü değiştirebilecek karar aşamalarında baklava bir kutu ile gösterim yapılır. Bu kutunun içerisine kararı etkileyen soru yerleştirilir. Sorunun cevabı gereği izlenmesi gereken yollar olumlu ve olumsuz uçlardan uzanan oklar ile temsil edilir. Bu okların başına temsil ettikleri cevap yazılır. (örneğin: Evet) Böylelikle süreç içindeki bir kollara ayrılma gösterilmiş olur.



Şekil 3.5

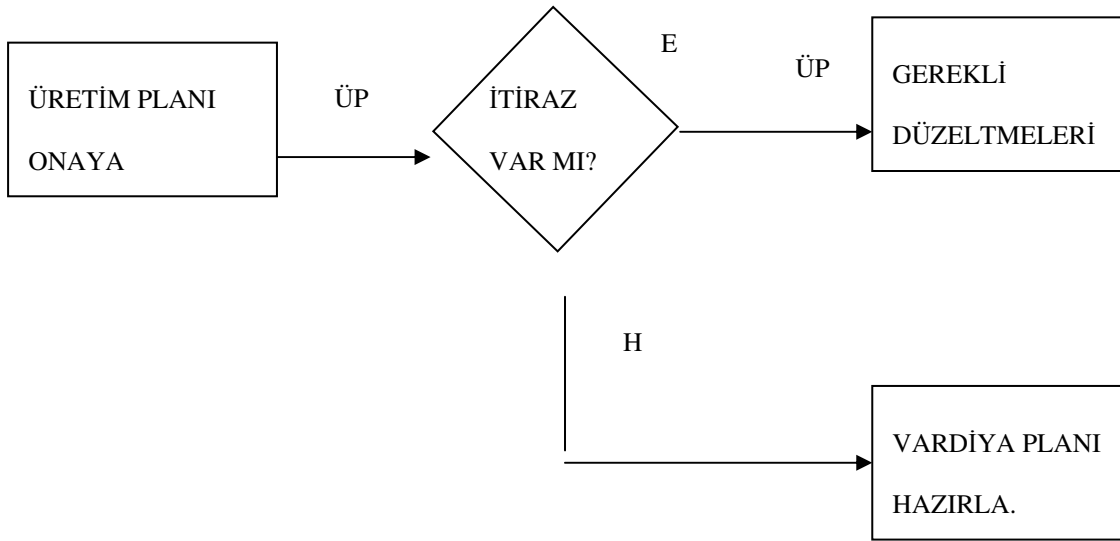
- *Kollara ayrılmayı tesbit etmek için gerekli sorular şöyle sıralanabilir.*

Yukarıda da bahsedildiği gibi baklava kutu, yani karar aşamalarından sonra birden fazla çıktı söz konusudur. Bu durumlarda her bir çıktının süreç içinde doğru yönlendirilebilmesi için bazı sorulara cevap bulmak gerekmektedir. Bu sorular şöyle sıralanabilir:

- Bu adım her zaman tekrarlanıyor mu?

Eğer cevap hayır ise bu bir karar noktasıdır, cevaba göre değişik faaliyetler gerçekleştirilecektir.

- Adımın gerçekleştirilmesine nasıl karar veriliyor?
- Şu doğru ise ne oluyor? Değil ise ne oluyor?



Şekil 3.6

Özetlemek gerekirse;

Bir süreç haritasının çiziminde gerekli bileşenleri ortaya koymak için aşağıdaki sorulara ihtiyaç duyarız.

- Süreci meydana getiren adımlar ve faaliyetler nelerdir? Bu adımlar hangi sırada gerçekleştirilir? (Süreç akışı için)
- Bazı adımlar aynı anda gerçekleştiriliyor mu? (Paralel faaliyetler için)
- Bu adımın yapılıp yapılmayacağına nasıl karar veriliyor? Şöyle olursa ne olur? Şöyle olmazsa ne olur? (Kollara ayrılma ve karar noktaları için)
- Her bir adımın aldığı süre ne kadardır? (Çevrim Süresi için)
- Süreçte yer alan organizasyon birimleri ve fonksiyonlar nelerdir? Hangi birimler sürecin çıktısını girdi olarak kullanır? Hangi birimler sürece girdi sağlarlar? Süreçte ilk ne olur? Kim bu rolü üstlenir? (Hangi fonksiyonlar haritada olmalı bilgisini sağlamak için)
- Daha sonra ne oluyor? Kim üstleniyor? (Süreç akışının fonksiyonlararası iz düşümü için)

Daha önceki aşamada, süreç içindeki fonksiyonel kritik kopukluklar belirlendi ve bunların KBF/Strateji ve süreç performansı üzerindeki etkisi ölçüldü. Adım 2.2 de belirtildiği üzere, her kritik fonksiyonel kopukluk, süreç performansının geliştirilmesi için

önemli “geliştirme fırsatlarına” işaret eder. Bu nedenle kritik fonksiyonel kopukluklar, ayrıntılı süreç analizleri için çıkış noktasını oluşturur. Kritik fonksiyonel kopukluklar, ekibe, hangi alt süreçler üzerinde yoğunlaşmaları gerektiği konusunda fikir verecektir. Böylelikle, bu aşamada yapılması gereken, fonksiyonlararası süreç haritasının çizim esasları uyarınca, söz konusu alt süreçlerin akışındaki kopuklukların ve aksaklıkların ayrıntılı olarak belirlenmesidir.

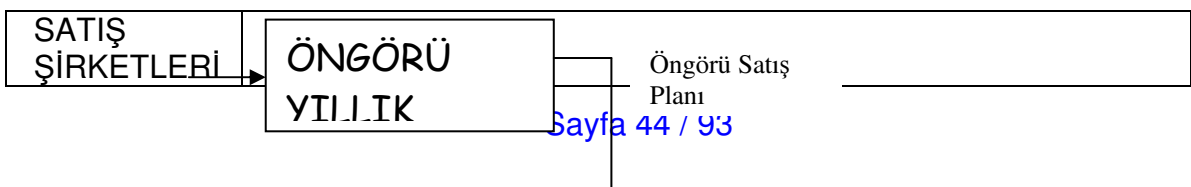
Fonksiyonlararası süreç akış haritasının temel amacı; bir sürecin, organizasyonun fonksiyon birimleri arasındaki hareketinin ortaya konulmasıdır. Sürecin katılımcıları ve her basamaktaki girdi ve çıktılar gösterilir. Bu fonksiyonlararası yapı içinde, ilgili birimler sol kenarda alt alta yazılarak satırları oluşturur. Bu satır sıralamasını oluştururken hiyerarşik düzen yerine birbirleriyle çalışan grupların alt alta gösterilmesine dikkat edilmelidir.(Şekil 3.7)

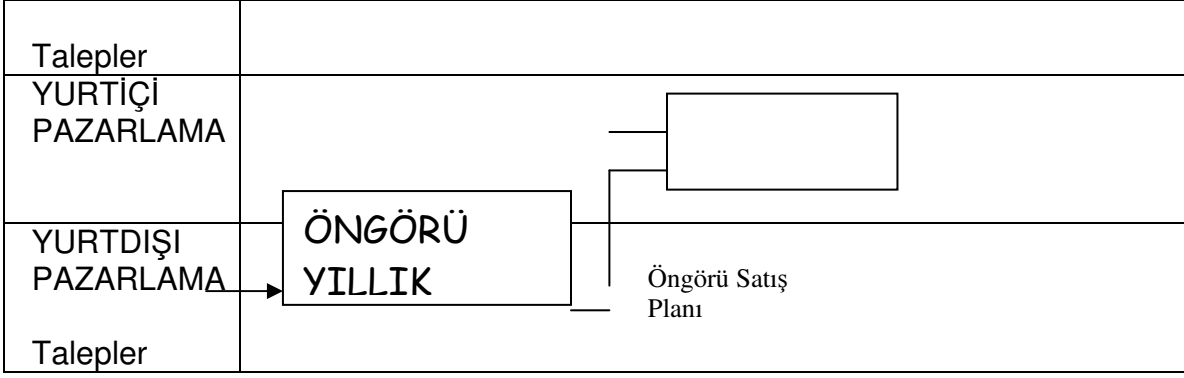
Şekil 3.7

SATIŞ ŞİRKETLERİ	
YURTDIŞI PAZARLAMA	
YURTDIŞI PAZARLAMA	
MERKEZ MALZEME ÜST YÖNETİMİ	
MERKEZ MALZEME	
İŞLETME ÜST YÖNETİM	
İŞLETME MALZEME VE PLANLAMA	
İŞLETME ÜRETİM MÜHENDİSLİĞİ	
PERSONEL	
ÜRETİM ALANLARI	
YAN SANAYİİ	
ZAMAN	

Çizime başlamadan önce sorulması gereken sorular içerisinde bu sürecin hangi birimde, hangi girdi sonucu başlayıp (asıl girdi/tetik) en sonra hangi birimde ve hangi çıktı ile sona erdiğidir. (Bu tip sorgulamalar daha önce 2.3 de yer almıştı.) Daha sonra gereksiz detaylara girmeden faaliyet ve adımlar saptanmalıdır. Bu faaliyetlerin sorumluları ve girdi/çıktıları belirlenerek adımların zaman içerisindeki sıralamasına karar verilir. Her basamağın bir sonraki varış noktası belirlenir ve böylece akış canlandırılmış olur.

Özellikle çevrim süreleri ve verimliliğin geliştirilmesini amaçlayan çalışmalarda, haritada zaman kavramının da işlenmesi çok yararlı olacaktır. Akış şemasına zaman dahil edilmek istendiğinde, sağa doğru bu kavram dikkate alınmalıdır. Her basamak ve faaliyetin alacağı süre en alttaki satıra, ilgili basamağın sütununa gelecek şekilde işlenmelidir. Tüm çizim boyunca dikdörtgen boyutları veya sütun genişlikleri içerdikleri zaman diliminden bağımsız olarak standart bir boyutla ifade edilmelidir.





Şekil 3.8

Sürecin başlatan girdinin ve bu girdinin tetiklediği ilk süreç adımının da haritada gösterilmesi ve gölgelenerek başlangıcı belirtmesi, sürecin diğer süreçler ile olan ilişkisini vurgulayacaktır.

Çizim sırasında satırlar fonksiyon birimlerini, sütunlar ise sağa doğru zaman kavramını göstermektedir. Her basamak dikdörtgen kutu ile gösterilecek ve bir sonrakine akış yönünde bir ok ile bağlanarak okun üstüne girdiler sıralanacaktır. Basamaktan çıkan oka da, o basamağın çıktıları sıralanmalıdır.

Ortaklaşa veya birarada yapılan çalışmalarda, ilgili birimler bir dikdörtgen çerçeve içine alınmalı ve bu çalışma esnasında her birimin gerçekleştirdiği faaliyet, kendi satırında bir başka kutu içinde belirtilmelidir. Böylelikle ortaklaşa çalışmayı temsil eden dikdörtgen çerçeve içinde ilgili birimlerin sorumluluklarını gösteren bir çok kutuyu kapsayan bir gösterim elde edilmiş olunur. Dikdörtgenin üst kısmına ortaklaşa yapılan çalışmanın adı yazılarak gerekli açıklamaya yer verilir.

Şekil 3.9 Fonksiyonlararası Süreç Haritası Birinci Kısım EK.10

Örneğin; yukarıda merkez malzeme üst yönetimi ve merkez malzeme bir araya gelerek malzeme strateji ve politikalarının geliştirilmesi üzerinde çalışırken, merkez malzeme ana faaliyeti sürdürmekte, üst yönetim ise yönlendirme ve onay konularında bu faaliyete öncülük yapmaktadır. Gösterimde, her iki birimi içine alan bir dikdörtgen içinde, birimsel görevler kutular içinde belirtilmiştir. (Şekil 3.9)

Karar aşamaları baklava kutu ile gösterilmeli ve karara göre alınacak yollar açıkça ifade edilmelidir. Aynı anda değişik birimler tarafından gerçekleştirilen paralel faaliyetler aynı hizada yer almalıdır.

Zaman kavramını içeren çalışmalarda, her adımın zaman satırında üç ayrı gösterim alt alta yer almalıdır. Bunlardan ilki, sürecin sadece o adımın içinde geçen süreye temsil eden salt operasyon süresidir. İkinci gösterimde ise, ekip gerekli gördüğünde, bir dizi faaliyetten oluşan ve süreç akışında önemli aşamaları temsil eden faaliyet grubunun toplam süresi ifade edilebilir. Bu zaman dilimine ait sınırlar kesik dik çizgilerle ifade edilir. En son olarak da tüm sürecin toplam çevrim süresinin (lead time) belirtilmesi gerekmektedir. Böylelikle, son yıllarda üretim ve hizmet sektöründe en önemli unsurların başında gelen zaman olgusu, detaylı olarak vurgulanmış olacaktır.

Şekil 3.11 Fonksiyonlararası Süreç Haritası İkinci Kısım EK : 11

Fonksiyonlararası süreç haritasının asıl çıktısının meydana getirildiği süreç adımından sonra, bu çıktıyı girdi olarak kullanan bir sonraki süreç ve/veya süreçler koyu renkle gölgelenerek ifade edilmelidir. Böylelikle çıktıların katma değeri ve müşteri için önemi anlaşılabilir olacaktır.

Örneğin; aşağıdaki gösterime göre (Şekil 3.12) üretim hazırlıkları ve iş dağılımı yapıldıktan ve gerekli malzeme temin edildikten sonra, üretim süreci tetiklenmiş olacaktır. Şekilde üretim kontrol de üretim süreciyle paralel yürüyen bir alt süreç olarak gösterilmiştir.

Şekil 3.12 Fonksiyonlararası Süreç Haritasının Son Kısım EK : 12

Bütün bunlar sayesinde, süreç sınırları ve akışının açıkça ortaya konduğu, girdi/çıktıları detaylı olarak işlenmiş, zaman kavramını içeren bir fonksiyonlararası süreç haritası elde edilmiş olur.

3.1.2.2. Detay Seviyesinin Belirlenmesi

İlk olarak çizilen, üst seviyedeki haritanın detay derecesi, süreç akışının temel noktalarını kapsar ve sürecin genel olarak anlaşılmasını sağlar nitelikte olmalıdır. Bu konuda iyi bir gösterge, 2. Aşamada ortaya konan kritik kopuklukların, haritanın bu düzeyinde ele alınmış olup olmadığıdır. Detaylandırma çalışmalarının fonksiyonlararası süreç haritasında kutularla ifade edilen adımlar seviyesinde yapılması önerilmektedir.

Bu tip hususlar dikkate alındıktan sonra, ekip, gerekli gördüğü kutuları daha detaylı bir çalışma ile ele alarak, alt akış diyagramları ile süreçteki sorunlar üzerine eğilmelidir. Alt akış diyagramlarıyla kopukluk ve aksaklıkların kök nedenlerini ortaya koyacak detaya iteratif olarak varılmalıdır.

Burada inilmesi gereken detay seviyesini belirleyici unsurların başında, süreçteki tüm kopukluk ve aksaklıkların, ilgili fonksiyonlararası süreç haritası ve alt akış diyagramlarında kapsanıyor olması gelir. Sürecin analizinde, ekibin hayalinde çeşitli çözümlerin oluşması doğaldır. Bu olası çözüm fikirlerinin gerektireceği detay seviyesi, analizin hangi detaya kadar sürdürülmesi gerektiği konusunda da iyi bir gösterge oluşturacaktır. Süreç yapısını oluşturan önemli her bir noktanın ve aksaklıkları ortaya koyan her türlü bulgunun, analiz aşamasının sonunda belgelenmiş olması gerektiği

göz önünde tutulursa, bu adımdaki detay seviyesinin çalışmanın kalan kısmı üzerindeki önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Elde edilen fonksiyonlararası süreç haritası, mevcut durumda sürecin nasıl bir akış izlediğini göstermektedir. Yalnız, hatırlanması gereken unsur, çizim sırasında ilk ele alınan detay seviyesinin daha üst bir bakış açısı taşıdığı ve Aşama 2 de ortaya konan kritik kopukluklar üzerinde yoğunlaşarak çizildiğidir. Daha sonra üzerinde detaylı olarak durulması gereken noktalar akış diyagramları ile açılmalıdır.

Böylelikle, Süreçteki Kopuklukların Belirlenmesi ve Detay Seviyesinin Belirlenmesi bölümlerinin iteratif operasyonlar olduğu önemle vurgulanmaktadır. Belirlenen kopuklukların kök nedenlerine mevcut detay seviyesinde inilemiyorsa, akışın alt akış diyagramları ile detaylandırılması gerekmektedir. Yeni detay seviyesinde, kopukluklar yine analiz edilerek kök nedenleri araştırılmalıdır. Bu detayda da gerekli ipuçları elde edilemediyse, iterasyon bir kez daha tekrarlanmalıdır.

Kısacası, mevcut durumda, alt detaya gerek duyulup duyulmadığının kararı tümüyle süreç içinde bulunmuş aksaklık ve kopuklukların kök nedenlerinin açığa kavuşmasıyla doğrudan ilintilidir. Gerekli detaylandırmalar, süreç adımlarının alt akış diyagramlarıyla açılmasıyla gerçekleştirilmelidir.

Böylelikle, gerek fonksiyonlararası, gerekse süreç içinde yeralan kopuklukların istenilen detayda incelenmesi sağlanmış olacaktır. Önemli olan, sık sık vurgulandığı gibi bir sonraki bölüm ile bu bölüm arasındaki geribesleme çemberini kurabilmektir.

Detaylandırılması istenen fonksiyonlararası süreç haritası kutusu, eğer bir alt süreci temsil ediyor ise, onu meydana getiren süreç adımlarını, eğer bir süreç adımını gösteriyor ise, bunu oluşturan görev ve faaliyetleri belirlemek gereklidir. Bu açılımlar Şekil 3.13 de verilen alt akış diyagramında daha açık olarak gösterilmektedir.

Bundan sonra ise bu yeni açılımdaki aksaklık ve kopukluklar tanımlanmalıdır. Böylelikle, daha detaya inilmesinin gerekli olup olmadığı saptanmış olacaktır. Bu yüzden uygulama esnasında detay seviyesinin ve kopuklukların belirlenmesi bölümlerinin iç içe düşünülmesi gerekmektedir.

Bütün bu çalışmalar yapıldıktan sonra, eldeki detaylı fonksiyonlararası süreç haritası dikkate alınarak mevcut performans değerlendirilmelidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de müşteri bağlantılı süreç ölçütleri saptanmalıdır. Bu ölçütlerin belirlenmesinde önemli bilgi kaynaklarından biri Müşteri Görüşme rehberi olacaktır. Böylelikle, müşteri gözüyle, süreçte, önemle üzerinde durulması gereken noktalar, daha rahat takip edilebileceği performans ölçütleriyle izlenecektir. Özellikle, müşteri ile ilişkilerin yoğun olduğu arakesitler önemle ele alınmalıdır. Ayrıca, süreç geneli ve adım bazında performans ölçülmelidir.

Taban performans kriteri, eldeki verilerin derlenmesi ile oluşturulmalıdır. Elde ilgili veri bulunmayan ölçütler için ise veri toplanmalıdır. Bunun için kontrol listeleri, histogramlar, hareket çizelgeleri kullanılabilir.

Özetlemek gerekirse, performans ölçütleri olarak, müşterinin sesini yansıtan ve bu konulardaki faaliyetleri ortaya koyan ölçütler benimsenmelidir. Bu noktada, müşterinin sesinin incelenmesi ile sürecin istenen durumu konusunda, ekip yeteri kadar

bilinçlenmiştir. Bu bulgular, bu aşamanın bir sonraki adımının sonunda verilen tablo ile belgelendirilecektir.

Adım 3.2 Süreçteki Kopuklukların Belirlenmesi

Özet

Süreçteki eksik, gereksiz veya yetersiz kalan arakesit ya da süreç adımları kopukluklar (aksaklıklar) olarak tanımlanır. Bunların ortaya çıkarılması için çeşitli sorgulama yöntemleri vardır. Süreçteki bu kopukluklar, belli başlıklar altında toplanabilir. Bunlar; gereksiz adımlar, arakesitlerdeki gereksiz tekrarlar, önlenabilir iterasyonlar, adımların hatalı sıralanması, verimsiz noktalar, darboğazlar ve eksik kalite anlayışı sonucu doğan kopukluklar olarak özetlenebilir.

Sürecin anlaşılması kısmında, sürecin detaylı olarak incelenmesi sonucu elde edilen veriler, sadece ilgili fonksiyonlararası süreç haritasının çizimi için toplanmamıştır. Bu çalışmaya paralel olarak, süreci yürürken ortaya çıkan aksaklıklar ve kopukluklar da belirlenmelidir. Bu adımda ise esas amaç, bu kopukluk ve aksaklıkları net olarak tanımlayıp belgelemektir.

Süreç içindeki kopukluklar, varolmayan, gereksiz veya yetersiz kalan arakesit ya da süreç adımlarıdır. Fonksiyonlararası yanlış giden bazı olaylar var ise, çeşitli belirtiler başgösterir. Kopukluklar, analizimizin esnasında bu belirtileri temsil eder. Bunların tanımlanarak, üzerinde yoğunlaşılması ile nedenler ve daha iyi bir bütün için öneriler doğacaktır.

Kopuklukların daha iyi tanımlanabilmesi için, gerekli temel kuralların başında, toplanmış verilere sadık kalınması ve makro seviyedeki bakış açısının yani kritik başarı faktörleri ve yansıtıldığı şirket stratejilerinin ve ön süreç hedeflerinin her an göz önünde tutulması gelmektedir.

Verilere sadık kalınması ile kastedilen, mevcut durum incelenirken, süreci, görmek istediğimiz gibi değil, olduğu gibi yansıtmaktır. Bu konuda da en önemli destek toplanmış veriler olacaktır. Süreç haritalarının mevcut durumu gösterdiği, yani ne olması gerektiğini göstermediği unutulmamalıdır.

Dr.M.Talat ŞİMDİ
EĞİTİM NOTLARI
ÖZEL

Kritik başarı faktörleri ve şirket stratejilerine göre belirlenmiş süreç hedeflerinin devamlı hatırlanması ile kopuklukların, bütünün optimizasyonuna etkisinin sorgulanması mümkün olabilecektir. Performans göstergeleri göz önünde tutularak, her bir arakesitin bunlar üzerindeki etkisi araştırılmalıdır. Böylelikle kısmi optimizasyon ile bütünün optimizasyonu çatışması önlenmiş olur.

Daha alt sorunların su üstüne çıkarılabilmesi için çeşitli Simülasyon çalışmaları ile sürecin değişik durumlarda aldığı tutumun, performans göstergeleri üzerindeki etkisi araştırılmalıdır. Süreç bileşenleri ile ilgili sık sık sorulması gereken sorular şöyle sıralanabilir:

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

Daha önceki bölümde oluşturulmuş olan fonksiyonlararası süreç haritasında işlenen alt sürecin, gerek tümü, gerekse alt süreci oluşturan süreç adımları için yukarıdaki sorgulamayı yapmak gerekmektedir. Bu esnada girdilerin, çıktıların ve süreç adımlarının ayrı ayrı sorgulanması gerektiği unutulmamalıdır.

Çıktıları alt süreç ve süreç adımları düzeylerinde sorguladığımızda:

- “Hiç eksik çıktı var mı?” sorusu genellikle geri besleme eksikliğini ortaya çıkarmaktadır.
- “Hiç gereksiz, yanlış yönlendirilmiş çıktı var mı?” sorusu ise ana veya alt çıktıların ve geri beslemenin doğru yerlere ulaşip ulaşmadığını sorgulamaktadır.
- “Hiç başarısız veya hatalı çıktı var mı?” sorusu da alt süreci ya da süreç adımlarını kalite, çevrim süresi veya diğer göstergeler açısından değerlendirmektedir. Burada geri beslemenin niteliğinin de gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Alt süreç veya süreç adımlarının girdileri üzerinde bu sorgulamayı yaparsak:

- “Hiç eksik girdi var mı?” sorusu en çok rastlanan geri besleme kopukluklarını hedeflemektedir. Gerektiği halde eksik olan kaynakları tanımlamakla beraber, düzenli geri besleme alınıp alınmadığını da test eder .
- “Hiç gereksiz ya da yanlış yönlendirilmiş girdi var mı?” sorusu ile yanlış yere gelen veya kullanılmayan girdiler tanımlanmaktadır.
- Başarısız veya hatalı girdilerin sorgulanması ise geri beslemenin niteliği, kullanılan kaynakların kalitesi ve çevrim süresi sorunların ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

Yukarıdaki yaklaşımı süreç adımları için gerçekleştirdiğimizde:

- “Hiç eksik veya yetersiz süreç adımı var mı?” sorusu önemli fakat yapılmayan alt aşamaları ortaya çıkaracaktır.
- “Hiç gereksiz süreç adımı var mı?” sorusu ile her bir adımın sürece kazandırdığı değer sorgulanmaktadır. Para ve zaman kaybına neden olan adımların aynı anda yapılıp yapılamayacağı veya başka fonksiyonlarca gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği araştırılır. Burada göz önüne alınan ana unsurlar katma değer ve fizibilitedir.

- Son olarak, başarısız veya hatalı süreç adımlarının varlığı sorgulanmalı ve kalitesiz ürüne veya uzun çevrim sürelerine yol açıp açmadıkları araştırılmalıdır.

3.2.1. Kopuklukların Belgelendirilmesi

Süreçteki kopukluklar ilerki çalışmalar için belgelenmelidir. Diğer bir deyişle bunlar bulundukça, herbiri için hemen çözüme gitmek yerine, bir liste oluşturulmalı ve analiz sürecinde bu listenin tümü ele alınmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için iki paralel yaklaşım benimsenmelidir. Bunlardan ilkinde, süreç haritasında kopukluğu içeren arakesit ya da süreç adımına bir numara ile işaret konulmalıdır. İkinci olarak ise, tanımlamalarını da içeren bir liste oluşturulmalıdır. Harita ve liste arasındaki uyum için kopukluklar aynı numara ile ifade edilmelidir.

Şekil 3.14 Kopuklukların Gösterimi EK 13

Ortaya çıkarılan kopuklukların analizinde, birçok kopukluğun birbirleriyle kısmen veya tamamen neden-sonuç ilişkisi içerisinde olabileceği görülecektir. Bu gibi durumlarda “kopukluk analiz formu” na yazılmadan önce, kopuklukların neden –sonuç ilişkisine göre gruplandırılmalarının yapılması ve listeye “neden olan-yol açan” kopuklukların geçirilmesi, kopukluk listesinin sadeleştirilmesini sağlayacaktır. “Neden olan-yol açan” kopuklukların çözüm için ele alınması sırasında, diğer bağlı kopukluklar kendiliğinden gözden geçirilmiş olacaktır.

Şekil 3.15 te kopuklukların listelenebileceği örnek bir “kopukluk analiz formu” görülmektedir. Şekil 3.14 de gösterilen fonksiyonlararası süreç haritasında işaretlenen kopukluklar bu formda işlenmiştir. Görüldüğü üzere, ilk üç sütuna kopukluğun ortaya çıktığı süreç adımı, söz konusu kopukluğun nosu ve tanımı yazılır.

4. ve 5. Sütunlara ise söz konusu süreç adımı için mevcut ve olması gereken (geliştirme fırsatı) performans kriteri yazılır. Performans kriterleri Aşama 2 de ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. 3.1.1 de bahsedildiği üzere sürecin iç ve dış müşterileri ile diyalog kurulması ve sürecin anlaşılması sırasında, süreçteki faaliyetlerin yeterliliği ve girdi/çıkıtı kalitesi ile ilgili verilerin toplanmasına özen gösterilmelidir. Mevcut ve olması gereken durumlar, söz konusu girdi/çıkıtı veya adım ile ilgili nitel, nicel ve maliyetle ilgili karakteristikleri belirler.

Son sütuna ise tesbit edilen kopuklukların süreç hedefleri üzerindeki etkisi belirtilmelidir. Yüksek, orta, düşük şeklinde bir sınıflama kullanılabilir. Söz konusu sınıflandırma çözüm için kopuklukların ele alınmasında, ekibe öncelikler konusunda yol gösterecektir.

Özetlemek gerekirse, kopukluklar eksik, gereksiz veya başarısız arakesit ya da süreç adımlarıdır. Kopukluklarla ilgili sorgulama ve araştırma işlemlerini yerine getirirken özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar, toplanan verilere sadık kalma, (olmayan adımları sürece dahil etmeme) ve daima kritik başarı faktörleri ile şirket stratejileri doğrultusunda geliştirilmiş süreç hedeflerini hatırlamaktır. Böylelikle, bütünün optimizasyonunu sağlayabilmek için performans ölçütlerini etkileyen noktalar daha kolay belirlenecektir.

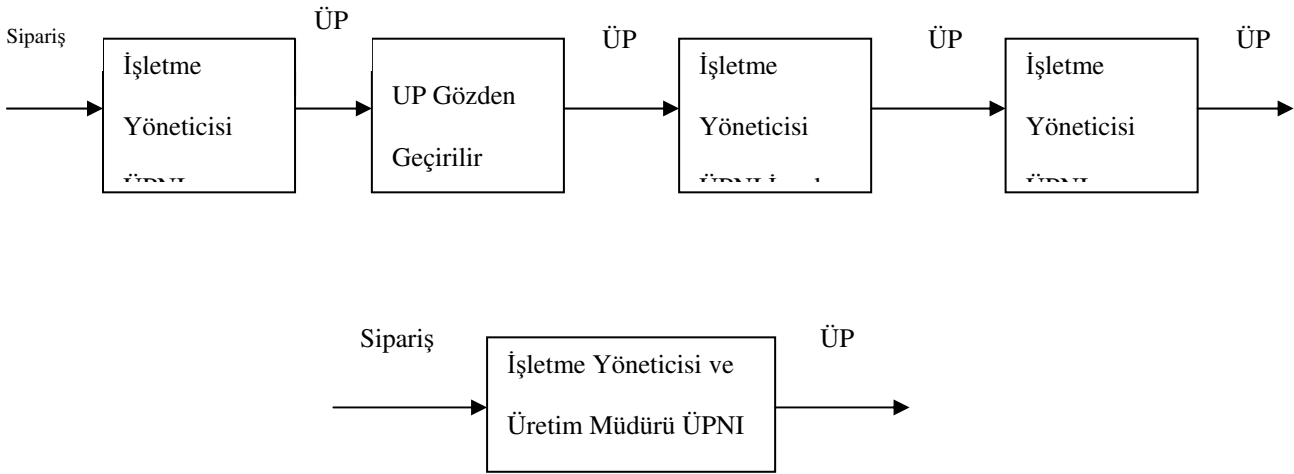
Şekil 3.15 Kopukluk Analiz Formu EK : 14

Şekil 3.14 ve 3.15 te ele alınan örnek süreç ile ilgili 4 ayrı kopukluk belgelenmiştir. Malzeme Gereksinim Planlaması adımı ortaya çıkan bir nolu kopukluk için, söz konusu alt sürecin açılımını gösteren alt akış diyagramında ilgili kopukluğun nedenleri yerleştirilmiş ve daha detaylı bir analiz başlatılmıştır. Bu seviyede bulunan nedenler yeteri kadar açık olarak görülemez ise, iteratif yapı gereği bir alt detaya inilerek kök nedenlerin araştırılması gerekecektir.

Yukarıdaki sorgulama metodu ile belirlenecek kopukluklar ve aksamalar aşağıda belirtilen çeşitler uyarınca sınıflandırılabilir.

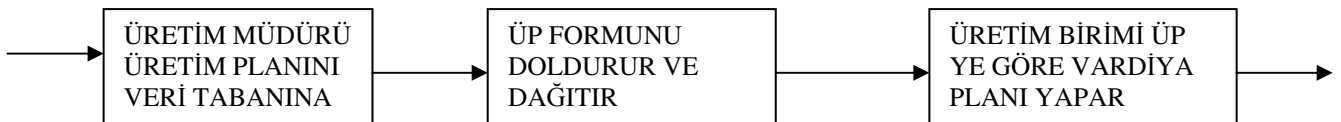
Gereksiz adımlar

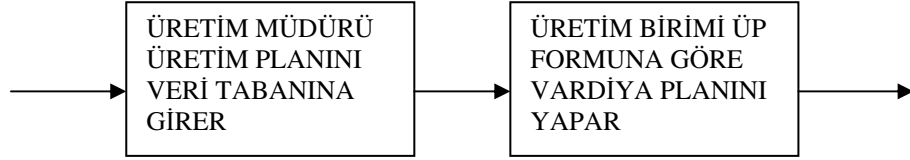
Bu tip gereksiz yere yapılan adımlar genelde sisteme değer katmayan bürokratik ve kırtasi işlemlerdir. Bunlar yok edilmeli ya da minimuma indirilmelidir. Bu aşamada, tekrarlanması gereken her bir adımın kritik başarı faktörü ve sürecin performans kriterleri üzerindeki direkt etkisi sorgulanmalıdır. Böylelikle sistem için gerekli bir çıktı üretmeyen yani katma değeri olmayan işler elenmelidir.



Ara kesitlerdeki gereksiz tekrarlar

Bazı işlerin alt süreçlerde arka arkaya tekrarlanıyor olması gerek sürecin çevrim süresi gerekse iş gücünün verimli kullanılması açısından olumsuz etki yaratacaktır. Bu tip tekrarların ortadan kaldırılması ile fazla bürokrasi ve kırtasiye azaltılacak, haberleşme zorlukları ve hatalar önlenecektir. Ayrıca kriterlerin ölçümlerinde yaşanan zorluklar hafifletilmiş olacaktır.





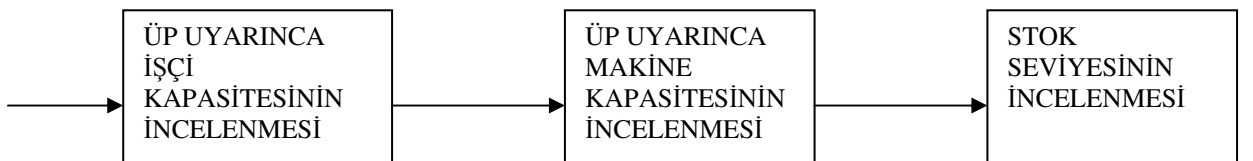
Önlenebilir iterasyonlar

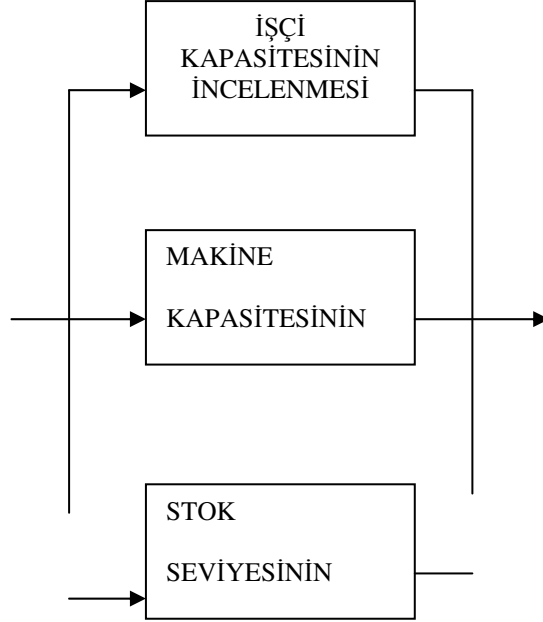
Sistem içinde bazı aşamalarda çeşitli çıkmazlara girilerek sistemin ilerleyebilmesi için alt yapının iterasyonlarla sağlanması gerekebilir. Bunlar iterasyon prensibinden dolayı çevrim süresini olumsuz etkileyen bölgelerdir. Ayrıca iterasyon, deneme yanılma esaslı olduğundan, sürecin bu bölümündeki temel prensiplerin öğrenilmesini engeller. Tüm süreç bir bütün olarak incelenip adımların sıralamalarının temel nedenleri araştırıldığında, bu tip iterasyon çıkmazlarının da büyük ölçüde elenebileceği görülecektir. Bu noktalar üzerinde yapılacak yalınlaştırma ile sürecin kompleks yapısı basitleştirilecektir. Ayrıca sürecin anlama süresi ve çevrim süresi de büyük ölçüde azalacaktır.



Şekil 3.19
Adımların hatalı sıralanması

Süreç için uzun çevrim sürelerinin önemli nedenlerinin biri paralel adımların düzenlenmemesidir. Gerçekleştirilmesi için birbirlerinin girdi-çıkışlarına gerek duymayan adımların seri olarak düzenlenmesi yerine paralel olarak yürütülmesi, çevrim süresini çok olumlu etkileyecektir. Aksi takdirde seri düzende, tedarikçi/müşteri ilişkisi olmamasına rağmen, adımlar bir önceki adımın bitimini beklemek zorundadır. Oysa bu tip adımların paralel koordinasyonu ile ortak çıktı için çok daha önceden "start" alınacak ve çevrim süresi çok düşecektir. Ayrıca seri düzende yaşanacak koordinasyon problemleri de önlenmiş olacaktır.





Şekil 3.20

Verimsiz noktalar

Problemlı adımların araştırılmasında çıkış noktası verimsiz çalışan noktalar olmalıdır. Toplanan veriler ve performans ölçütleri verimsiz noktaların tanımlanmasını kolaylaştıracaktır. Buralar tanımlandıktan sonra, önemli olan, bu noktalardaki işi mümkün olduğu kadar basitleştirmek ve verimli hale getirmektir. Çıktıların niteliği bozulmadan, kompleks adımlar ve gereksiz varyasyonlardan kaçınılarak, yalın bir yapı benimsenmelidir. Böylelikle süreç daha iyi anlaşılacak ve tamir oranı azalacaktır. Ayrıca masraflar ve çevrim süresi düşecek, hataların önüne geçilecektir. Çünkü yalın yapıdan uzaklaşıldıkça hata yapma oranı artmaktadır.

Darboğazlar

Süreç içinde genel akışa kapasitesi nedeniyle ayak uyduramayan noktalar önemle üzerinde durulması gereken bölgelerdir. Çünkü bu tip durumlar çevrim süresini ve maliyeti direkt olarak etkilemektedir. Ayrıca yığılmalara yol açarak (iç/dış) müşteri memnuniyetsizliklerine ve süreç içi isteksizliğe yol açabilir. Bu nedenlerle darboğazlar öncelikle tanımlanmalı ve kapasiteleri akışı aksatmayacak düzeye eriştirilmelidir. Sürecin yakından incelenmesi ve yaratıcı fikirler ile değişik çözümler geliştirilebilir. Böylelikle, artan kapasite ile yığılmalar önlenir ve çevrim süresi düşer.

Eksik kalite anlayışı

Kalite ürüne sonradan eklenemeyen bir unsur olduğu, aksine ürünün kalite ile inşa edilmesi gerektiği süreç tarafından eksiksiz anlaşılmalıdır. Audit noktaları, kalite kontrol

çevrimleri sürece büyük bir masraf yüklemektedir. Bu tip kontrol noktalarının mümkün olduğu kadar azaltılabilmesi için süreçlerin uygulayıcılarının bilinçlenmesi ve oto kontrol mekanizmasını geliştirmesi gerekir. Uygulayıcı ürünün sorumluluğunu hissederek üretim yaptığında, bu tip kontrol noktaları sayıca azalacak ve kalitede artış görülecektir. Diğer bir deyişle hatalar, boşa harcanan emek ve masraflar azalacaktır. Aynı zamanda çevrim süresi de düşecektir.

Fonksiyonlararası Süreç Haritasının Çizilmesinde Hatırlanması Gereken Noktalar

- Toplantı ve görüşmeler gibi ortak kararların alındığı ve bir çok fonksiyonun birarada bulunduğu ortamlarda gelişen süreç adımlarının detaylandırılması gerektiğinde, tüm toplantı dikdörtgen çerçeve ile gösterilerek, ayrıntılar bu sınırların içinde ilgili departmanların satırlarına kutular içinde yerleştirilir. Dikdörtgen çerçevenin üst kısmına ortak çalışma veya toplantının adı yazılarak tanımı yapılır.
- Fonksiyonlararası süreç haritasında, en sol sütunda ilgili birimlerin sıralandığı gösteriminde, sıralamayı belirleyici unsur hiyerarşik yapı olmamalıdır. Beraber çalışan veya süreç içinde toplantı yapan fonksiyonların alt alta yazılması ileride süreç adımlarının daha kolay gösterilebilmesini sağlayacaktır. Sol sütundaki dizilişte alt alta gösterilememiş, ancak beraber çalışan birimlerde, ilgili satırlara yerleştirilen kutular kalın bir dikey çizgi ile birleştirilir.
- Süreci başlatan girdiyi (asıl girdi/tetik) veren adımın da haritada gösterilmesi ve bunu girdi olarak kullanan adımın, yani sürecin ilk adımının gölgelenerek başlangıcı belirtmesi, sürecin diğer süreçle olan ilişkisini ortaya koyacaktır.
- Süreç haritasında., en son basamağın gerçekleştirildiği kutu koyu renkle belirtilmelidir. Böylelikle son müşteri ve çıktı vurgulanmış olacaktır. Ayrıca bir sonraki adım (yani sürecin müşterisinin ilk adımı) süreçler arasındaki uyumu sağlayabilmek için akış şemasında gösterilmeli, çıktılar sıralanmalıdır. Böylece süreçler arası ilişkiler de işlenmiş olacaktır.
- Her basamak ve faaliyetin alacağı süre en alttaki satıra, ilgili basamağın sütununa gelecek şekilde işlenmelidir. Tüm çizim boyunca dikdörtgen boyutları veya sütun genişlikleri içerdikleri zaman diliminden bağımsız olarak standart bir boyutla ifade edilmelidir.
- Her adımın zaman satırında ilgili süre gösterilirken dikkat edilmesi gereken unsur bu sürenin, sürecin sadece o adım veya faaliyet içinde geçirdiği süre olmasıdır. Fonksiyon birimleri arasında gidip gelirken bekleme ve transfer için geçirdiği süre burada yansıtılmamalıdır. Ancak karşılaştırma yapılabilmesi için sürecin toplam çevrim süresi (leadtime) yaklaşık olarak, ayrıca belirtilmelidir. Önemli alt adım gruplarından, toplam süreleri yaklaşık bilinenler var ise, zaman satırında bu, adım gruplarını içeren dik sınır çizgileri arasında gösterilmelidir.

Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Süreçte yer alan iç müşteriler belirlendi mi? Ekip üyeleri iç müşteri kavramını tam anlamıyla benimsiyorlar mı?
- İç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek için bir hareket planı geliştirildi mi?
- Görüşmelerde kullanılmak üzere bir müşteri rehberi oluşturuldu mu? Müşteri rehberi müşteriye sorulması gereken tüm öğeleri kapsıyor mu?

- Fonksiyonlararası süreç haritasının başlangıç seviyesinin belirlenmesinde; ekip, gerekli tartışmayı yapıp, fikir birliğine ulaştı mı? Harita hangi fonksiyonları içerecektir? Faaliyetlerin büyüklüğü hangi seviyede ifade edilecektir?
- Ekip üyeleri fonksiyonlararası süreç haritasının nasıl çizilmesi gerektiği konusunda gerekli bilgi düzeyine sahip mi? Terminolojik birlik sağlandı mı?
- Fonksiyonlararası süreç haritasının çizilmesinde yukarıdan aşağıya doğru yaklaşım benimsendi mi? Faaliyetler önce daha üst seviyede ele alınıp, gerekirse detaya iniliyor mu? Detaylar alt akış diyagramları çizilerek belgeleniyor mu? Gerekli tüm detaylar ele alındı mı?
- Fonksiyonlararası süreç haritasında faaliyetlerle ilgili süreler yeterince açık bir şekilde gösteriliyor mu?
- Harita çizilirken sürecin tam olarak anlaşılması için, süreç içinde yer alanlarla yeteri kadar diyalog kuruldu mu? Süreç yerinde izlendi mi?
- Sürecin genel performansını etkileyen tüm aksaklık ve kopukluklar belirlendi mi? Elde edilen veriler tasarıma geçmek için yeterli mi?
- Kopukluklar ve aksaklıklar ile ilgili tüm veriler fonksiyonlararası süreç haritası üzerinde gösterildi mi? Kopukluk analiz tablosunda ifade edildi mi?
- Mevcut durum ve geliştirme fırsatları operasyonel tanımlarla belirtildi mi? Geliştirme fırsatlarının belirlenmesinde iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri yeterince yansıtıldı mı?
- Süreç adımlarında belirlenen geliştirme fırsatları Aşama 2 de tanımlanan proje hedefine varılmasına yeterli gelecek düzeyde midir? Genel süreç performansını yüksek düzeyde etkileyen tüm kopukluklar saptandı mı?

AŞAMA 4 TASARIM

Özet

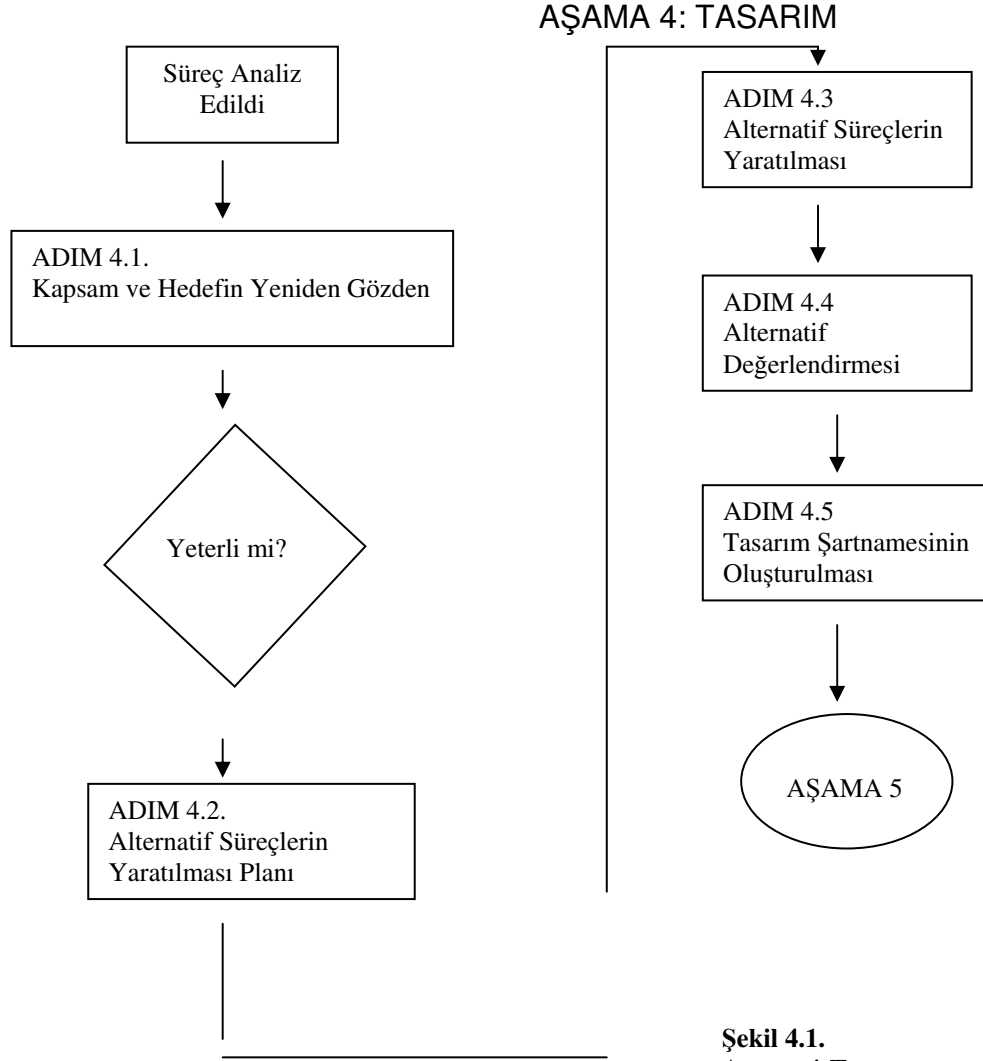
Ekip, kendini tümüyle hazır hissettikten sonra, tasarım aşamasına geçer ve adımsal gelişimler ya da köklü değişiklikler yapılması gerektiği konusunda görüş birliği sağlar. Proje amaçları ve benimsenen yaklaşım doğrultusunda (Mevcutun Geliştirilmesi ya da Bütünün Yeniden Tasarımı), sürecin gerçekleştirilebileceği alternatif yaklaşımlar tasarlanır. Çeşitli değerlendirme metodları ile, pilot uygulama için en uygun ve proje amaçları doğrultusunda en iyi hizmet verecek alternatif seçilir. Seçilen çözüm ile ilgili pilot uygulama ve daha sonra değişikliklerin hayata geçirilmesi aşamasında hazırlanacak “uygulama planı” için gerekli detayda bilgi ve şartnameler oluşturulur.

GİRİŞ

Bundan önceki aşamalarda, ekip, sürecin detaylı olarak anlaşılması ve geliştirilmesi gerekli bölümlerin tanımlanması konularında yoğunlaşmıştı. Bu aşamada ise amaç, katma değeri olmayan işlerin elendiği bir süreç yaratmaktır. Önemli olan, bu tip bir sadeleştirmenin sürecin işlevini olumsuz etkilememesidir.

Bu aşamanın özü değişimdir. Ekip sadece mevcut işlerde yapacakları ufak değişiklikler değil, köklü yenilikler arayışı içinde de olmalıdır. Bu tip köklü yenilikler arayışı içinde de olmalıdır. Bu tip köklü yenilikler genelde organizasyon ve çalışanlar için riskliymiş gibi görünebilir. Bu risk, bilinmeyene duyulan tepki ve korkudan kaynaklanmaktadır. Bu unsurlar, gerek ekibin, gerekse bu çalışmayı destekleyen yönetimin, özellikle üstünde durması gereken konulardır. Yaratıcı düşüncelerin doğması ve benimsenmesinde, yukarıda belirtilen tepki ve korkuların aşılmasının büyük önemi vardır. Bu konuda yönetim ve liderin akılda tutması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Ekip üyeleri, süreçte en büyük etkiyi yapacak değişiklikler konusunda, farklı görüşlere sahip olabilirler. Öyle ki, görüş birliği elde etmek dahi zor olabilir. Ancak, böyle farklı görüşlerin bir araya geldiği bir ortamda, yeniden inşa edilen süreç çok daha güçlü olacaktır.



Şekil 4.1.
Aşama 4:Tasarım

- Alternatif iş metodları geliştirmek iteratif özelliğe alternatifleri değerlendirmek için gerekli kriterleri saptamalıdır. Daha sonra, sürecin değişmesi gereken kısımları üzerinde karar verilmeli ve böylelikle sebep olunacak olası etkiler değerlendirilmelidir. Böylelikle, değişen kısımların diğer bölümlerde yeni olumsuzluklara neden olması önlenmiş olur.

Şekil 4.1”de akışı gözüken Aşama 4 ün adımları ayrıntılı olarak aşağıda verilmiştir.

Adım 4.1. Hedef ve Kapsamın Yeniden Gözden Geçirilmesi

Ekip, analiz aşamasında elde ettiği veriler uyarınca,daha önce belirlenmiş olan proje hedefleri ve kapsamının gerçekçiliğini ve temel amaçlara (KBF ve Şirket Stratejileri) paralelliğini sorgulamalıdır.

Adım 4.2. Alternatif Süreçlerin Yaratılması Planı

Ekip, gerekli değişikliğin boyutlarını, alternatif süreçler için sınırları ve başarı kriterlerini belirlemelidir.

Adım 4.3. Alternatif Süreçlerin Yaratılması

Alternatiflerin değerlendirilmesi için kriterler belirlendikten sonra, ekip, süreci gerçekleştirmenin yeni yollarını geliştirmeye başlar.

Adım 4.4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Ekip, geliştirilen düşüncelerin bir araya getirildiği pratik bir uygulama planlar ve pilot uygulama yapılmasına degecek birikimin sağlandığına emin olur.

Adım 4.5. Tasarım Şartnamesinin Oluşturulması

Ekip, alternatiflerin değerlendirilmesi sonucu, pilot uygulama kararı verilen çözüm/çözümler (short list) için, pilot uygulama ve daha sonra “uygulama planı”nın yapılabilmesini sağlamak amacıyla gerekli detayları ve şartnameleri oluşturur.

Adım 4.1.

Hedef Ve Kapsamın Yeniden Gözden Geçirilmesi

Özet

Ekip, analiz aşamasında elde ettiği veriler uyarınca, daha önce belirlenmiş olan proje hedefleri ve kapsamının gerçekçiliğini ve temel amaçlara (KBF ve Şirket Stratejileri) paralellliğini sorgulamalıdır.)

Tasarım Aşamasına geçilmeden önce, eldeki verilerin bir araya getirilip tekrar gözden geçirilmesi, ekibin, çalışmanın temel hedef ve kapsamı üzerine yoğunlaşmasını sağlayacağı için büyük önem taşımaktadır. Analiz aşamasında, süreci çok daha yakından inceleme fırsatı bulan ekip, projenin, hedefler doğrultusunda beklenen verimi verip vermeyeceği konusunda, sağlam bir geribesleme almış olur.

Bu durumda yapılması gereken, daha önceki aşamalarda belirlenmiş olan süreç hedeflerinin gerekiyorsa tekrar revize edilmesidir. Bu revizyon sırasında, süreç hedefleri belirlenirken kullanılan araçlar ve bilgiler, analiz sırasında edinilen daha bilinçli yaklaşım ile tekrar gözden geçirilmelidir. Böylelikle, daha gerçekçi hedefler ve sınırlar çizilmiş olur.

Hatırlanacağı gibi, bu üç araçtan ilki, (ikinci aşamada belirlenen) Müşterinin Sesi ve Sürecin Sesi arasındaki fark, yani tüm çalışmanın temel nedenidir. Tasarlanacak alternatiflerin, tümüyle bu farkın giderilmesi ve müşteri tatmini üzerine yoğunlaşması gerektiği için, tasarımın ilk adımı olarak, bu kavramların tekrar gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa değiştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Analizi, sorunlara çözüm bulmak için gerekli bir araç olarak görmenin yanısıra, projenin başında kabul edilmiş varsayımların ve belirlenmiş hedeflerin geliştirilmesi için gerekli bir geribesleme kaynağı olarak kabul etmenin faydası vardır. Ayrıca, analiz sayesinde, hedefler ve kapsam daha gerçekçi bir şekilde tanımlanmış olacaktır.

Süreç hedeflerinin belirlenmesinde kullanılan ikinci araç olan benchmarking sonuçları, analiz aşamasından sonra, çok daha bilinçli bir üslup ile değerlendirilebilecektir. Özellikle, yalnızca Mevcudun Geliştirilmesinin planlandığı çalışmalarda, geliştirilen mevcut düzenle proje hedeflerine ne ölçüde ulaşılacağı, diğer bir deyişle, sürecin en fazla ne kadar geliştirilebileceği ortaya çıkacaktır. Böylelikle, tasarım aşamasının ilerideki adımlarından

biri olan, yeni tasarımın boyutlarının belirlendiği bölüm için, çok önemli bir bilgi kaynağı sağlanacaktır.

Kullanılan son araç olan, kritik fonksiyonel kopukluklar ise, analiz aşamasındaki çalışmalar ile daha detaylı olarak incelenmiş olacaktır. Özellikle, Sürecin Anlaşılması bölümündeki yaklaşım ile, birçok kopukluk daha da belirginleşecek, ya da yenileri bulunacaktır. Tasarım aşaması için, burada elde edilen geribesleme, yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik edecektir.

Sürecin hedefleri ve kapsamında yapılan revizyonları, analizin son adımında belirlenen, süreçteki kopukluklar ve aksaklıkların ortaya konduğu; fonksiyonlararası süreç haritası üzerindeki etkisi ele alınmalıdır. Bu etki uyarınca, süreç hedeflerinin son rütuşları yapılmalıdır. Hedefler üzerinde gerekli revizyonlar yapıldıktan sonra, ekip bu hedeflerin birinci aşamada belirlenmiş olan Kritik Başarı Faktörleri ve Şirket Stratejileri ile uyumuna çok dikkat etmelidir. Proje hedeflerinin, KBF ve Şirket Stratejilerine paralel olarak inşa edilmesi gerekmektedir. Ancak , bu yolla sürecin üzerinde yapılan geliştirmeler olumlu iş sonuçları verecektir.

Özetlemek gerekirse, tasarımın ilk adımında, hedefler ve kapsam, 3. Aşamada yapılan analiz uyarınca, mikro ve makro düzeyde tekrar gözden geçirilmelidir. Mikro düzeyde, süreç hedeflerinin belirlenmesinde kullanılan araçların (müşterinin Sesi/Sürecin sesi arasındaki fark, benchmarking sonuçları ve kritik fonksiyonel kopukluklar) analiz sonrası yeniden ele alınması ile gerçekleştirilmelidir. Makro düzeyde ise, revize edilmiş süreç hedeflerinin, KBF ve Şirket Stratejileri ile uyumu sorgulanmalı ve sağlanmalıdır.

Yukarıdaki hususlarda, tümüyle uyum ve gerçekçilik sağlandıktan sonra, ekip, tasarımın diğer adımlarına geçmeye hazırdır. Bu sayede, proje sınırları ve hedefleri daha gerçekçi bir platforma oturtulmuş ve ekip motivasyonu korunmuş olacaktır. Tüm bu kavramların iyice oturması ve mutabakat sağlanması ile, ekip, tasarıma başlamak için gerekli görüş ve amaç birliğini kazanmış olacaktır. Bu ilk adımda yaşanacak olası şiddetli görüş ayrılıkları ise, daha tasarıma geçişe hazır olunmadığının göstergesi olacaktır.

Ekip liderinin buradaki önemli sorumluluklarından biri de son bir nabız yoklaması yapmaktır. Aşağıdaki sorular, bu konuda, ekip liderinin dikkat etmesi gereken noktaları içermektedir. Bu soruların cevapları, ekibe, geri dönüp, daha detaylı olarak, üzerinde durulması gereken aşama ve adımları gösterecektir.

- Tüm ekip üyeleri çalışmanın hedeflerini gerçekçi ve kabul edilebilir buluyor mu?
- Tüm ekip üyeleri mevcut sürecin analiz sonuçları konusunda görüş birliği içindeler mi? Devam etmeye istekliler mi?
- Daha önceki adımlarda elde edilen bulgular ve üzerinde görüşbirliğine varılan husular belgelendirildi mi?
- Yönetimin şu ana kadar ki katılımı ve sahiplenmesi tatminkar mı?
- Ekip üyeleri, süreci mevcut haliyle gerçekten tam olarak anladılar mı? Nicel ve nitel veriler varılan anlayışı destekliyor mu?

Daha ileri adımlara geçilmeden, ortaya çıkan çözümlenememiş noktalar üzerine yoğunlaşılmalıdır. Tasarıma geçişte, bir başka önemli unsur da, tasarım için gereken detay seviyesinin sağlanıp, sağlanamadığıdır.

Gerekli detayın değerlendirilmesinde, ekip liderinin deneyimi en güçlü araç olacaktır. Aynı zamanda, ekip içi iletişimin düzeyi de, mevcut detay seviyesinin, tasarıma geçisi kaldırıp kaldıramayacağı konusunda önemli bir girdidir. Aşağıdaki örnekler, ekibin, daha çok bilgiye ihtiyaç duyduğu durumları göstermektedir:

- Ekip, yapılması gereken değişiklikleri kaba hatlarıyla tanımlayabiliyor, ancak somutlaştırıyor.
- Olası çözümlerin tartışıldığı ortamlarda çeşitli problemler yaşanıyor. Bazı ekip üyeleri, spesifik detaylar üzerinde yoğunlaşırken, diğerleri genel konuları tartışıyor.
- Sürecin nasıl işlediği konusunda anlaşmazlıklar var. Örneğin, tetikleyici unsurlar üzerinde fikir birliği sağlanamıyor.
- Ekip, ürettiği çözümlerle ne yapması gerektiğini tam bilemiyor.

Ancak, yukarıda belirtilen hususlarda, görüşbirliği sağlandıktan ve eksikler giderildikten sonra, ekip Tasarım Aşamasına geçmeye hazır hale gelir.

Tasarım Aşamasına geçilmeden dikkat edilmesi gereken son bir husus da; çalışmanın başarısı üzerinde en büyük etkiye sahip olacak, yeterlilik konusudur. Bu nokta ekibin analiz sonrası kazandığı bilinç ile kendini tartması gereken bir dönüm noktasıdır. Öyle ki, Tasarım Aşamasında dış kaynaklı danışmanlık alma seçeneği, üst yönetime ekip tarafından avantaj ve dezavantajları ile sunulması gereken bir konudur. Özellikle; ekip, bilgi birikimine güvenmediği ve bu yüzden kendini daha muhafazakar davranmak zorunda hissettiği konularda, üst yönetime dış kaynaklı danışman talebinde bulunmalıdır. Üst yönetimin böyle bir seçeneğe yaklaşım tarzı, ekibin başarısı ve özgüveni açısından çok önemlidir.

Adım 4.2 **Alternatif Süreçlerin Yaratılması Planı**

Özet

Ekip, gerekli değişikliğin boyutlarını, alternatif süreçler için sınırları ve başarı kriterlerini belirlemelidir.

Ekip, kendini alternatif süreçler geliştirmeye hazır hissettiğinde, ne yapılması gerektiğini planlamalıdır. Bu planın hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken unsurlar şöyle özetlenebilir:

- Analiz aşaması, benchmarking verileri, proje hedefleri ve KBF ler üzerinde beklenen etki uyarınca çalışmanın amacına ulaşabilmesi için yapılması gereken değişikliklerin boyutu nedir?
- Çalışmanın tasarım boyutuna getirilen sınırlamalar, kısıtlamalar veya yapısal gereklilikler nelerdir?
- Ekibin, oluşturacağı alternatiflerin niteliğini ve etkilerini değerlendirmede kullanılması gereken kriterler nelerdir?
- Ekip geliştirdiği alternatiflerle ne yapmayı düşünüyor?
- En uygun tasarım şekli nedir?
- Öngörülen değişiklikler ekip elemanlarını ve organizasyonu nasıl etkileyecek? (Kişi sayısı, görevliler, yapı olarak)

4.2.1. Gereken Değişikliğin Boyutunun Belirlenmesi

Bu aşamada, ekip, “müşterinin sesi” sayesinde, projenin başarması gereken süreç performansının, analiz sayesinde de, geliştirmesi gereken noktaların bilincindedir. Bu bilgiler, amaçları gerçekleştirmek için ne boyutta değişiklikler yapılması gerektiğinin değerlendirilmesinde kullanılacaktır.

Öngörülen değişikliklerin çalışanlar üzerindeki olası etkileri iyice araştırılmalıdır. Sürecin tasarımının başarılı olması isteniyorsa, isteksizlik, iş kaybetme korkusu gibi, psikolojik olumsuzluklar iyi saptanmalı ve baştan giderilmelidir. Çünkü, planlanan değişiklikler, çalışanlar tarafından benimsenmedikçe projenin başarıya ulaşması imkansızdır.

Bazı durumlarda, basit ama sürecin gelişimine çok büyük etki yaratabilecek değişikliklerin saptanması kolay olacaktır. Bu ufak değişikliklerin uygulanması ve etkilerinin analizinden sonra, daha karmaşık konuların ele alınması daha uygundur.

Ekip lideri, süreçle ilgili konularda, ekip üyeleri arasında ortak bir görüşe ulaşıldığını destekleyici ip uçları ile geri besleme almalıdır. Ekip üyeleri arasında, süreci geliştirmek için gerekli tasarımın boyutları konusunda büyük tutarsızlıklar var ise, bu daha çok analiz gerektiğini göstermektedir.

4.2.2. Tasarım Yaklaşımının Seçimi

Sürecin geliştirilmesi için iki farklı yaklaşım benimsenebilir.

1. Mevcudun Geliştirilmesi

Böyle bir geliştirme çalışması için, analiz kısmında elde edilen veriler temel alınır. Çizilen fonksiyonlararası süreç haritası ve tespit edilen aksaklık ve kopukluklar önem sırasına göre ele alınarak sorgulanır. Aksaklık ve kopuklukların kök nedenlerine inilir. Eksik, yetersiz, katma değer yaratmayan girdi/çıktı ve adımlara çözümler getirilir. Detaylı ve spesifik olarak yapılması gereken değişiklikler tasarımlanır.

Bu tip bir yaklaşımla sağlanan kazançlar, genellikle kısa dönem kazançlara karşılık gelir. Geleceğe uzanan, köklü değişiklikler bu türden aşağıdan yukarıya bir yaklaşımla nadiren ortaya çıkarlar.

2. Bütünün Yeniden Tasarımı

Adımsal Gelişim yaklaşımıyla, kısa sürede başarılabilen, kolaylıkla ölçülebilir iyileştirmelerin çekiciliğine rağmen, ekip, çok daha radikal ve bütünün uyumunu daha iyi sağlayacak topyekün değişimler tasarlayabilir.

Örneğin; bir projede, incelenen fonksiyon dahilinde bilgisayar kullanımına geçilmesi ve dolayısıyla fonksiyon içinde kopuklukların giderilmesi ile birçok gelişme sağlanabilir. Oysa, tüme bakıldığında, bu fonksiyonda yaşanan aksaklıkların, sürecin önünde ve ardında yer alan diğer fonksiyonlardan kaynaklanması ihtimal dahilindedir.

Dr.M.Talat ŞİMDİ
EĞİTİM NOTLARI
ÖZEL

Sürecin incelenen fonksiyon dışında kalan kısmında ortaya çıkan bu sorular çözümlendiğinde, fonksiyon içerisinde halihazırda gerçekleştirilen birçok faaliyet atıl hale gelebilir. Bu durumda, sadece bu fonksiyon ele alınarak, yapılacak geliştirmeler uğruna çok fazla süre harcanabilirdi. Oysa, olayın çözümü, bütünün ele alınıp, yeniden tasarımı ile mümkündür.

Bütünün Yeniden Tasarımı yaklaşımının temelinde, ekibin, sürecin günlük işlevinin dışına çıkıp, idealde sürecin nasıl olması gerektiğini tasarlaması yatar. Böylelikle, süreç üzerindeki mevcut sınırlamaların getirdiği kısıtlamalardan kurtulunur.

4.2.3. Bütünün Yeniden Tasarımının Yararları

1. Ekibin, sürecin mükemmel işlemesi durumundaki, kritik başarı faktörleri üzerine yoğunlaşmasına yardımcı olur. Mevcut sürecin getirdiği sınırlamalarla kısıtlanmasını engeller.
2. Mevcut sürecin, yönetilemez hale gelmiş karmaşasından daha kolay kurtulmasını sağlar.
3. İnsanları, kısıtlar yerine, olanaklar doğrultusunda düşünmeye yönlendirir.
4. İnsanları “bul ve tamir et” yaklaşımından uzaklaştırarak, yaratıcılığa zorlar.

4.2.4. Bütünün Yeniden Tasarımının Zorlukları

1. Yapılması gereken işin boyutlarını çok büyüttüğü için, ekip üyeleri arasında cesaret kırıklığına yol açabilir.
2. Ekibin, süreçte düzeltebilecekleri faaliyetlere konsantre olması yerine, sorunları diğer birimler üzerine atmasına ve suçlamasına neden olabilir.
3. Bütün üyeler, Bütünün Ele Alınması gerektiği düşüncesini paylaşmayabilir. Ekibin sadece bir kısmının istekli olmasına ve diğer çalışanların katılımının sağlanmasının zorlaşmasına neden olabilir.
4. Bazı kişiler, günlük sorunlara girmemek için, bütünün ele alınmasına istekli olabilir. Bu tip yaklaşımlar, ekibi amacından uzaklaştıracaktır.
5. Gerekliliği düzeyine haiz olmaksızın, tüme yönelik geliştirilen vizyonun, gerçekçi ve yönetilebilir niteliklere sahip olması sağlanamaz.
6. Projenin kapsamını genişleterek daha çok zaman ve iş gücü kullanımı gerektirir.

Bütünün ele alınması konusu, yönetimin onayına haiz olmalı ve proje kapsamı içinde bilinmelidir. Böyle bir çalışmanın sonucu olarak yapılacak pilot uygulama için, bir çok detayın planlanması gerekmektedir.

4.2.5. Mevcudun Geliştirilmesi ve Bütünün Yeniden Tasarımı Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Bir sonraki adım olan Süreç alternatiflerinin geliştirilmesinde, hangi yaklaşımın kullanılacağına karar verilmesi için aşağıdaki tablo çok yararlı olacaktır.

ALTERNATİFLERİN GELİŞTİRİLMESİ İÇİN BENİMSENECEK YAKLAŞIMIN BELİRLENMESİ KRİTERLERİ	ÖNERİLEN
---	----------

• Projenin hedefleri ve mevcut süreç performansı arasında büyük fark var.	Bütünün Yeniden Tasarımı
• Mevcut sürecin yetersiz kaldığı konusunda şirket içinde genel görüş birliği var.	Bütünün Yeniden Tasarımı
• Süreç için sürecin bütününe yönelik veya uzun vadeli bir yön çizilmesi gerekiyor.	Bütünün Yeniden Tasarımı
• “Benchmark” sonuçları, sürecin rekabetin çok gerisinde olduğunu gösteriyor.	Bütünün Yeniden Tasarımı
• Süreçte zayıflıklara yol açan kopukluk ve aksamalar üzerinde net görüş birliği var.	Mevcudun Geliştirilmesi
• Projenin hedeflerinde genişleme olanağı sınırlı (varsayım ve kısıtlar.)	Mevcudun Geliştirilmesi
• Detaylara ya da spesifik konulara yoğunlaşılması gerekiyor	Mevcudun Geliştirilmesi
• Zayıflıkların çoğu “özel nedenlerden” kaynaklanıyor.	Mevcudun Geliştirilmesi
• Zayıflıkların çoğu “genel nedenlerden” kaynaklanıyor.	Mevcudun Geliştirilmesi veya Bütünün Yeniden Tasarımı

Şekil 4.2. Yaklaşımların Karşılaştırılması Tablosu

4.2.6. Başarı Kriterlerinin Belirlenmesi

Ekibi, süreci çok boyutlu düşünerek incelemeleri konusunda teşvik etmenin olası sakıncalarından biri, üyelerin, araştırmının çizilen sınırlarının ve kapsamının ötesinde konulara kayma olasılıklarıdır. Bununla, her seferinde sadece bir konunun ele alınması ve o konu ile kısıtlı kalınması kastedilmemektedir. Fakat, Tasarım Aşamasının başlangıcında, ekip ne türden değişiklikler gerektiği konusunda açık ve net fikirlere (görüş birliğine) sahip olmalıdır.

Süreçte öngörülen bir değişikliğin kabul edilebilmesi için, gerekli ölçüm kriterleri, daha hiçbir alternatif geliştirilmeden baştan saptanmalıdır. Başarı kriterinin geliştirilmesi için, alternatiflerin yaratılmasını beklemek, kriterin çözüme uydurulması gibi bir hataya yol açabilir.

Bu aşamada, ekip için en önemli soru: “ Bir alternatif çözümün, amacımıza hizmet ettiğine nasıl emin olabiliriz?” dir.

Başarı Kriterleri;

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması konusunda doğrudan ilgili olmalı,
- Süreçte hedeflenen performans gelişimini gösterebilmeli,
- Ölçülebilir olmalıdır.

Süreçteki en önemli noktalar üzerinde yoğunlaşılmasını sağlayan tekniklerden birisi, sürecin başarılı veya başarısız olması anlamına gelecek faktörlerin listelenmesidir. Önerilen değişiklikler, bu faktörlerle yakından ilgili olacaktır.

Eğer ekip, başarı kriterleri konusunda görüş birliğine varamıyorsa, analiz aşamasına dönüp süreci daha yakından tanımak gerekecektir.

Adım 4.3. Alternatif Süreçlerin Yaratılması

Özet

Alternatiflerin değerlendirilmesi için kriterler belirlendikten sonra, ekip, süreci gerçekleştirmenin yeni yollarını geliştirmeye başlar.

Bir önceki adımda, alternatif geliştirmek için esas alınacak yaklaşım üzerinde karar alınmıştır. (Mevcutun Geliştirilmesi ve Bütünün Yeniden Tasarımı) Ekip, bu doğrultuda tasarım çalışmalarına adım atmış olur. Analiz Aşamasının ikinci adımında ortaya konan fonksiyonel kopukluklar, Tasarım Aşamasında alternatif süreçlerin yaratılmasında yola çıkış noktası olacaktır.

Alternatiflerin geliştirilmesi, ekip lideri ve üyeleri için en önemli ve en zor adımlardan biri olacaktır. Üyeler, belki de ilk defa kendi işlerinin ileride nasıl etkileneceğinin farkına bu adımda varacaklardır. İlaveten, öngörülen değişiklikler, ekip üyelerinin hayalindeki canlandırmalara dayanmaktadır. Çünkü, henüz hiçbir şey denenmemiştir.

Bu adımda, ekip liderinin etkin bir biçimde, ekibi yapıcı olmayan işlerden uzak tutması gerekmektedir. Tıkanılan noktalarda ekibi doğru şekilde yönlendirmelidir. Ekibin içine düşeceği ve yönlendirmeye ihtiyacı olduğunu gösteren değişik senaryolar şöyle özetlenebilir:

- Değişik şekillerde tepki göstermek. (kızgınlık, isteksizlik, daha çok veri gerektiği konusunda saplantılar, vs.)
- Kendi öz çıkarlarını korumak. (Kişiler kendi departmanları yararına çözümler geliştirme eğilimi gösterebilirler.)
- Gereksiz zıtlasmalar. (Kesin doğrular olmadığı için, uzlaşma sağlanması zor olabilir.)

Daha önceki bölümde, hangi yaklaşım seçilmiş olursa olsun, ekibin, bazı konuları sürekli göz önünde tutması gerekmektedir.

- En iyi alternatiflerin tanımlanması ve seçilmesi tekrar gerektiren bir iştir. Her tekrar, ekibe ek bilgi ve tecrübe kazandıracaktır. Ekip üyelerinin anlayışını arttırmaya yönelik zıtlasmalar desteklenmelidir.
- Çoğu zaman, ekip üyelerinin herbirinin çok zeki veya bireysel olarak çok iyi fikirlerinin olması, başarılı bir çalışmayı gerçekleştirmek için yeterli değildir. Önemli olan, ekip olarak çalışmayı en etkin şekilde benimsemiş olmaktır. Tartışma, ödünverme ve uzlaşma; başarılı bir ekipte çok iyi anlaşılması ve uygulanması gereken yeteneklerdir.

4.3.1. Mevcudun Geliştirilmesi

Mevcut durumun geliştirilmesi çalışmalarında ekibin izlemesi gereken belli bir hareket planı olmalıdır. Bu hareket planı çeşitli tekniklerden oluşan ve sürecin mevcut bileşenlerini iyileştirmeyi amaçlayan bir dizi sorgulamadan oluşur.

Ekip öncelikle çıktılar üzerinde yoğunlaşmalı ve sürecin ürettiği tüm çıktılara gerçekten ihtiyaç olup olmadığını sorgulamalıdır. Amaç, çıktı sayısını minimuma indirerek, sadece müşteriyi doğrudan ilgilendiren çıktıların üretilmesini sağlamaktır.

Daha sonra ekip, çıktılarda istenen kalitenin sağlanması ve korunabilmesi için girdiler üzerinde yaratılması gereken formatı oluşturmaya çalışmalıdır. Bilginin süreç içindeki biçim değiştirmesi minimuma indirilmelidir. Süreci besleyen girdilerin bir önceki sürecin çıktıları olduğu unutulmamalı ve geriye doğru çalışılarak girdilerin sağlanması gereken standartlar belirlenmelidir.

Girdi ve çıktılar üzerinde yapılan bu çalışmalardan sonra ekip, süreç akışını ele almalı ve katma değersiz işlere harcanan zamanı en aza indirmeyi hedeflemelidir. Ayrıca, katma değer sağlayan adımlar arası bilgi akışının; bekleme, saklama ve aktarma gibi nedenlerle kesintiye uğraması engellenmelidir.

Ekibin daha sonraki hedef kitle, süreç çıktıları kullananlar olmalıdır. Sürecin müşterilerin ve çalışanları arasında ideal bir iletişim ortamı yaratılabilmesi için sürecin çıktıları kullanan kişilerin süreci sahiplenmesi sağlanmalıdır. Süreç sahipleri performans gözleyerek sürecin sesi ve müşterinin sesini sürekli olarak sürece geri beslemelidir. Performans kriterleri için süreç içinde çifte kontrol ortamı sağlanmalıdır.

Ekip, teknolojik gelişmelerin sürecin mevcut yapısında yaratacağı katkıları da düşünmelidir. Mevcut bilgi sistemi yapısı ekibin düşünce ufkuna bir sınır teşkil etmemelidir.

Ekip, hareket planının son adımı olarak, tasarlanan gelişmelerin kişisel yetenekler, çalışanlar ve organizasyon yapısı üzerindeki olası etkilerini araştırmalıdır. Süreç sahipleri/ çalışanların yeni profilleri değişik yetenekler gerektirebilir. Bir yeterlilik profili çıkarılması, ekibin yeni sürecin uygulamaya geçiş safhasındaki başarısını çabuklaştıracaktır.

Biraz daha detaylı incelemek gerekirse, sürecin zayıflıklarını düzeltmek için yapılması gereken gelişmeler şöyle sıralanabilir.

- Sürecin basitleştirilmesi,
- Çalışanların, süreç konusunda daha çok bilinçlendirilmesi,
- Sürecin içinde rol ve sorumluluk alanların, iş tariflerinin daha somut olarak tanımlanması.

i. Sürecin basitleştirilmesi

- Sürecin gerekliliğinin sorgulanması,
- Adımların elenmesi,
- Adımların birleştirilmesi,
- Adımların sırasının iyileştirilmesi,

- Yeterli sayıda, katma değeri olan aktivitelerden sürece dahil edilmesi(Önemli olan sadece işleri doğru yapmak değil, doğru olan işlevi yapmaktır.)
- Yeni teknolojilerin sürece dahil edilmesi.

Analiz aşamasında 3.2.1 de kopuklukların belgelenmesi bölümünde anlatılanlar; sürecin basitleştirilmesinde ekibin bilgi seviyesini destekleyici niteliktedir.

ii. Çalışanların Süreç Hakkındaki Bilgi Düzeylerinin Arttırılması

- Daha iyi bir “süreç içi iletişim” tasarımı,
- Daha iyi “geri besleme prosedürleri” geliştirilmesi,
- Süreç bilgisi konusunda, süreçte yer alanların eğitilmesi,
- Süreç adımlarının açıkça tanımlanması,
- Müşteri odaklı bakış tarzının sürece yerleştirilmesi

iii. Rol ve Sorumlulukların Tanımının Geliştirilmesi

- Süreçte rol alan kişi ve fonksiyonların süreç ile ilgili sorumluluklarının daha iyi ve açıkça tanımlanması,
- Süreç içinde çalışanların ve yöneticilerin, aynı hedefler etrafında bütünleşmesi ve müşteri tatminine yönelik çalışmaları.

Analiz aşamasında, ekibin tek bir çözümün varlığına inanması, sık rastlanan bir olaydır. Böyle bir durumda, ekip lideri, ekibin önerdiği çözümün, proje hedeflerine ulaşılmasını ve hatta aşılmasını sağlayıp sağlamayacağı konusunu çok iyi değerlendirmesi gerekir. Ekibin amacı, hedeflere ulaşılmasını sağlayacak en iyi alternatifi bulmaktır, bu en kolay alternatif olarak anlaşılmalıdır.

Ekip lideri, sürecin geliştirilmesi ile ilgili önerilerin yapılandırılmasında ekip üyelerine yardımcı olmalıdır. Bu nedenle, sürecin geleceği hakkında yaratıcı fikirleri ortaya çıkaran alıştırmalar organize etmelidir. Bu tür alıştırmalara örnek vermek gerekirse;

Örnek 1

- Analiz aşamasında çizilen süreç haritasını kullanarak, ekip üyeleri, sürecin kendilerine göre olması gereken yapısını belirlerler.
- Ortak ve farklı noktalar tartışılır.
- Görüş birliğine varılmaya çalışılır.

Örnek 2

- Ekip elemanlarından Aşama 2 de saptanan varsayım ve kısıtları tartışmaları istenir.
- Ekip”ten bunlardan;
⇒ hangilerinin değiştirilebilme şansının mevcut olduğu,
⇒ hangilerinin değiştirildiği takdirde projenin başarısı üzerinde etkisinin en çok olduğunu belirlemesi istenir.
- Ekip üyelerinin, kısıtların ortadan kalktığını varsayarak, çözüme yönelik bir fonksiyonlararası süreç haritası tasarlaması istenir.

Başlangıçta, bu alıştırmalarla geliştirilen tavsiyeler yararlı olacaktır. Ama ekibin temel gayesinin, pilot uygulama aşaması için, süreç üzerindeki değişiklik ve yenilikleri gerekli detayda tasarlamak olduğu unutulmamalıdır. Tasarlanan alternatiflerin kalitesini değerlendirmek için ekip aşağıdaki soruları cevaplamalıdır.

- Öngörülen değişiklikler müşteri tatminini ne yönde ve nasıl iyileştirecek?
- Müşteri tatmin düzeyindeki artışı nasıl ölçebiliriz?
- Sürecin hangi spesifik elemanları bu değişikliklerden etkilenecek; nasıl etkilenecek?

4.3.2. Bütünün Yeniden Tasarımı İçin Metodlar

Bütünün yeniden tasarımında ekibin ihtiyacı olduğu yaratıcı ortamın sağlanabilmesi için önerilen bazı teknikler aşağıda sıralanmıştır.

- **Zorlayıcı Düşünme Tekniği:** Bu yöntemde, ekibe düşünce sınırlarını zorlayıcı hedefler verilerek, çeşitli senaryolar altında süreçte ne gibi değişiklikler yapılabileceğini düşünmeleri istenir.

Örneğin; ekip üyelerine yöneltilen; mevcut kaynakların yarısına ya da iki misline sahip olsalardı ne yapardınız? Veya toplam çevrim süresini yarıya indirmek gerekse idi ne yapılmalıdır? Gibi sorular, düşünce sınırlarını zorlayacak ve onların mevcut kalıpları sorgulamasına neden olacaktır.

- **Geriye Doğru Mühendislik:** Bu yaklaşımda, süreçten beklenen çıktılardan veya çıktılar konusundaki değişik alternatiflerden yola çıkılarak, geriye doğru girdilere kadar gidilerek ideal bir süreç tasarımı geliştirilmesine çalışılır. Burada amaç tümüyle çıktılar üzerinde yoğunlaşarak katma değersiz işlerin elenmesidir.
- **Beyin Fırtınası:** Ortaya konulan bir çözüm önerisi, aksaklık ve kopuklukların kök nedenlerini ortadan kaldıracak niteliklere haiz değilse istenen sonuçları vermesi beklenemez. Dolayısıyla öncelikle kopukluk ve aksaklıkların gerçek nedenlerinin ortaya konması gerekmektedir. “Beyin Fırtınası” ve “Neden-Sonuç Diyagramı” analiz teknikleri nedenlerin araştırılmasında ve gerçek nedenlerinin ortaya konmasında başarı ile uygulanabilecek yöntemlerdir. Bu kitabın sonunda ek bölümlerde bu yöntemlerle ilgili ayrıntılı bilgi bulunabilir.
- **İdeal Süreç Vizyonunun Yaratılması:** Sürecin üstündeki kısıtlar nelerdir? Nasıl aşılabilir? Bu kısıtlar gerçekten de çok önemli midir? İdealde bu süreç nasıl olmalıdır, neleri amaçlamalıdır? Gibi sorular ekibin öncelikle üzerinde durması gereken noktalardır.

Yukarıda belirtilen tekniklerin yanı sıra, baştan gülünç ve ters görünen fikirlerin tartışılması, sorunun yeniden tanımlanmaya çalışılması, değişik saptamalar ve varsayımlarla sürecin yeniden sorgulanması gibi yaklaşımlar kullanılabilir.

Yaratıcı tekniklerin özünde amaçlanan, çıktılar için yeni bakış açıları geliştirmektir. Sürecin sınırları zorlanarak, düşünce üzerine getirdikleri kısıtlayıcı etkinin olmadığı bir ortam

yaratılmaya çalışılır. Bu tip sınırlamalar tanımlanarak ve “by-pass” edilerek sürecin akışı yeniden tasarlanır. Kısacası, sürecin alışlagelmiş akışını oluşturan her türlü bileşeni sorgulanarak, sadece çıktılar üzerinde yoğunlaşan bir yapı yaratılmaya çalışılır.

Genelde bütünün ele alınması yaklaşımında, ekibi kısıtlayan çok az unsur vardır. Önemli olan tek kriter çizilen vizyonu proje kapsamı içinde tutabilmektir. Ekip, şirketin tüm sorunlarına yönelik, şirketi kurtarıyor gibi bir tavır takınmamalı, sadece proje kapsamı içinde iyi bir iş çıkarmayı hedeflemelidir.

Adımsal Gelişim Alternatiflerinin değerlendirilmesinde olduğu gibi, bütünün ele alınması yaklaşımıyla yapılması öngörülen değişiklikleri, mevcut süreç ile karşılaştırmak yararlı olacaktır. Ekip, şu noktaların üstünde durmalıdır:

- Tavsiye edilen değişiklikler müşteri tatminini nasıl etkileyecek?
- Tatmin seviyesindeki iyileşmeleri nasıl ölçebiliriz?
- Süreç içinde, ekibe, müşteri gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemede yardımcı olacak yeni kalite kavramları var mı?
- Sürecin hangi bileşenleri değişikliklerden etkilenecek ve nasıl etkilenecek?
- Ekip üyelerinin ve diğer çalışanların işleri nasıl etkilenecek?

Bütünün ele alınması yaklaşımının geliştirilebilmesi için diğer bazı yardımcı yöntemler şöyle sıralanabilir:

- Rekabetçi benchmarking; başka organizasyon ve kuruluşlarda süreçlerin nasıl işletildiği araştırılır.
- Konuyla ilgili tümüyle değişik bakış açılarına sahip kişiler davet edilir. (Örneğin, mühendislikle ilgili bir sürece bir avukat çağırılır, ya da finansla ilgili bir sürece bir mühendis çağırılır.)
- Süreç ekibinde olmayan ve sürecin müşterisi olanlarla görüşmeler yapılarak değişik görüşler incelenir.

Adım 4.4 **Alternatiflerin Değerlendirilmesi**

Özet

Ekip, geliştirilen düşüncelerin bir araya getirildiği pratik bir uygulama planları ve pilot uygulama yapılmasına geçecek birikimin sağlandığına emin olur.

Ekip, bir veya daha fazla alternatif oluşturduktan sonra, bu alternatiflerin üzerinde bir pilot çalışma yapmaya değip değmediğine karar vermelidir. Alternatiflerin oluşturulmasında kullanılan yöntem ve tekniklere bağlı olarak, alternatiflerin değerlendirilmesi için elde mevcut bilgilerin detay seviyelerine farklılıklar olabilir. Örneğin, bütünün yeniden tasarımı yaklaşımı ile yapılan tasarım genellikle, en iyi yolun seçilmesi için gerekli detaydaki bilgileri ancak ihtiva eder. Mevcudun geliştirilmesi için yapılan ilk eskizlerde de aynı özelliklere rastlanır. Böyle durumlarda süreç geliştirme çalışmalarını bir ilerki noktaya taşıyabilmek için daha fazla detayda bilgiye gereksinim olacaktır.

Eğer alternatifler arasında kıyaslamayı sağlayacak detay mevcut değilse, ekip, duruma göre analiz veya düşünce üretme bölümüne geri dönmelidir.

Alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında, geliştirilen alternatif çözümlerin, kıyaslamayı sağlayacak detayda olması yeterlidir. Çözümlerin hayata geçirilmesine yönelik detaydaki çalışmalar, "Alternatiflerin Değerlendirilmesi" adımının sonrasına bırakılmalıdır. Bu adımda aşırı detaya girilmesi ekibin yönlenmesinde aksaklıklara yol açabilir.

4.4.1. Alternatiflerin Değerlendirilmesi İçin Gerekli Teknikler

Kalite ve alternatiflerin değerlendirilmesi için bir çok değişik teknik mevcuttur.

1. Avantaj-Dezavantaj Tekniği

Bu teknik en çok kullanılan metoddur. Her alternatif için avantajlar ve dezavantajlar sıralanır, avantajları dezavantajlara karşı en üstün olan alternatif seçilir.

2. Kavram Seçim Tekniği

Başarı Kriterleri esas alınarak, alternatifler mevcut süreç ile karşılaştırılır. Her bir kriter için, bir analiz yapılır. Kriteri karşılayan alternatifin karşısına artı (+) koyulur, aksi takdirde eksi (-) koyulur. Mevcut durumdan bir farkı yoksa, aynı anlamına gelen "A" koyulur. Her alternatif için verilmiş artılar sayılır ve en çok ümit vaadeden karakteristikleri taşıyan alternatifler, bir araya getirilmeye çalışılır. Böylelikle, daha iyi bir alternatif seti elde edilmiş olur. Tabi, bu işin ideali, bütün kriterler için mevcut süreçteki durumlarından daha iyi bir tablo sergileyen alternatiftir.

3. Yönetim, Müşteriler Veya Süreçte Yer Alanlarla Görüşülmesi

Çalışmalar, genelde ekip üyelerinin bakış açılarını yansıttığı için, süreçle yakından ilişkili insanların düşünceleri ve tepkilerini öğrenip değerlendirmek faydalı olacaktır.

4. Karar Verme Matrisi

Ekip, süreçten istenen sonuçları belirler. Daha sonra istenen durumdaki kriterleri sıralar. Kriterlere, proje hedeflerine katkıları ve önemleri uyarınca ağırlık puanları verilir. Her bir alternatif, ilgili kriter satırında 1 ile 10 arası (10 en iyi) değerlendirilir. Verilen değer, ilgili kriterin ağırlık puanı ile çarpılarak, alternatifin bütününe olan etkisi bulunur. Son olarak, herbir alternatifin, tüm kriterler için aldığı etki puanları toplanarak, genel alternatif değerlendirmesi yapılır. En yüksek puanı alan alternatif, diğer seçeneklere üstünlük sağlamış olur.

Önemli kaynakların bağlanması gerektiren projelerde, yatırım kararlarının verilmesinde kullanılan ve genellikle uzmanlık gerektiren tekniklerin kullanılması gerekebilir. Günümüzde bir çok şirket yatırım kararlarının verilmesinde çeşitli tekniklerin kullanımını da içeren prosedürler geliştirmişlerdir. İç Karlılık Oranı (Internal Rate of Return), Net Bugünkü Değer (Net Present Value), Nakit Akışı Analizi (Cash Flow Analysis), Maliyet-Fayda Analizi (Cost/Benefit Analysis) gibi teknikler sıkça kullanılır. Bu tür değerlendirmeler sonucu üst yönetimin karar verme süreci kısılacaktır.

Adım 4.5

Tasarım Şartnamesinin Oluşturulması

Özet

Ekip, alternatiflerin değerlendirilmesi sonucu,pilot uygulama kararı verilen çözüm/çözümler (short list) için, pilot uygulama ve daha sonra “uygulama planı”nın yapılabilmesini sağlamak amacıyla gerekli detayları ve şartnameleri oluşturur.

Daha öncede belirtildiği gibi, alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında ekip tarafından geliştirilen çeşitli alternatif senaryolarda aşırı detaya inilmemesi gerekmektedir. İnilen detay seviyesi, alternatiflerin değerlendirilmesine yetecek düzeyde olmalıdır. Böylelikle ekibin aşırı çaba ve zaman harcaması, bazı hallerde de proje akışında aksamalar ve genel akış yönünün kaybedilmesi engellenmiş olur.

Alternatiflerin değerlendirilmesi sonucunda, pilot uygulama ve değişikliklerin sınanması için bir veya birden fazla alternatif (short list) seçilebilir. Birden fazla alternatifin seçilmesi durumunda, pilot uygulama, öneri çözümler arasında en uygununu saptama görevini de görecekler. Pilot uygulama sonunda ekip tek bir çözüm üzerinde hem fikir olacak ve tasarladığı çözümü gerçeğe en yakın koşullarda sınyarak olgunlaştıracaktır.

Bu nedenle, alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasından sonra, ekip; üzerinde durulan çözümü/çözümleri pilot uygulamanın planlamasını ve yürütülmesini sağlayacak detayda tanımlamak ve şekillendirmek durumundadır. Bu ise ilave bir çalışma yapılmasını gerektirecektir. Tasarlanan yeni sistemin şartnamesi, pilot uygulama paralelinde iteratif bir şekilde geliştirilecek ve “Değişikliklerin Hayata Geçirilmesi (Aşama 6) Aşamasında oluşturulması gereken “uygulama planı”na gerekli girdileri sağlayacaktır.

4.5.1. Sürece Getirilen Değişiklikler

İncelenen sürece getirilen değişiklikler, pilot uygulama, daha sonra da gerçek uygulamanın yapılmasını sağlayacak şekilde detaylandırılmalıdır. Süreç hiyerarşisi, değişikliklerin söz konusu olduğu alanlarda yapılması gereken faaliyetler bazına indirilmelidir. Ele alınan detay seviyesinde girdiler, girdilerin işlenmesi için gerekli kaynaklar, gerekli işlemler ve çıktılar açıkça tanımlanmalıdır.

Hazırlanacak bilgiler, hemen uygulamaya geçirilebilecek değişikliklerde, uygulamanın başlatılması için gerekli tüm bilgileri; uygulama öncesi bir “hazırlık faaliyeti” gerektiren durumlarda ise hazırlık çalışmasının başlatılması için gerekli girdileri (gereksinimler, ana hatlar, şartnameler vb.) içermelidir.

Aşağıda tasarım sonrasında gerekli bilgileri içeren dokümanlara örnekler verilmiştir.

- Yeni tasarım fonksiyonlararası süreç haritası,
- Detay akış diyagramları,
- Görev ve faaliyet tanımları,
- İş tanımları-Kullanıcı kılavuzları,
- Gerekli kaynak, donanım tanımları ve maliyetleri
- Yerleşim planları, şemaları,
- Vs.

4.5.2. İnsan Kaynakları, Organizasyonel Konular

Özellikle “bütünün tasarımına” yönelik yaklaşımda, değişimin başarısı, insan faktörünün ve organizasyonel unsurların ele alınmasındaki başarıyla mümkündür. Değişimin yönetilmesi ile ilgili kritik başarı faktörleri, bu kılavuz içinde değişik aşamalarda yeterince işlenmektedir.

Organizasyonel yapılanmaya ve insan kaynakları yönetim sistemine değişiklikler getirilmesini gerektiren tasarımlar da;

- Organizasyon yapısı(şeması),
- İlişkiler, raporlama mekanizmaları,
- Roller, sorumluluklar, profiller,
- Yönetim stilleri, uygulamaları, karar verme çevrimleri,
- Gerekli eğitimler,
- Vs.

Ana hatları ile bu aşama sonunda belli olmalıdır. Söz konusu ana hatlar, uygulama planında rol alacak uzman ve fonksiyonlara yol gösterecektir.

4.5.3. Destek Sistemleri ve Süreçlerine Getirilen Değişiklikler

Ele alınan süreç, etkin çalışması için, ilintili destek sistemleri ve süreçlerinde bir takım değişiklikler gerektirebilir. Bu gibi durumlarda ilintili sistem ve süreçlerde yapılacak değişiklikler, uygulama planında rol alacak uzman ve fonksiyonlara yol gösterecek şekilde ana hatları çizilmiş olmalıdır.

Bilgi sistemlerindeki gelişmeler, bilgi teknolojisinin gelişmesiyle yakından ilgilidir. Bu özelliği ile bilgi sistemleri yalnızca süreci destekleyici değil, aynı zamanda süreçte arzulan gelişmeleri sağlayıcı niteliğe de sahiptir.

Bu nedenle, süreç analizi yanısıra mevcut bilgi sistem yapılanması da, yakından incelenmelidir. Önerilen süreç değişiklikleri, bilgi sistem desteğinin artırılması, bilgi teknolojisinin kullanımı konularıyla birlikte ele alınmalıdır.

Bilgi teknolojisi çok süratle gelişen bir alandır. Dolayısıyla bilgi ağıyla ilgili topolojik tasarımların yapılması, mevcut bilgi ağıyla uyumun sağlanması konuları birikim ve uzmanlık isteyen konulardır. Bu gibi durumlarda ekip gerekli uzmanların yardımına müracaat etmelidir.

“Uygulama planı” oluşturulması öncesi mevcut bilgi mimarisine, donanım ve yazılım (uygulamalar) alanlarına getirilecek değişiklikler ve fizibiliteleri çıkarılmış bulunmalıdır.

Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Çok teorik kalan alternatifler

- Bütün ekip üyelerinin, süreci yeterince anladığından emin olunmalıdır.
- Çözümlerin, belirlenmiş kapsam sınırların aşmadığına emin olunmalıdır.
- Çözüm üreten kişilerin tavsiyelerini daha açık ifade etmesi istenmelidir.

Alternatif, belirlenmiş sınırların dışındaki bölümleri hedefliyor.

Dr.M.Talat ŞİMDİ
EĞİTİM NOTLARI
ÖZEL

- Ekip durdurulmalı ve proje kapsamı konusunda revizyona gidilmeli ya da ekibe yeni üyeler alınmalıdır.
- Yukarıdaki seçenekte revizyona gerek duyulmuyorsa, ekibe sınırlar hatırlatılmalı ve bunlara uyulması gerekliliği vurgulanmalıdır.
- Mevcut ekibi tamamlayıcı ikinci bir proje ekibinin kurulması tavsiye edilebilir.

Ekip üyelerinin, süreç konusunda değişik ve zıt bakış açıları var.

- Olayın nedeni araştırılmalıdır. (Yeni veya yanlış üyelerden kaynaklanabilir.)
- Üyeler düşüncelerini yeterince açıkça ifade edememiş olabilirler.
- Bu anlayış farklılıklarının gerçekçi mi, yoksa konuya karşı isteksizlikten mi kaynaklanıyor olduğu araştırılmalıdır. (Anlamama ifadeleri, çoğu zaman karşı düşüncenin benimsenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Ekip, çok kısa bir görüşme ile hemen sonuca varıyor.

- Ekip gerçekten en iyi çözümü mü arıyor, yoksa sadece bir çözüm peşinde mi konusu iyice irdelenmelidir.
- Üyeler, biran önce bitirmek istiyor olabilirler.
- Ekip üyeleri, kararların çok önceden alındığı hissine kapılabilirler.
- Üyeler, bir çok problemi, ufak değişikliklerle çözebileceklerini düşünüyor olabilirler.

Bir alternatif üzerinde anlaşma sağlanamıyor.

- Bir alternatif üzerine, tümüyle görüş birliğine varmak şart değildir.
- Seçeneğin başarılı olma şansı var ise, birden fazla pilot çalışma tavsiye edilebilir.
- Ekip, sürecin nasıl işlediği konusunda görüş birliğine varamıyor. Analiz aşamasına dönüp, süreci daha iyi tanımak gerekir.
- Bu olay, gizli niyetleri olan kişilerden kaynaklanıyor olabilir.

Ekip,detayların içinde boğuluyor.

- Ekip, durdurulmalı ve daha önceki aşamaları tekrar değerlendirmesi istenmelidir.
- Proje amaçları yeniden gözden geçirilmelidir.
- Düzeltmek istenen konular yeniden gözden geçirilmelidir.
- Bir kerede, çok fazla problem mi çözülmeye çalışılıyor olasılığı araştırılmalıdır.
- Makro süreç geri dönerek, ekibin izlediği yolu ve bunun makro süreç ile paralelliği sorgulanmalıdır.

Ekip üyeleri, tasarımda zorlanıyor.

- Üyelerden bazıları ekip çalışmasına alışık olmayabilir. (Özellikle, fonksiyonlararası)
- Süreç analizi, ekibi, organizasyonun daha büyük bir kısmıyla ilgili geliştirme yapmaya yönlendirebilir.

Süreç hakkında kişilerin önyargıları var.

- Süreç çalışması planlanırken, harcanacak işgücü ve çabanın boyutları konusunda, çoğu zaman tahminler yürütülür. Alternatif çözümler üretimine geçilmeden önce, ekibin bu tahminleri yeniden gözden geçirmesi faydalı olacaktır.
- Ba aşamada, ekip düzenini sağlayan kurallar konusundaki anlaşma eksikliğinden dolayı, ekipte zıtlasmalar yaşanabilir.

AŞAMA 5 PİLOT UYGULAMA VE DEĞİŞİKLİKLERİN SINANMASI

Özet

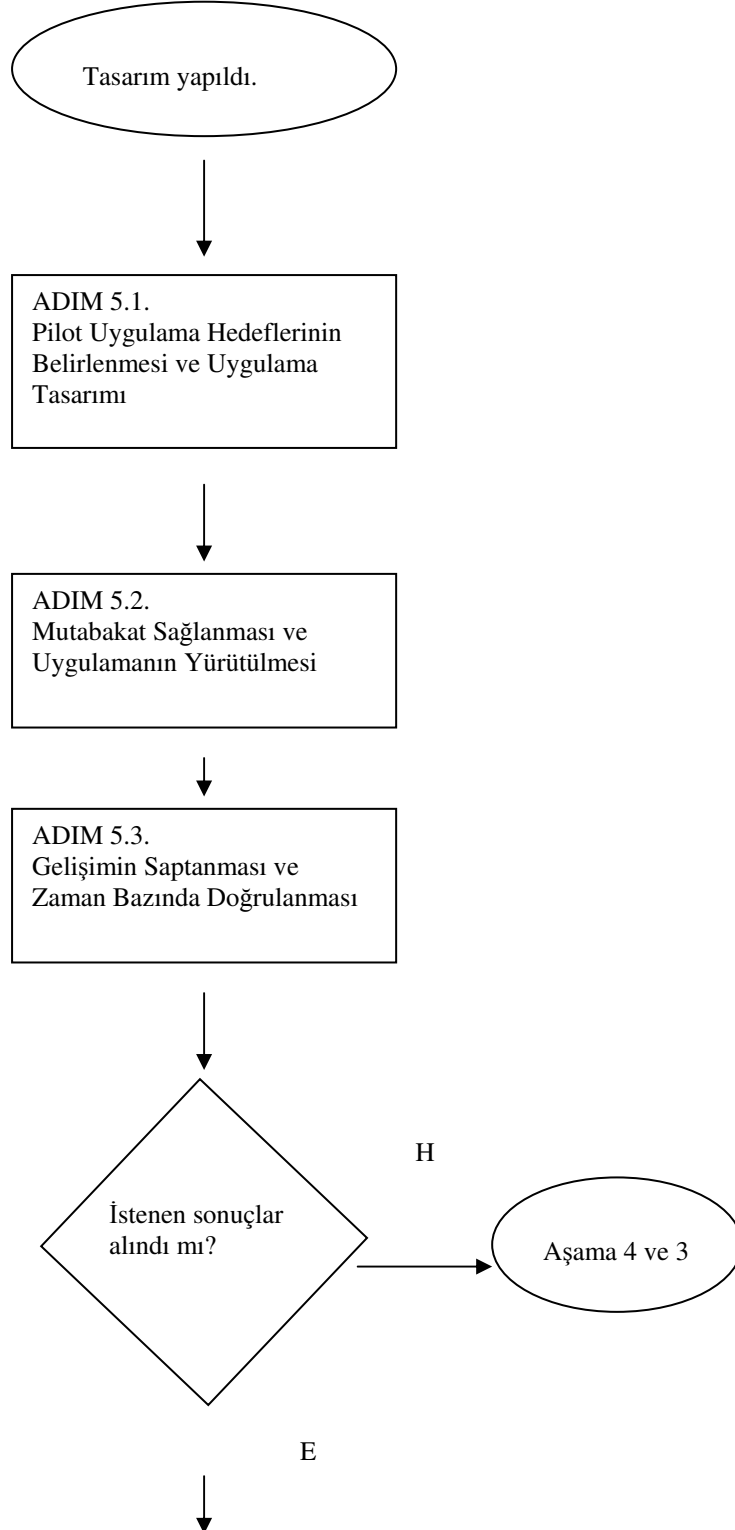
Bu aşamada pilot uygulama için bir veya daha fazla alternatif seçilir. Ulaşılması planlanan hedefler ve pilot uygulamanın yapılacağı yer saptanarak çalışma başlatılır. Uygulama sonuçlarına göre, istenen hedeflere ulaşılamamışsa yeni bir çözüm üretmek üzere önceki aşamalara dönülür; eğer hedeflere ulaşılmış ya da geçilmişse hayata geçirilmesi için bir sonraki aşamaya geçilir.

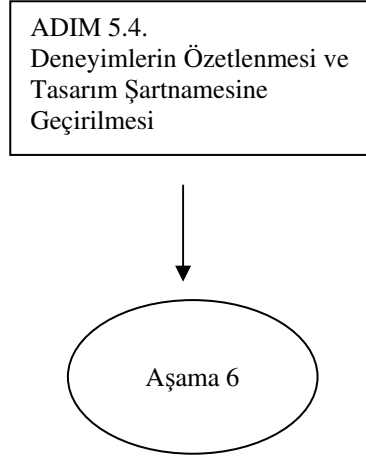
GİRİŞ

Tasarım çalışmalarının tamamlanmasından sonra, süreç üzerinde yapılması öngörülen değişikliklerle ilgili çözüm veya alternatif çözümlerin, doğruluğunu denemek amacıyla test edilmesi aşağıdaki faydaları sağlayacaktır.

- Önerilen çözümler arasında en uygun olanının belirlenmesini sağlar: Şayet alternatiflerin değerlendirilmesinde aşamada birden fazla (short list) çözümün denenmesine karar verilmişse; pilot uygulama, söz konusu alternatif çözümler arasında en uygununun belirlenmesinde ekibe yardımcı olacaktır.
- Öngörülen değişikliklerin ne ölçüde etkin olacağını gösterir: Yapılacak değişikliklerin gerçekten düşünüldüğü kadar etkin olup olmayacağı pilot uygulama sonucunda daha net olarak ortaya konulur. Uygulama sonucunda belirlenen hedeflere ulaşıyorsa, öngörülen değişikliklerin işletme için beklenen faydayı sağlayacağı net bir biçimde ortaya konulacaktır.
- İşletme çalışanlarının sisteme ve süreç geliştirme ekibine güvenini artırır: Bu uygulama sonucunda, çalışanlar yapılan değişikliklerin sistemdeki darboğazları yok edeceğinin veya sistemi olumsuz olarak etkileyebilecek değişikliklerin hayata geçirilmeyeceğini görerek proje ekibine olan güvenlerini pekiştireceklerdir.
- Öngörülen değişikliklerin yol açabileceği riskleri azaltır: Tasarlanan sistem ile uygulamada belirlenen hedeflere ulaşılamıyor veya halihazırdaki durumdan daha da kötü sonuçlar elde ediliyorsa, istenen faydayı sağlayamayacak değişikliklerin tüm işletmeyi olumsuz yönde etkilemesi engellenmiş olur. Bu durumda, daha önceki aşamalara geri dönülerek yeniden analiz ve tasarım çalışmaları yapılmalıdır. Başarılı bir pilot uygulama için başlıca şu koşulları sağlanması gerekir.
- **Yönetimin Desteği:** Pilot uygulamanın başarılı olması için mutlaka üst yönetimin desteği alınmalıdır. Özellikle uygulamanın yapılacağı yerdeki yönetimin desteğini almak, çalışmaya katılacaklardan gelecek tepkileri sönmülemekte faydalı olacaktır.
- **Gerçekçi Bir Ürün:** Ortaya konulan çalışmanın ayakları yere basan, üst yönetim ve çalışanlara her açıdan kabul ettirilebilecek bir ürün olması, çalışmaya gelebilecek karşı tepkileri yumuşatacak ve tüm kesimlerce kabul edilmesini kolaylaştıracaktır.
- **Gerçekçi Ortam:** Uygulamanın yapılacağı yer veya alanın, gerçek çalışmanın koşullarına mümkün olduğunca yakın olması, çalışmaya gerçekçi olmadığı konusunda gelecek eleştirileri başından engelleyerek projenin başarısına katkıda bulunacaktır.

- **Düşük Risk:** Proje ekibi tarafından yapılan çalışmanın tüm yönleriyle düşünülmesi ve tüm olası sorunlara karşı çözümler üretilmesi halinde, çalışmaya ayrılan tüm kaynaklar verimli olarak yönlendirilebileceği için başarılı olma olasılığı yükselecektir.
- **Yinelenebilir Sonuçlar:** Pilot çalışma, gerçek çalışma koşullarına mümkün olduğunca yakın olmalıdır. Süreçteki değişikliklerin, gerçek uygulamada da aynı sonuçları vereceği konusunda elde edilecek bulgular, pilot uygulamaya verilecek desteğin artmasını sağlayacaktır.





Şekil 5.1. Aşama 5: Pilot Uygulama ve Değişikliklerin Sınanması

Şekil 5.1 de görüldüğü gibi, bu aşama 4 adımdan oluşmaktadır.

Adım 5.1. Pilot Uygulamanın Hedeflerinin Belirlenmesi ve Uygulama Tasarımı
Proje ekibi, Aşama 2 de saptanan amaçlara yönelik olarak, pilot uygulamanın ölçülebilir hedeflerini saptar. Ayrıca pilot uygulamanın mümkün olduğu kadar gerçekçi olabilmesi için ne kadar süre ile sürdürüleceği de tesbit edilmelidir.

Pilot uygulamanın mümkün olan en iyi şekilde yürütüleceği alan ve değişimden etkilenecek insanlar saptanır. Bu adımda bir veri toplama planı yapılarak, belirlenen hedeflere ulaşmanın göstergesi olan ölçümler ve uygulamanın her adımında karşılaşılabilecek olası sorunlar ile bunlara karşı alınacak önlemler saptanmalıdır.

Adım 5.2. Mutabakatın Sağlanması ve Uygulamanın Yürütülmesi
Bu adımda proje ekibinden olmayıp uygulamanın sonuçlarından etkilenecek kişiler değişimin getireceği yararlar konusunda ikna edilmelidirler. Dolayısı ile uygulamanın hedefleri, sistemde öngörülen değişiklikler ve bunların beklenen faydaları bu kişilere detaylı bir şekilde anlatılmalıdır.

Pilot uygulama hazırlanan plan doğrultusunda yürütülmelidir. Pilot uygulamanın ilk hedefi gerçekçiliktir. Böylelikle gerçek çalışma koşullarına yaklaşılabilir. Uygulama süresince tüm bilgiler düzenli olarak toplanmalı ve belgelendirilmelidir. Süreç geliştirme ekibi uygulamayı yakından ancak etkilemeye ve düzeltmeye çalışmadan sürekli olarak izlemelidir. Beklenmeyen her türlü gelişme not edilmelidir.

Adım 5.2. Gelişimin Saptanması ve Zaman Bazında Doğrulanması
Proje ekibi toplanan veriyi değerlendirir ve elde edilen gelişmeyi uygulamadan önceki durumla mukayese eder. Çalışmaya katılanlardan ve müşterilerden gelecek bilgi, geliştirmeden elde edilebilecek yararı doğrulayacaktır.

Eğer ele alınan süreçte istenen gelişmeler sağlanabiliyorsa, bu yeni durumun kararlılık kazanabilmesi için yeterince tekrar edilebileceği bir süre verilmiş olmalıdır.

Adım 5.4. Elde Edilen Deneyimlerin Özetlenmesi ve Tasarım Şartnamesine Geçirilmesi

Proje ekibi elde edilen verileri analiz edip özetlemelidir. Bu şekilde elde edilen deneyimler hususunda ekibin mutabakatı sağlanmalıdır. Tasarım şartnamesinde gerekli detaylandırmalar yapıp, Aşama 6 da “uygulama planının” hazırlanması için istenen girdiler oluşturulmalıdır.

Adım 5.1.

Pilot Uygulama Hedeflerinin Belirlenmesi ve Uygulama Tasarımı

Özet

Proje ekibi, Aşama 2 de saptanan amaçlara yönelik olarak, pilot uygulamanın ölçülebilir hedeflerini saptar. Ayrıca pilot uygulamanın mümkün olduğu kadar gerçekçi olabilmesi için ne kadar süre ile sürdürüleceği de tesbit edilmelidir. Pilot uygulamanın mümkün olan en iyi şekilde yürütüleceği alan ve değişimden etkilenecek insanlar saptanır. Bu adımda bir veri toplama planı yapılarak, belirlenen hedeflere ulaşmanın göstergesi olan ölçümler ve uygulamanın her adımında karşılaşılabilecek olası sorunlar ile bunlara karşı alınacak önlemler saptanmalıdır.

5.1.1. Pilot Uygulama Hedeflerinin Belirlenmesi

Tasarım aşamasında, daha önceki aşamalarda elde edilen bilgiler kullanılarak, halihazırda çalışan süreç üstünde bir veya daha fazla değişiklik yapılmasına yönelik bir plan hazırlanmıştır. Burada önemli olan süreç üzerinde yapılacak geliştirmenin müşterinin talep ve ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığını bulmaktır. İyileştirmenin süreç üzerindeki etkisi göstergeler yardımıyla ölçümlenecektir. Bu nedenle seçilecek göstergelerin açık olarak tanımlanabilmesi ve ölçüm yapılabilecek niceliksel özelliklerinin olması, yani ölçülebilir göstergeler olması gereklidir.

Pilot uygulamanın ilk adımında, aşağıda verilen ana başlıklarda, hedeflerin ortaya konması ve göstergelerin belirlenmesi gerekmektedir.

- **Çıktı:** Süreç hedefleri, Aşama 2 de ayrıntılı bir çalışma sonucunda saptanmış ve Aşama 4 te tekrar gözden geçirilmişti. Pilot çalışma sırasında müşteri ve sürecin sesinin ölçülmesi ve daha önce elde edilen sonuçlarla karşılaştırılması, öngörülen geliştirmelerin başarılı olup olmadığının bir ölçütü olacaktır.
- **Yinelenebilirlik:** Süreç çıktılarının zaman içindeki sapmalarının izlenmesi gerekmektedir. Sapmaların hedeflenen sınırlar içinde kalması sürecin yinelenebilirliği açısından gereklidir. Sürecin “kararlı duruma” gelmesi ancak sapmaların minimizasyonu ile mümkündür.
- **Temsil etme yeteneği:** Pilot uygulamanın amacı yapılan değişikliklerin bir gelişme getirip getirmeyeceğini saptamak olduğundan, gerçekçi bir çalışma ortamı sağlamak,

hatta mümkünse pilot uygulamanın gerçek çalışma koşulları altında yapılmasını sağlamak gereklidir.

- **Süre:** Pilot uygulamanın dengelenmesi ve kararlı hale gelmesi için yeterince tekrar edilebileceği kadar süre ayrılması gereklidir.

5.1.2. Pilot Uygulamanın Tasarımı

Pilot uygulamanın hedeflerinin belirlenmesini takiben detaylı bir uygulama planı hazırlanmalıdır.

Bu detaylı plan aşağıdaki konuları kapsamalıdır.

- **Pilot Uygulamanın Metodu:** Pilot uygulama tasarımının başlangıcında verilmesi gereken ilk karar, uygulamanın bir deney ortamında mı yoksa gerçek yer ve koşullarda mı yapılacağıdır.

Mümkün olduğu durumlarda pilot uygulamanın gerçek yer ve koşullarda yapılması, öngörülen değişikliklerin daha derinliğine sınanması, özellikle insan faktörünün ve organizasyonel unsurların daha incelikte ele alınmasını sağlayacaktır. Diğer bir deyişle “değişimin yönetilmesi” konusunda gerekli tecrübenin kazanılmasına çalışılacaktır.

Uygulamanın deney ortamında yapılması, bilgisayarda benzetim (simulation) modelleri kullanılması, özel olarak yapılacak bir pilot tesis veya laboratuvar ortamının kullanılması anlamına gelmektedir. Bu yol seçildiğinde sistem girdilerinin ve girdilerdeki değişimlerin, gerçek ortamdaki durumu yeterince simüle etmesi sağlanmalıdır.

Karar verildiğinde, uygulama için gerekli tüm kaynaklar belirlenip temin edilerek, pilot çalışmayı gerçekleştirecek ekibe tahsis edilmeli ve kullanıma uygun hale getirilmelidir.

Şayet pilot uygulama önerilen birden fazla çözümün içerisinde en uygununu seçmek için yapılıyorsa, sınanması gereken ve etkileşimli değişkenlerin sayısı çoksa, o takdirde pilot çalışmanın daha az deney ve kısa zamanda yapılabilmesi için, “deney tasarımı” yöntemi kullanılması düşünülebilir.

- **Pilot Uygulamanın Yapılacağı Yer/Alan:** Pilot uygulama gerçek çalışma ortamında yapılacaksa, uygulamanın yapılacağı yerin gerçek çalışma koşullarına en yakın ortam seçilmesine azami dikkat gösterilmelidir. Yer seçimi yapıldıktan sonra proje sorumlusu bu ortamda çalışan kişiler ve yöneticileri ile pilot uygulama konusunda mutabakata varmalıdır. Uygulamada görev alacak kişiler belirlenmeli, bu kişilere yapacakları işler tanımlanmalı ve gerekli eğitim verilmelidir.
- **İnsan Faktörü ve Organizasyonel Unsurlar:** Süreçte yapılacak değişikliklerin insan faktörü ve organizasyonel unsurlar üzerinde oluşturacağı etkiler ve değişikliklerin yakından incelenerek, değişimin kabullenilmesini sağlayacak tüm öğeler göz önüne alınmalı ve tanımlanmalıdır.
- **Pilot Uygulamanın Süresi:** Yeni bir uygulamanın kararlı hale gelmesi belli bir süre gerektirir. Elde edilen sonuçların belirlenen sınırlar dahilinde tekrarlanabilmesinin sağlanması için, uygulamanın kararlı hale gelmesi gerekmektedir. Bu nedenle pilot uygulama süresinin doğru olarak belirlenmesi önem kazanmaktadır.

- **Veri Toplama Puanı:** Pilot uygulamada görevlendirilecek kişiler sürecin performansı ile ilgili verileri toplama işiyle de görevlendirilmelidir. Uygulama sırasında sürekli veri toplanması işlemi sürecin kararlı hale geldiğin saptamak açısından yararlı olacaktır.
- **Karşı Önlemler:** Süreç geliştirme ekibi uygulamanın her aşamasında karşılaşılabilecek olası problemleri ve süreç üzerindeki olası etkilerini saptayarak, ortaya çıkabilecek problemlere baştan çözümler üretmelidir.

Adım 5.2.

Mutabakatın Sağlanması ve Uygulamanın Yürütülmesi

Özet

Bu adımda proje ekibinden olmayıp uygulamanın sonuçlarından etkilenecek kişiler değişimin getireceği yararlar konusunda ikna edilmelidirler. Dolayısı ile uygulamanın hedefleri, sistemde öngörülen değişiklikler ve bunların beklenen faydaları bu kişilere detaylı bir şekilde anlatılmalıdır. Pilot uygulama hazırlanan plan doğrultusunda yürütülmelidir. Pilot uygulamanın ilk hedefi gerçekçiliktir. Böylelikle gerçek çalışma koşullarına yaklaşılabılır. Uygulama süresince tüm bilgiler düzenli olarak toplanmalı ve belgelendirilmelidir. Süreç geliştirme ekibi uygulamayı yakından ancak etkilemeye ve düzeltmeye çalışmadan, sürekli olarak izlemelidir. Beklenmeyen her türlü gelişme not edilmelidir.

5.2.1. Mutabakatın Sağlanması

Pilot uygulamada çalışacak herkes süreç geliştirme ekibinin üyesi olamayacağından görevlendirilecek kişilerden bazıları, işi sahiplenmede isteksiz davranabilirler. Böyle durumlarda, kişilerin değişime olan doğal tutumları göz önüne alınmalı ve bu doğal tutumu yumuşatmak için gerekli tüm girişimler yapılmalıdır.

Süreç geliştirme sorumlusu, ekip lideri ve ekip üyeleri değişime karşı gösterilecek tepkiyi yumuşatmak için, bu değişimden etkilenecek herkesi aşağıdaki konular hakkında detaylı olarak bilgilendirmelidir:

- Geliştirilmiş sürecin hedefleri ve uygulama sonucu müşteri memnuniyetinde beklenen gelişme ile pilot uygulamanın gerçeği temsil etme yeteneği, tekrar edilebilirliği ve süreç açısından saptanan hedefleri.
- Süreçte öngörülen değişiklikler, işin icrasının yeni yöntemi ve pilot uygulamanın nasıl yapılacağı.
- Pilot uygulamada yer alacak çalışanların görev ve sorumlulukları (Pilot uygulamada çalışacak herkese özellikle veri toplama konusunun üzerinde önemle durularak rolleri iyice anlatılmalıdır.)
- Çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde faydalanmak için süreçteki rolleri ile ilgili olarak verilmesi gerekli eğitim.
- Karşılaşılabilecek sorunlar ve bu sorunlara karşı alınması gereken önlemler.

Bu aşamada karşılaşılabilecek öngörülmeyen sorunlara hızla çözüm bulabilmek için süreç geliştirme ekibi ile pilot uygulama çalışanları arasında düzenli, sıkı ve net olarak tanımlanmış kanallardan iletişim kurulmalıdır.

5.2.2. Bireylerde Değişimi Etkileyen Faktörler

İnsan unsuru, süreç girdilerinin işlenerek, faydalı çıktılara dönüştürülmesinde en yararlı, yaratıcı, buna karşın çok dikkatli ele alınması gereken bir kaynaktır. İnsan davranışları, bir çok faktöre bağlı olarak şekillenir.

Aşağıdaki sorular bireylerin pilot uygulamadaki değişimlere karşı hassasiyetlerini ölçmek açısından yararlı olacaktır.

- Bireyler gerçekten değişmek istiyor mu? Bu soru çok basit olmasına rağmen cevabı genellikle olumsuzdur. Bireyler değişime yönelik motivasyonun sağlanmadığı veya zayıf olduğu durumlarda değişime karşı direnç gösterirler.
- Süreç geliştirme ile meydana çıkacak değişimler nelerdir? Planlanan değişimlerin detaylarının net olarak tanımlanması ve çalışanlara açıkça anlatılması yararlı olacaktır.
- Değişim nereleri etkileyecektir? Değişimin yer alacağı işletme, ofis, departman, montaj hattı vb. birimlerle ve bu değişimden etkilenen diğer süreçler ile açık bir şekilde iletişime geçmek gereklidir. Böylelikle aşağıdaki iki husus net bir biçimde tanımlanabilir:
 - ⇒ Değişim için harekete geçmenin nedeni
 - ⇒ Değişimden beklenen faydalar ve hedefler
- Değişimden etkilenenler, öngörülen değişimleri bireysel olarak ve/veya topluca hayata geçirip, uyum sağlamak yeteneğine sahip midirler? Bu soru verilecek eğitimin hangi yoğunlukta olacağına karar verilmesine yardımcı olacaktır.

5.2.3. Pilot Uygulamanın Yürütülmesi

Pilot uygulama için detaylı bir planın hazırlanmasından ve çalışanların kafalarında soru işaretlerin giderip mutabakatlarını sağladıktan sonra, uygulama hayata geçirilmeye hazırdır.

Pilot uygulamanın sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için aşağıda sıralanan öğelerin çalışanlar tarafından net bir biçimde anlaşılması gereklidir:

- Katılanların rolleri ve sorumlulukları
- Uygulama süresince her bireyin yapacağı görevler ve faaliyetler
- Her görev ve faaliyet için gerekli süre ve zamanlama
- Sürecin ve müşterinin sesinin ölçülmesi için ortaya konmuş olan veri toplama planı.

Pilot uygulama süresince, süreç geliştirme ekibi süreci yakından takip etmeli ancak müdahaleci olmamalıdır. Plandan sapmalar veya beklenmeyen olaylar, daha sonraki analiz aşamalarında ekibe yardımcı olması açısından belgelenmelidir.

Adım 5.3

Elde Edilen Gelişimin Saptanması ve Zaman Bazında Doğrulanması

Özet

Proje ekibi toplanan veriyi değerlendirir ve elde edilen gelişmeyi uygulamadan önceki durumla mukayese eder. Çalışmaya katılanlardan ve müşterilerden gelecek bilgi geliştirmeden elde edilebilecek yararı doğrulayacaktır. Eğer ele alınan süreçte istenen gelişme sağlanabiliyorsa, bu yeni durumun kararlılık kazanabilmesi için yeterince tekrar edilebileceği bir süre verilmiş olmalıdır.

5.3.1. Süreçteki Gelişimin Saptanması

Süreçte bir gelişme olup olmadığını tayin etmek için pilot uygulamanın işleyişi yakından takip edilmeli, müşterinin ve sürecin sesi ile ilgili toplanan veriler ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir.

Sürecin Sesi

- Toplanan veriler süreçte bir gelişme olduğunu gösteriyor mu?
- Gelişme istatistiki anlamda da doğrulanabiliyor mu? Yoksa sistemdeki doğal değişim sonucunda mı ortaya çıkıyor?
- Mevcut sistem ile yapılan karşılaştırmalar yeterince nesnel mi?
- Pilot uygulamaya katılanlar süreçte bir gelişme olduğuna katılıyorlar mı? Uygulama süresince neleri iyi gelişme veya kötü gelişme olarak tanımlıyorlar?
- Uygulama süresince öngörülmemiş herhangi bir etken süreçte herhangi bir değişime yol açmış mıdır?

Müşterinin Sesi

Müşteri yapılan geliştirmeler sonucu, sunulan ürün ve hizmette ortaya çıkan değişikliklerin farkında mıdır? Bazı hallerde geliştirmelerin müşteri tarafından algılanması için belirli bir sürenin geçmesi gerekebilir. Böyle durumlarda müşterinin sesinin ölçülmesinin zamanlaması iyi yapılmalıdır.

Eğer bu aşamada, uygulanan değişikliklerin süreçte herhangi bir gelişme sağlamadığı saptanırsa 4. Veya 3. Aşamaya geri dönmelidir.

5.3.2. Gelişimin Zaman Bazında Doğrulanması

Süreçte yapılan değişiklikler zaman içerisinde karalı hale gelerek belirli bir dengeye kavuşurlar. Eğer, değişiklikler sonucunda istenen olumlu sonuçlar elde ediliyorsa, bu takdirde sonuçların, zaman bazında yinelenebilirliğinin sınanması gerekmektedir.

Sonuçların, zaman bazında kararlılığını sınamak için istatistiki proses kontrol yöntemleri kullanılabilir. Kontrol diyagramları süreçteki zaman içindeki sapmaları tespit etmek için yararlı bir araçtır.

Dr.M.Talat ŞİMDİ
EĞİTİM NOTLARI
ÖZEL

Şayet, olumlu gelişme, zaman içinde kararlılık göstermiyor ve sürdürülemiyorsa, bu takdirde sapmayı oluşturan nedenler araştırılmalı ve gerekli müdahaleler, pilot uygulama sırasında yapılmalıdır.

Sorunlara yönelik getirilen çözümler sınanmalı ve pilot uygulaması yapılan tasarımın olgunlaştırılması yönünde, gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Adım 5.4.

Deneyimlerin Özetlenmesi ve Tasarım Şartnamesine Geçirilmesi

Özet

Proje ekibi elde edilen verileri analiz edip özetlemelidir. Bu şekilde elde edilen deneyimler hususunda ekibin mutabakatı sağlanmalıdır. Tasarım şartnamesinde gerekli düzeltme ve detaylandırmalar yapıp, Aşama 6 da “uygulama planının” hazırlanması için istenen girdiler oluşturulmalıdır.

Uygulamanın sonucunda ekip üyeleri uygulama süresince elde ettikleri deneyimler ve müşterilere olan etkileri konusunda tam bir görüş birliğine varmalıdırlar.

Ekip üyelerinin uygulama süresince neyin hatalı gittiğine ve nasıl düzeltilebileceğine dair kendi düşünceleri oluşmuştur. Farklı insanlar aynı konuya genellikle farklı açılardan yaklaşır. Bu nedenle her üyeye aşağıdaki sorular sorularak bir fikir birliğinin oluşması sağlanmalıdır.

- Pilot uygulamadan elde edilen sonuçlar ile proje ekibinin olmasını düşündükleri birbirleriyle uyumlu mudur?
- Ekip mutabakat halinde midir, yoksa veriler hakkında farklı yorumlar var mıdır?
- Katılımcılar kendi deneyimlerine dayanarak ne gibi değişiklikler öneriyorlar?
- Değişime uğrayan süreç proje ekibinin ulaşmak istediği noktayı ve pilot uygulamaya katılanların deneyimlerini yansıtacak şekilde belgelendirilmiş midir?

Pilot uygulama sırasında, önerilen çözüm gerçek yer ve koşullarda veya deney ortamında sınanmış ve sürece getirilen değişikliklerin istenen sonuçları verip/vermediğinin sağlanması yapılmıştır. Aynı şekilde, istenen sonuçların sağlanması için öngörülen tasarımda ne gibi düzeltmeler yapılması gerektiği de bu aşama sonrasında belirlenmiştir.

Bu noktada, ekip elde ettiği deneyimlerle Aşama 4 te bahsedilen tasarım şartnamesinde gerekli düzeltmeleri ve detay çalışmaları yapmalıdır. Elde edilen tasarım şartnamesi, Adım 6 da bahsedilen “uygulama planının” yapılabilmesi için gerekli girdiyi oluşturacaktır.

Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Adım 5.1. Pilot Uygulama Hedeflerinin Belirlenmesi ve Uygulama Tasarımı

- Pilot Uygulamanın hedefleri açık ve net ortaya konuldu mu? Gerekli operasyonel tanımlar yapıldı mı? Çıktı ile ilgili hedefler, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtır mı?

- Sürecin kararlı duruma gelip gelmediğinin anlaşılmasını sağlayacak tanımlamalar yapıldı mı? Pilot uygulama sonucunda değiştirilen sürecin, yinelenebilirlik niteliğini kazandığı nasıl anlaşılacak?
- Pilot uygulamanın, bütünü temsil ettiğinden emin misiniz? Uygulama yeri ve koşulları, gerçek koşullar gözetilerek, gerçekçi bir şekilde seçildi mi?
- Pilot uygulama için yeterli süre ayrıldı mı? Öngörülen süre içinde, uygulama kararlı hale gelebilecek mi?
- Pilot uygulamanın yapılacağı yerde, insan ögesi nasıl ele alınıyor? Bazı tepkilerin oluşması bekleniyor mu? Tepkiler oluştuğunda bunlar nasıl ele alınacak? Pilot çalışmada görev alacak herkes, tasarlanan değişikliklerle neyin amaçlandığını ve kendilerinden neler beklendiğini biliyorlar mı?
- Pilot uygulama sırasında veriler nasıl toplanacak? Bir veri toplama planı geliştirildi mi? Veri toplama işinde kimler görev alacak?

Adım 5.2. Mutabakatın Sağlanması ve Uygulanmanın Yürütülmesi

- Pilot uygulamanın yapılacağı yerin yönetim kademesi projenin içine çekildi mi? Uygulama konusunda mutabakatları var mı?
- Uygulama planı içinde yer alan herkese gerekli bilgiler verildi mi? Rol ve sorumluluklarını ve yapacakları görevleri biliyorlar mı? Zaman planı konusunda bilgileri var mı? Pilot uygulama planı ve aşamaları konusunda gerekli iletişim yapıldı mı?
- Bireylerde meydana gelebilecek değişiklikler ve nasıl ele alınacağı konusunda gerekli çalışmalar yapıldı mı? Ne tür eğitim programları uygulanacak?

Adım 5.3. Elde Edilen Gelişimin Saptanması ve Zaman Bazında Doğrulması

- Süreçte bir gelişme gözleniyor mu? Gelişme istatistiksel anlamda ve zaman bazında doğrulandı mı?
- Pilot uygulamada görev alanlar, iyi yönde bir gelişme sağlandığı konusunda hem fikir mi?
- Uygulama sırasında öngörülmeleyen etkenlerle karşılaşıldı mı? Söz konusu etkenler, önerilen değişiklikleri nasıl etkileyecek?

Adım 5.4. Deneyimlerin Özetlenmesi ve Tasarım Şartnamesine Geçirilmesi

- Pilot çalışma sonunda elde edilen deneyimler nelerdir? Ekip arzuladığı sonuçları elde etti mi? Denenmesi gereken her konu denendi ve gerekli bilgi birikimi sağlandı mı?
- Elde edilen sonuçlar konusunda ekip üyeleri hemfikir mi? Elde edilen sonuçlar çerçevesinde, tasarımda değişiklik söz konusu mu? Ne tür değişikliklerin yapılması gerekli/
- Yapılacak değişikliklerle ilgili olarak, tasarım şartnamesi üzerinde gerekli çalışmalar yapıldı mı? Pilot çalışma sırasında toplanan veriler ve elde edilen deneyimler belgelendi.

AŞAMA 6 DEĞİŞİKLİKLERİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

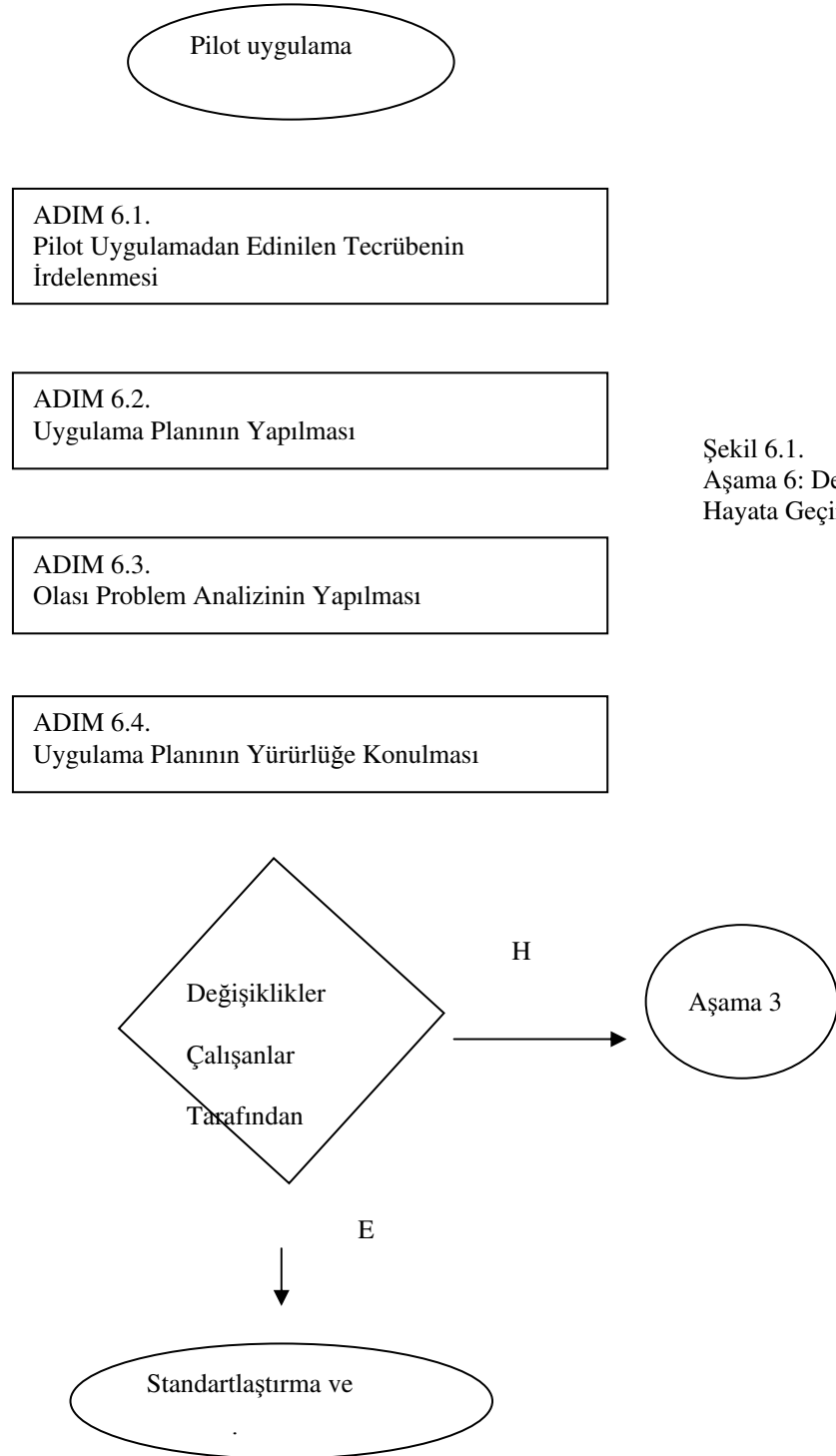
Özet

Süreçte gerçekleştirilen değişikliklerin hayata geçirilmesini etkileyebilecek faktörlerin, organizasyon çapında uygulamaya geçmeden önce muhakkak incelenmesi gerekir. Yapılan değişikliklerin süreçte yer alan insanlar üzerindeki etkisi, en önemli etkenlerden birisi, belki de en önemlisi olacaktır. Projenin başarıya ulaşabilmesi, süreçte arzu edilen gelişmelerin sağlanmasına, bu işe iş yapma tarzına getirilen değişikliklerin çalışanlar tarafından benimsenmesine bağlıdır. Bu aşamada, sürece yapılan değişikliklerin etkin bir şekilde hayata geçirilebilmesi için gerekli olan, standardizasyon, eğitim ve sürekli kontrol planları devreye alınmalıdır.

GİRİŞ

Bir önceki "Pilot Uygulama ve Test" aşamasının sonunda, proje ekibi pilot uygulamanın hedefe ne derecede ulaőtığı konusunda yeteri kadar bilgi edinmiş olmalıdır. Bu aşamada ise, pilot uygulamada elde edilen tecrübenin ışığında öngörülen değişikliklerin hayata geçirilmesi, süreç sorumlusunun ve ilgili yönetim kademelerinin/fonksiyonların uygulama için gerekli kaynakları temin etmesine ve proje bitimine kadar uygulama çalışmalarına önderlik etmelerine bağlıdır.

Unutulmamalıdır ki, herhangi bir sürecin beş girdisinden (insan, makine, malzeme, yöntem, çevre) yalnızca insanlar akıllarını kullanarak süreç üzerinde değişiklik yapabilirler ve yalnızca insanlar değişikliklere duygusal tepki gösterebilirler. İnsan unsuru, tüm süreç geliştirme çalışmalarının odak noktasıdır. Süreçte tasarlanan yenilikler, çoğu kez kişilerin iş yapma tarzlarını ciddi bir biçimde deđiőtirmelerini gerektirecektir. Dolayısı ile, ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlansın ve ne kadar iyi planlanırsa planlansın, kişilerin anlayıp kabullenmediği değişim gerektiren her türlü süreç geliştirme projesi başarısızlığa uğramaya mahkumdur. Bu aşama, Şimdiye kadar yapılan çalışmaların başarıya ulaşması için en önemli faktör olan, insan unsurunu ele almaktadır.



Şekil 6.1.
Aşama 6: Değişikliklerin
Hayata Geçirilmesi

Şekilde 6.1 de görüldüğü gibi, bu aşama 4 adımdan oluşmaktadır.

Adım 6.1. Pilot Uygulama Aşamasından Edinilen Tecrübenin İrdelenmesi

Süreç sorumlusu, ilgili yönetim kademeleri ve proje ekibi, pilot uygulama sonuçlarının, tasarlanan değişikliklerin bütünüyle hayata geçirilmesini onaylar nitelikte olduğunu teyit etmelidir.

Adım 6.2. Uygulama Planının Yapılması

Çoğu süreç geliştirmelerinin hayat geçirilmesi, birden fazla fonksiyonun işbirliği yapmasını gerektirecektir. Uygulanması planlanan değişikliklerin, etkilenen fonksiyonlara ve kurumlara (müşteriler, yan sanayi, bayi vs.) iletilmesi ve faaliyetlerin koordine edilmesi amacıyla bir uygulama planı yapılmalıdır. Değişikliklerden etkilenen kişiler, yeni sürecin kendi işlerini kolaylaştıracağına ikna edilmelidirler.

Adım 6.3. Olası Problem Analizinin Yapılması

Uygulamaya geçildikten sonra ortaya çıkması olası problemler tahmin edilmeli ve bu problemler ortaya çıktığında izlenecek hareket tarzı belirlenmelidir.

Adım 6.4. Uygulama Planının Yürürlüğe Konulması

Uygulama planının tümü üzerinde süreç sorumlusu, ilgili yönetim kademeleri ve proje ekibi tarafından uzlaşma sağlandıktan sonra, plan devreye alınmalıdır.

Adım 6.1.

Pilot Uygulama Aşamasından Edinilen Tecrübenin İrdelenmesi

Özet

Süreç sorumlusu, ilgili yönetim kademeleri ve proje ekibi, pilot uygulama sonuçlarının, tasarlanan değişikliklerin bütünüyle hayata geçirilmesini onaylar nitelikte olduğunu teyit etmelidir.

Pilot aşamasının olumlu sonuçlar verdiği durumlarda, proje ekibi değişiklikleri hemen hayata geçirmek isteyebilir. Ancak, pilot uygulama koşullarından farklılık gösteren mevcut süreç yapısı ve günlük çalışma koşulları, uygulamaya geçmeden önce daha kapsamlı planlama yapılmasını gerektirebilir. Bu noktada gözönünde tutulması gereken faktörler şunlardır:

- Değişikliklerin test edilmesi sırasında, başarılı olmak için olağanüstü çaba sarfetmiş insanlar, aynı gayreti günlük iş ortamında gösteremeyebilirler.
- Pilot uygulama sırasında, sonuçları etkilemesi muhtemel bazı faktörler yapay bir şekilde dengelenmiş olabilirler. Proje ekibi, bu unsurların gerçek çalışma koşullarında sorun yaratmayacağından emin olmalıdır.
- Pilot uygulamaya katılmamış olan süreç çalışanlarından bazıları, topyekün uygulamaya geçildiğinde, değişime beklenmedik bir şekilde tepki gösterebilirler.

Bir sonraki adım olan uygulama planına geçilmeden önce, süreç geliştirme proje lideri ve ekip üyeleri aşağıdaki sorulara olumlu yanıtlar verilebildiğinden emin olmalıdırlar.

- Herkes (süreç sorumlusu, ilgili yönetim kademeleri, ekip üyeleri ve diğerleri) pilot uygulamadan elde edilen bulgular üzerinde fikir birliği içinde midirler?
- Pilot uygulama için yaratılan ortamın, test sonuçlarını gerçek çalışma koşullarında başarılı kılacak kadar gerçekçi olduğu konusunda herkes hem fikir midir?
- Pilot olarak uygulanan değişikliklerin ilgili çalışanlar tarafından zaman içinde kabul göreceğine inanılıyor mu?

Yukarıdaki sorulardan bir ya da daha fazlasının cevabının olumsuz olduğu durumlarda, süreç sorumlusu, proje lideri ve ilgililer arasında ne yapılması gerektiği konusunda uzlaşma sağlanmalıdır. Eğer işletme çapında uygulamaya geçmeyi engelleyici bir izlenim ortaya çıkmışsa, proje ekibi metodolojinin diğer aşamalarından uygun olanına dönmelidir. (proje hedef ve kapsamının belirlenmesi, analiz veya tasarım).

Adım 6.2. Uygulama Planının Yapılması

Özet

Çoğu süreç geliştirmelerinin hayata geçirilmesi, birden fazla fonksiyonun işbirliği yapmasını gerektirecektir. Uygulanması planlanan değişikliklerin, etkilenen fonksiyonlara ve kurumlara (müşteriler, yan sanayi, bayi vs.) iletilmesi ve faaliyetlerin koordine edilmesi amacıyla bir uygulama planı yapılmalıdır. Değişikliklerden etkilenen kişiler, yeni sürecin kendi işlerini kolaylaştıracağına ikna edilmelidirler.

Uygulama aşaması, proje ekibi tarafından uzunca bir zamandan beri yürütülen çalışmaların, şirket çapında kazanca dönüştürüleceği, diğer bir deyişle, süreç geliştirme projesinin kaderinin tayin edildiği aşamadır. Bu ana kadar yapılan çalışmaların boşa gitmemesi ancak çok iyi tasarlanmış bir uygulama planının hazırlanıp yürürlüğe konmasıyla mümkün olacaktır. Değişikliklerin şirket çapında hayata geçirilmesinde bir çok fonksiyon ve kişinin ortak faaliyetleri söz konusu olduğundan, planın yeteri kadar detaylı olması önem kazanmaktadır. Unutulmamalıdır ki, proje ekibi ve ilgili yönetim kademeleri ve çalışanlar arasındaki iletişim bu plan üzerinden sağlanacaktır.

İyi bir uygulama planı hazırlayabilmek için aşağıda açıklanan beş adımı takip etmek gereklidir:

1. Amaçlar

Sürece uygulanması planlanan değişikliklerin amacı, proje ekibi ve süreç sorumlusu tarafından herkes için kolaylıkla anlaşılabilir hale getirilmeli ve süreçte yer alan fonksiyonların kilit personeline etkin bir şekilde iletilmelidir. Böylece kişiler,

- Değişikliklerin neler olduğunu,
- Bu değişikliklerle nelerin hedeflendiğini,
- Kendilerinin değişikliklerden ne şekilde etkileneceğini

Açık bir biçimde anlayacaklardır. Konuyu açıklığa kavuşturması açısından, yeni süreçte kilit personelin üstleneceği roller ve temel görevler ayrıntılı olarak tarif edilmelidir.

2. Faaliyetler

Bu adım üç kısımdan oluşmaktadır.

- Proje ekibi, belirtilen uygulama hedeflerine ulaşmak için gerekli ana faaliyetleri belirlemelidir.
- Yürütülmesi gereken her ana faaliyet için, ilgili yönetim kademelerinin ne şekilde katkıda bulunacağı belirlenmelidir.
- Her ana faaliyet için, yürütmeden asıl sorumlu tutulacak olan ilgili yönetim kademesi tespit edilmeli ve faaliyetler için bir zamanlama yapılmalıdır.

Aşama 4 te oluşturulan ve pilot uygulama sırasında olgunlaştıran “tasarım şartnamesi”, gerekli ana faaliyetlerin belirlenip, “uygulama planı”nın oluşturulmasında ekibe yol gösterici olacaktır. Planlanan faaliyetlerin başlatılmasını mümkün kılacak girdiler (ana hatlar, gereksinimler, şartnameler vb.) bu aşamadan önce belirlenmiş ve tanımlanmış olmalıdır.

Uygulama planı yalnızca süreçteki değişikliklere yönelik faaliyetleri değil, değişimin yönetilmesi, organizasyonel konular ve destek sistemlerindeki, özellikle bilgi sistemlerindeki, değişiklikleri de içerecek şekilde hazırlanmalıdır.

Birden fazla fonksiyonun veya işletmenin yer aldığı projelerde, karışıklığa yol açmadan kimin hangi faaliyeti hangi öncelikle yürüteceğini saptayabilmek için “Keşisen Faaliyetler” tablosunun hazırlanması çok yararlıdır. Kesişen faaliyetler tablosu, uygulama planının yürütülmesi sırasındaki rol ve sorumluluk dağılımını belirgin bir şekilde ortaya koyması bakımından özellikle faydalı olacaktır. Bu tablo hazırlanırken iki nokta açıklığa kavuşturulmalıdır.

- Uygulama planında yer alan her ana faaliyet için asıl sorumlunun tespit edilmesi,
- Diğer yönetim kademelerinin asıl sorumluya faaliyeti yürütürken ne şekilde katkıda bulunacağı.

Aşağıdaki örnekte, “malzeme sipariş” sürecinde gerçekleştirilmesi planlanan değişiklikler için geliştirilen bir “uygulama planı” na ait paylaşılan amaçlar ve kesişen faaliyetler tablosu görülmektedir.

Ana Faaliyetler	Bilgi İşlem	Satın alma	Malzeme Kontrolü	Muhasebe
Yeni sipariş veri tabanının hazırlanması	ASIL SORUMLU (Yazılım Tasarımı)	Malzeme kodlarının yeniden belirlenmesi	Minimum sipariş miktarlarının revizyonu	Fatura ödeme sıklığının değiştirilmesi
Sipariş formları üzerindeki değişikliklerin yapılması	Form bilgilerinin yazılıma entegrasyonu	ASIL SORUMLU (Form Tasarımı)	Son Kontrol yapılması	
İmalatçı hesap numaralarının belirlenmesi	Hesap numaralarının sisteme girilmesi	İmalatçılardan bilgi toplanması		ASIL SORUMLU
Malzeme giriş kayıt prosedürünün yazılması	Stok takip sisteminin tasarımı	İmalatçılara bilgi aktarımı	ASIL SORUMLU	Kontrol

Şekil 6.2. Kesişen Faaliyetler Tablosu.

3. Proje Yönetim Teknikleri

Süreç sorumlusu ve ilgili yönetim kademeleri, uygulama planının kararlaştırıldığı şekilde yürümesinden birinci derecede sorumlu olmakla birlikte, onlara gerekli bilgilerin sağlanması proje ekibinin yapması gereken bir iştir. Uygulama planında yer alan faaliyetlerin bir proje yönetim sistemi (CPM veya PERT gibi) dahilinde planlanması ve takip edilmesi, proje ekibinin zaman, kaynak kısıtları ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi gözden kaçırmamasına yardımcı olacaktır.

Uygulama planının gerçekçi bir şekilde yapılması, plandan sapmalar, gecikmeler ve değişikliklerin anında farkına varılarak planın güncelleştirilmesi, yine ancak böyle bir sistem ile mümkün olacaktır.

4. İzleme Sistemi

Uygulama aşamasında proje ekibinin planlanan faaliyetleri takip etmesi yanısıra, başka bir diğer önemli görevi de süreç performansındaki somut değişimi gözlemek olacaktır. Çünkü sürecin tasarlandığı şekilde işleyeceğine dair gerçekte hiçbir garanti yoktur. Bu yüzden proje ekibinin, sürecin gerçek performansını nesnel olarak değerlendirebilecek bir izleme sistemine, diğer bir deyişle bir kontrol planına ihtiyacı vardır.

Proje ekibinin hazırlayacağı izleme sisteminde şunlar yer almalıdır:

- Süreç performansının ölçülmesinde kullanılacak kriterler (performans göstergeleri)
- Süreç performans göstergelerine ait, değişiklik öncesi değerler ve yeni değerler
- Performans göstergelerine ait ölçüm metodları
- Ölçümlerin ne sıklıkta yapılması gerektiği

Performans Göstergesi	Mevcut Durum	Hedef	Ölçüm Metodu	Ölçüm Sıklığı
Şikayetten çözüme kadar geçen ortalama süre	1 ay	3 gün	Servis formu bilgileri	Her 10 talepte bir
Çözüme kavuşturulamayan şikayet sayısı	15	0	Müşteri sorgulaması	Ayda bir
Servis başına ortalama işçilik maliyeti	1500000 TL	1000000 TL	Müşteri faturaları	Ayda bir

Şekil 6.3. Bir Satış Sonrası Servis Süreci İçin Geliştirilmiş İzleme Sistemi

Yeni süreç, umulan gelişmelerin elde edildiğini teyit etmek amacıyla, pilot uygulama aşamasında kullanılan aynı metodlarla ölçülmeli ve performans bilgileri sürekli güncel

tutulmalıdır. Proje ekibi, beklenen değerlerden sapmaların dokümente edilmesine yönelik olarak grafik yöntemler de geliştirebilir.

İzleme sisteminin en can alıcı noktası ise, sapmalar oluştuğunda ne gibi düzeltici faaliyetler yürütüleceğine ait prosedürlerin yazılmasıdır. Bu prosedürler, aslında birer tepki planı olarak düzeltici faaliyet sorumlularına yol gösterecektir. Süreç sorumlusu ve proje ekibi , bu prosedürlerin yazılımını koordine etmeli ve uygulamaya geçilmeden tamamlanmış olduklarını teyit etmelidirler.

5. İnsan Ögesi

Uygulama aşamasında karşılaşılabilecek en önemli ve çözülmesi güç husus, sürecin çeşitli adımlarında, çeşitli işlevler üstlenen insanların desteğinin sağlanmasıdır. Çoğu kez, çok makul ve mantıklı görünen geliştirmeler bile çalışanların isteksizliği, işlerini ya da yetkilerini kaybetme korkuları yüzünden baltalanabilir. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için iki şey gereklidir. Detaylı hazırlık ve önderlik.

Özellikle reaksiyon göstermesi muhtemel kilit personelin , uygulamaya destek verip vermeyeceği önceden tahmin edilmeli ve karşı önlemler alınmalıdır. Bunun için, bir insan performans analizi yapılmalı ve bu kişilerin, arzu edilen biçimde davranmaları için yeterince nedenleri olup olmadığı araştırılmalıdır. Yeterince teşvik edilmemiş kişilerin değişiklikleri hayata geçirmemesi son derece normal karşılanmalıdır. Özellikle şu sorunun cevabı üzerinde durulmasında fayda vardır: “Bu kişi niçin şimdiye kadar olduğundan farklı davranıyor? Lehte ve aleyhte faktörler nelerdir? Kişinin olumlu ya da olumsuz davranmasının kendisi, süreç ve şirket üzerindeki etkileri kısa ve uzun vadede neler olacaktır?”

Sıkıntılı anlarda özellikle süreç sorumlusu gerektiği hallerde şirket tepe yönetiminin de desteğini alarak inisiyatifini kullanmalı ve yolu açmalıdır.

Adım 6.3.

Olası Problem Analizinin Yapılması

Özet

Uygulamaya geçildikten sonra ortaya çıkması olası problemler tahmin edilmeli ve bu problemler ortaya çıktığında izlenecek hareket tarzı belirlenmelidir.

Uygulama esnasında ortaya çıkabilecek problemleri önceden tespit etmek ve önleyici tedbirleri almak, daha sonra bu problemler gerçekten ortaya çıktığında bir panik havasının yaşanmasına engel olacaktır. Bunu yapabilmek için proje ekibi:

- Ortaya çıkabilecek belirgin problemleri tahmin etmeli,
- “Analiz” aşamasından esinlenerek, yeni süreçte de tekrarlanabilecek eski problemleri tahmin etmeli,
- Pilot uygulama sonuçlarını gözden geçirmeli,
- Olası her problem için önlem planı yapmalı,
- Önlem alınması mümkün olmayan haller için ise “acil durum planları” hazırlanmalıdır.

Uygulama sırasında ortaya çıkması muhtemel belirgin problemleri tahmin etmenin en iyi yolu, proje ekibinin uygulama planının ve yeni süreçteki adımların üzerinden giderek şu soru

hakkında bir beyin fırtınası yapmasıdır: “Neler bizim istediğimiz şekilde gitmeyebilir?” Bu analiz sırasında belirginleşen olası problemlerin bir listesi yapılmalı ve her olası problem için önlemler planlanmalıdır. Aşağıdaki tablo, böyle bir çalışmaya örnek olarak verilmektedir.

Olası Problem	Nedeni	Uygulama/Süreç Üzerindeki Etkisi	Önleyici/Düzeltilici Tedbir
İmalatçı kodlarının veritabanına yanlış girilmesi	Yanlış bildirim veya operatör dikkatsizliği	Yanlış ödemeler	Sistem çıktılarının imalatçılara onaylatılması
Malzeme giriş formunun yanlış doldurulması	Eğitim eksikliği veya dikkatsizlik	Geciken ödemeler	Prosedür yazılması
Malzeme numaralarının güncel olmaması	Zaman eksikliği veya ihmal	Yanlış mal alımları	Otomatik günlük kontrol

Şekil 6.4. Şekil 6.3. deki Malzeme Siparişi Süreci İçin Olası Problem Analizi

Proje ekibi, bu olası problem analizi sırasında tüm önleyici tedbirler alınsa dahi, gene de ortaya çıkması muhtemel ve çıktığı zamanda büyük sıkıntı yaratacak durumlar olduğunun farkına varabilir. Bu gibi haller için muhakkak, “acil durum planı” hazırlanmalıdır. Örneğin, yeni bir bilgisayar destekli malzeme sipariş sisteminin devreye alınması sırasında, sistemdeki ani çözümlere karşı işletmenin malzeme temininde kesintilere uğramaması için manuel bir sistem uygulamaya hazır bulundurulmalıdır.

Proje ekibi, ortaya çıkması olası problemler için önce önlemleri almalı, daha sonra ise acil durumlar için son çare olarak başvurulacak planları hazırlamalıdır.

Hata türleri ve etkileri analizi(FMEA) olası problemlerin saptanması ve düzeltici önlemlerin tasarlanması için bir diğer faydalı tekniktir. Bu yöntemde olası bir hatanın müşteri üzerindeki etkisinin ciddiyeti belirlenmekte, hatanın kaynağında tespit edilebilmesi olasılığı saptanmakta ve hatanın ortaya çıkma olasılığı hesaplanmaktadır. Her üç parametrenin çarpımı, “risk öncelik endeksinin” oluşturmaktadır. Ortaya çıkan değerlerin yüksekliği, önleyici çabaların yoğunlaşması gereken alanlara tekabül etmektedir.

Adım 6.4. Uygulama Planının Yürürlüğe Konulması

Özet

Uygulama planının tümü üzerinde süreç sorumlusu, ilgili yönetim kademeleri ve proje ekibi tarafından uzlaşma sağlandıktan sonra, plan devreye alınmalıdır.

Bu aşamada kararlaştırılan uygulama planı, daha önceden belirlenen sınırlar dahilinde yürürlüğe konur. Süreç sorumlusu ve proje ekibi, her şeyin planlanana uygun bir şekilde yürüdüğünden emin olmalıdırlar. Bunun için ikinci adımda bahsedilen proje takip sistemlerinden biri kullanılmalıdır. Süreç performans göstergeleri, hazırlanmış izleme sistemine göre sürekli kontrol edilmeli ve değerlendirilmelidir. Ortaya çıkan problemler, süreç sorumlusunun nezaretinde, ilgili yönetim kademeleri nezdinde düzeltilmelidir.

Süreç ortamında meydana gelen beklenmeyen değişimle, süreçte yer alan kişilerin değişmesi ya da yapılan çeşitli tahminlerdeki yanlışlar, proje ekibine ek yük getiren ve uygulama planının revize edilmesini gerektiren faktörler olacaktır. Çoğu kez, planın minimal bir şekilde değiştirilmesi ile bu beklenmeyen yüklerin üstesinden gelinebilecektir. Çok büyük çaplı değişikliklerin ortaya çıkması durumunda ise, süreç geliştirme çalışmalarının daha önceki aşamalarına dönmek gerekli olabilecektir.

Hatırdan çıkarılmaması gereken en önemli nokta ise, süreç geliştirme projelerinin nihai değerlendiricisinin süreç müşterisi olduğu gerçeğidir. Bu nedenle, yeni süreçte yer alan herkes devamlı şekilde müşterilerden geliştirmelerle ilgili olarak girdi sağlamaya özen göstermelidir.

Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Adım 6.1 Pilot Uygulama Aşamasından Elde Edilen Tecrübenin İrdelenmesi

- Ekip pilot uygulama sonuçlarının analizi konusunda hem fikir mi? Gerçek uygulamaya geçilmeden önce, pilot uygulamanın nesnel olarak gerçek koşulları yansıttığı konusunda gerekli sağlamalar yapıldı mı?

Adım 6.2 Uygulama Planının Yapılması

- Uygulamanın amaçları net bir şekilde ortaya konuldu mu? Yönetim kademesi ve uygulamadan etkilenecek herkes; değişikliklerin neler olduğunu, nelerin hedeflendiğini ve ne şekilde etkileneceğini biliyor mu?
- Uygulama ile ilgili olarak bir faaliyet planı geliştirildi mi? Ne yapılması gerektiği, ne zaman yapılması gerektiği, uygulamadan kimlerin sorumlu olduğu, kimlerin görev alacağı, gerekli kaynaklar plan üzerinde açık ve net bir şekilde belli mi?
- Tasarım Şartnamesinde yer alan tüm unsurlar göz önüne alındı mı? Değişimin yönetilmesi, organizasyonel konular ve destek sistemlerindeki değişiklikler paralel faaliyetler şeklinde planlandı mı?
- Özellikle fonksiyonlararası faaliyetlerde, tüm fonksiyonlar üzerlerine düşen görevleri ve katkılarını net bir şekilde biliyorlar mı? Koordinasyon nasıl sağlanacak?
- Proje yönetim tekniklerinden faydalanılması düşünülmüyor mu? Hangi teknik kullanılacak? Kullanılan teknik şirket içinde yaygın olarak kullanılıyor mu? Eğitim gerekecek mi?
- Süreç performansının izlenmesine yönelik bir izleme sistemi geliştirildi mi? Ölçüm süreci ile ilgili tanımlamalar yapıldı mı? Çıktıların ve süreç performansının tüm yönleriyle değerlendirileceğinden emin misiniz?

Adım 6.3 Olası Problem Analizinin Yapılması

- Olası tüm sorunları saptamaya yönelik bir çalışma yapıldı mı? Nedenleri ve etkileri konusunda tespitler yapıldı mı?
- Önleyici ve düzeltici tedbirlerle ilgili olarak, "acil durum" planları geliştirildi mi?

Adım 6.4 Uygulama Planının Yürürlüğe Konulması

- Uygulama, sistematik bir şekilde izleniyor mu? Gerekli yönetim kademeleri kendilerinden beklenen katılım ve ilgiyi gösteriyorlar mı?

Dr.M.Talat ŞİMDİ
EĞİTİM NOTLARI
ÖZEL

- Alınan geri besleme uyarınca, süreçte gerekli müdahaleler ve değişiklikler, zamanında ve uygun bir Şekilde yapılıyor mu?

Dr.M.Talat ŞİMDİ
EĞİTİM NOTLARI
ÖZEL