

SÜREÇ YÖNETİMİ

(KALİTE STANDARTLARI ÇERÇEVESİNDE)



Moderatör: ***Mehmet Hakan DAĞ***

10.02.2021

Konuşmacı: ***Öğr.Gör.Dr. A.Hande EROL BİNGÜLER***

İÇERİK

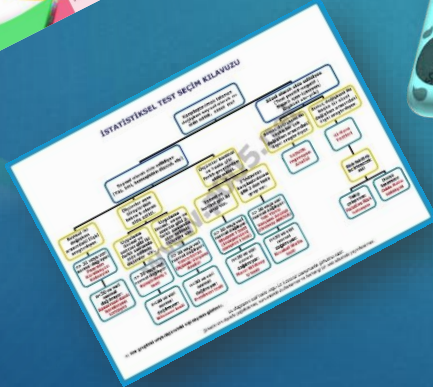
- Kalite Kavramı
- Süreç Kavramı
- Süreç Yönetimi
 - Kalite standartları çerçevesinde Süreç Yönetimi
 - Eğitim içeriklerinin zaman içinde değişimi
- Değişen koşullara adaptasyon
- Verimlilik ve başarı
- Süreç Yönetimi Örnekleri
- Kaynaklar
- Kapanış



'KİM'İM (MESLEK)



Sezgisel Arama Algoritmaları



Endüstri Mühendisliği İstatistik
Süreç Yönetimi
Sezgisel yaklaşımlar,
genetik algoritma



KALİTE

- Sadece bir tanımla sınırlanamaz...
- Herkes kalitenin ne olduğunu hisseder fakat sorulduğunda tanımını yapamaz.
- Çünkü kalite soyut bir kavramdır ve aynı zamanda subjektiftir. Yine de birçok yazar kaliteye değişik anlamlar yüklemekten geri kalmamışlardır:

Kaliteyi

- “mükemmellik” olarak tanımlayanlar,
- bir “değer” olarak algılayanlar,
- “kurallara uygunluk” olarak görenler,
- “kullanım kolaylığı” diye yorumlayanlar,
- “müşteri beklentilerini karşılamak ve onun ilerisine geçmek” olarak tarif edenler,
- “müşteri memnuniyetini odak olarak alan” olarak tanımlayanlar

...



KALİTE ARAYIŞLARI

- Ülkelerin ve kurumların değişim ve dönüşümün meydan okumasıyla başa çıkmaya çalıştığı bir dönemde kamu yönetiminde de yeni arayışlar ivme kazanmıştır.
- Bu bağlamda, daha önce yönetim alanında ortaya konmuş olan yaklaşımların ve yeni tekniklerin bir bileşkesi olarak da nitelendirilebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) özel ve kamu örgütlerinin gündemine gelmiştir.
- TKY'yi kamuda özel sektörü örnek alarak çalışma yapma anlayışının bir parçası olarak değerlendirmek....



KALİTE BİR YAŞAM FELSEFESİ DİR.

yalın
olma

çeviklik

uyum

esneklik

değişim,
mukavemet

aile

iş hayatı

değerler

toplum ve
çevre

kültür

sistem



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

- TKY'nin tanımı konusunda da tam bir uzlaşıya rastlamak olanaklı değildir. Ancak TKY'nin temel içeriği konusunda birbirine yaklaşan betimlemeler bulmak mümkündür.

Amerikan Kalite Enstitüsü'nün TKY formülasyonu ;

*“...müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla bir organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır”**

- TKY'yi diğer yönetim bilimi yaklaşımlarından ayıran en önemli fark onun aynı zamanda hem işe, hem çalışana ve hem de müşteriye odaklı olmasında yatmaktadır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TEMEL İLKELERİ



- Misyon, vizyon ve yol gösterici ilkelerin önemi; → kaptansız gemide olmamak, tanımlamalar
- Üst yönetimin liderlik ve bağlılığı; → aidiyet, paydaş katılımı, geri bildirim, süreklilik
- Hedeflerin ve planlamanın önemi; → **SMART**
- Dış uzmanların katılımı; → paydaş odaklı
- Örgütsel yapının değişimi; → değişim yönetimi, uyum
- Kalitenin öğrenilmesi; → öğrenen organizasyon, süreklilik



- Müşteri odaklılık → beklentilerin analizi, risk ve belirsizliğe karşı öngörü
- Takım çalışması → liderlik, yetkinlikler, beceriler
- Çalışanların yetkilendirilmesi → yetki delege etme
- İletişim → etkili
- Örgütsel kültürün değiştirilmesi → adaptasyon, uyum, esneklik, mukavemet
- Kalite konusunda eğitim → eğitimlerin sürekliliği
- Örgütün iç analizinin yapılması → hedefler, SWOT
- **Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi** → **öğrenen organizasyon, süreklilik**

sürekli iyileştirme anlayışı ve süreç analizlerinin yapılması



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ VE SÜREÇLERİN UYUMU

Toplam kalite yönetiminin beş temel ilkesi;

- Herkesin katılımı
- Yönetimin kararlılığı
- İç ve dış müşteri memnuniyeti
- Başarıyı ölçmede verilere dayanma
- Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme

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

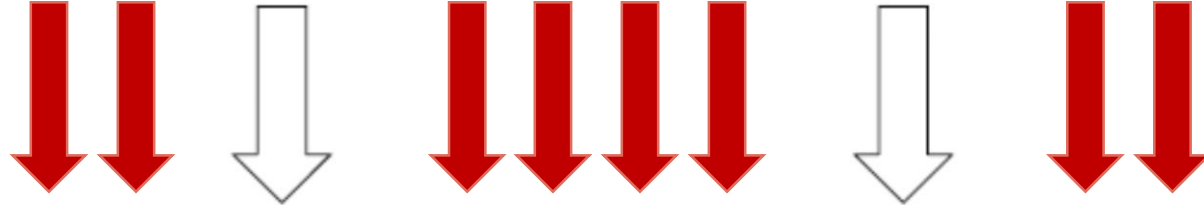
TKY SÜRECİ
KALİTE+VERİMLİLİK+AKTİF KATILIM

TKY KÜLTÜRÜ

TKY ARAÇ VE YÖNTEMLERİ

Eğitim
Süreçte Değişiklik
İşgören Katılımını Sağlama
İnsanın En Önemli Yatırım Olması
Bakış Açısını Değiştirme

İstatistiksel Süreç Kontrolü (SPC)
Kalite İşlevini Yayma (QFD)
Hata Türü ve Etkileri Analizi (FMEA)
Deney Tasarımı (DOE)
Değer Analizi (Value Analysis)



SÜRECİN SÜREKLİ OLARAK İYİLEŞTİRİLMESİ

İyi bir kalite,
asla şans eseri
kazanılmaz.
Ishihara

Kaynak: <https://www.enguzelozlusozer.com/kalite-ile-ilgili-sozler/>



SÜREÇ

....“Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyetler zinciri”

- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Standardı: “girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak ifade edilmektedir (ISO, 2009).
- EFQM Mükemmellik Modeli, süreci “birinin çıktısı diğerinin girdisi olan ve birbiriyle etkileşim içinde bulunan faaliyetler bütünü” olarak tanımlamış, süreçlerin “kaynakları kullanarak girdileri sonuçlara dönüştürdüğünü ve değer kattığını” belirtmiştir (EFQM, 2010).



SÜRECİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

**Çünkü ölçmediğinizi
yönetemez,
ölçmediğinizi
iyileştirilemezsiniz.**

1. Dönüştürme

Süreçlerde yapılan faaliyetler sonucu girdiler çıktılara dönüşür. Bu dönüşüm aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Fiziksel Dönüşüm (hazırlanan eğitim materyali)
- Konumsal Dönüşüm (öğrenci taşıma)
- Değersel Dönüşüm (döner sermaye geliri, ek gelirler)
- Bilgisel Dönüşüm (öğrencinin kazandığı, bilgi, beceri, davranış, tutum ve değerler, kurum kültürü, stratejik plan vb.)

2. Tekrarlanabilirlik

Bir sürecin belirli periyotlarla tekrar etmesidir. Bir defaya mahsus yapılan işler/projeler süreç değildir.

3. Ölçülebilirlik

Ölçülebilirlik, sürecin performans göstergeleri vasıtasıyla izlenebilmesidir. Tanımlanan süreçlerin ölçülebilir olması süreci işletme sırasında gerçekleştirilen eylemlerin etkililiği ve verimliliği hakkında bilgi verir.

4. Kontrol Edilebilirlik

- Çıktılardaki farklılıkları en aza indirerek hedeflenen sonuçlara ulaşma durumudur. Süreçler sistematik olarak yönetilemiyorsa değişkenlik artar. Değişkenliğin fazla olması RİSK, değişkenliğin az olması ise İSTİKRARDIR.

Kontrol edilebilirlik özelliği ile süreçteki değişkenlik azaltılarak tutarlı sonuçlar elde edilir. Değişkenliği azaltılmış ve hedeflenen sonuçların elde edildiği süreçler, iyi yönetilen süreçlerdir.



ISO 9001:2015

SÜREÇ BAZLI KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ-1

- ISO 9000 serisi standartları, Kalite Yönetim Sistemi (KYS) ile ilgili olan standartlardır.
- ISO 9001:2015 Standardı; ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi – Gereklilikler (Şartlar), olarak anılabilen ve ISO 9000 serisi kapsamında olan bir standarttır.
- ISO 9001:2015 Standardı: bir organizasyonun; *Müşteri ihtiyaçları ile yürürlükteki yasal ve düzenleyici gereklilikleri karşılayan ürün ve hizmetleri tutarlı bir şekilde sağlama yeteneğini göstermesi gerektiğinde,*

Bu organizasyon;

- *Sistemin iyileştirilmesine yönelik süreçler ile müşteriye ve yürürlükteki yasal ve düzenleyici gerekliliklere uygunluğun güvence altına alınması* da dâhil olmak üzere, sistemin etkili bir şekilde uygulanması vasıtasıyla müşteri memnuniyetini artırmayı amaçladığında, bir kalite yönetim sistemi için gereklilikleri belirleyen bir standarttır.
- Süreç bazlı bir kalite yönetim sisteminin modeli, 4. ila 10. maddelerde sunulan süreç bağlantılarını göstermektedir. Bu resim, müşterilerin gereksinimlerinin, ilişkili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin organizasyon ve bağlamı ile birlikte önemli bir rol oynadığını göstermektedir. İhtiyaçları girdi olarak tanımlarken, sürecin çıktısı ise kuruluşun sağladığı, Müşteri memnuniyetiyle sonuçlanacak ürün ve hizmeti içeren KYS 'nin sonucudur.



ISO 9001:2015

SÜREÇ BAZLI KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ-2

Süreç yaklaşımı

- Süreç yaklaşımı, işletmenin süreçlerini entegre ve eksiksiz bir sistem olarak kurmaktır.
- Yönetim sistemi, amaçları karşılamak için süreçleri ve önlemleri birleştirir.
- Süreçler, birbiriyle ilişkili faaliyetleri ve kontrolleri tanımlar, istenilen çıktıları iletir.

Ayrıntılı planlama ve kontrol organizasyonun bağlamına bağlı olarak gerektiğinde tanımlanabilir ve belgelenebilir. Bu üç kavram birlikte ISO 9001:2015 standardının ayrılmaz bir parçasını oluşturuyor.

- Hedefleri ve sonuçları etkileyebilecek riskler, yönetim sistemi tarafından ele alınmalıdır. Risk odaklı düşünme, süreç yaklaşımı boyunca şunlar için kullanılır:
- Proses çıktılarının iyileştirilmesi ve istenmeyen sonuçların önlenmesi için süreçlerin oluşturulmasında riskin (olumlu veya olumsuz) nasıl ele alındığına karar verin
- Süreç planlama ve ihtiyaç duyulan kontrollerin kapsamını tanımlayın (riske dayalı olarak)
- Kalite yönetim sisteminin etkinliğini arttırmak
- Riske özenle hitap eden ve hedeflere uygun bir sistemi korumak ve yönetmek



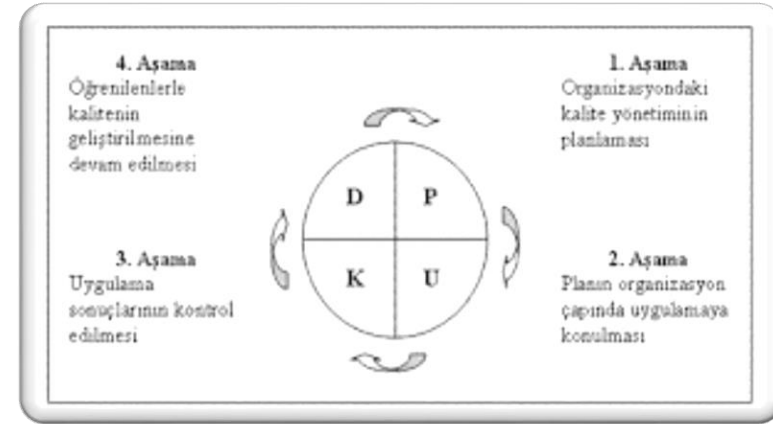
ISO 9001:2015

SÜREÇ BAZLI KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ-3

PUKO, süreçleri ve sistemleri yönetmek için kullanılabilir.

- **Planla:** Sistemin hedeflerini belirleyin ve sonuçlar sunmak için süreçleri ("Ne yapmanız gerekir" ve "nasıl yapılır") planlayın
- **Uygula:** planlanana uygulayın ve kontrol edin
- **Kontrol et:** süreçleri ve sonuçları politika, hedef ve gerekliliklere karşı izleyin ve ölçün ve sonuçları rapor edin
- **Önlem Al:** İşlemlerin performansını artırmak için eylemler üstlenmek

PUKO, her aşamada risk temelli düşünceyle sürekli bir iyileşme döngüsü olarak çalışır.



Görsel kaynak: <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>



Bin millik bir yolculuk bir tek adımla başlar diyen atasözüne bir ekleme yapmak isterdim: 've bir yol haritasıyla' - Cecile Springer



KALİTE STANDARTLARI BELGELENDİRME

~~Sadece bir belge~~

~~bir doküman~~

Yol haritası



TSE EĞİTİM İÇERİĞİ ÖRNEĞİ*

TSE tarafından verilen temel eğitimin içeriği;

- Revizyon süreci,
- Yönetim sistemi standartlarının yapısı,
- Kalite yönetimi ilkeleri,
- Proses yaklaşımı,
- PUKÖ Modeli,
- Risk tabanlı düşünme,
- Kalite yönetim sistemi standardı (TS EN ISO 9001:2015) şartları, maddeleri ile açıklanabilir.

Özel firmalar tarafından verilen ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitimi içeriği ise;

- Terminoloji,
- Yüksek seviyeli yapı,
- Proses yaklaşımı,
- Risk tabanlı düşünme,
- ISO 9000 serisi standartları,
- Standart şartları,
- Kalite anlayışı,
- Dokümantasyon kavramı,
- Sürekli ve süreli iyileştirme, maddeleri ile açıklanabilir.

TS EN ISO 9001:2015 VERSİYONUNDA Kİ BAŞLICA FARKLILIKLAR

Yeni versiyonda, üst düzey liderlik, taahhüt, uyum. amaç, karşılaşılan risk ve fırsatlar üzerine özellikle vurgu yapılmakta, yasal şartlar, rekabetçi pazar, teknoloji, sosyal-kültürel-ekonomik çevreler ,kuruluşun kültürü ,bilgisi, performansı gibi hususlar kuruluşun bağlamının anlaşılmasında rol oynamaktadır.

En fark edilebilir değişiklik standardın yeni yüksek seviyeli(HLS) yapısıdır. Bu yapı, *çoklu yönetim sistemi kullanan kuruluşların yönetim sistemlerinin entegrasyonunu kolaylaştırmasını sağlamaktadır*. Diğer bir değişiklik ise **standardın risk tabanlı yaklaşım üzerine odaklanması**dır. Bu yaklaşım her zaman standardın bir parçası olmasına rağmen, yeni versiyonda daha belirgin hale getirilmiştir.

TS EN ISO 9001:2015 versiyonu farklılıkları:

- Yüksek seviyeli yapının(HLS) benimsenmesi,
- Proses yaklaşımının daha iyi anlaşılması ve uygulanmasını desteklemek amacıyla risk tabanlı yaklaşıma yönelik belirgin bir şart içermesi*,
- Daha az kuralla belirlenmiş şartların olması,
- Dokümanlar üzerinde daha az vurgu yapılması,
- Hizmetler için arttırılmış uygulanabilirliğin olması,
- Kalite yönetim sisteminin sınırlarını tanımlama için bir şart içermesi,
- Kurumsal yapıya vurgu yapılması,
- Liderlik üzerine arttırılmış vurgu yapılması
- Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik istenen çıktılara ulaşma ile ilgili daha fazla vurgu olması



EFQM MODELİ

“There is nothing wrong with the 2013 Model. But it is just not helping me sufficiently in the challenges we have today and in the future.”

President of a 20 bn. € business

You can't do today's job with yesterday's methods
and be in business tomorrow

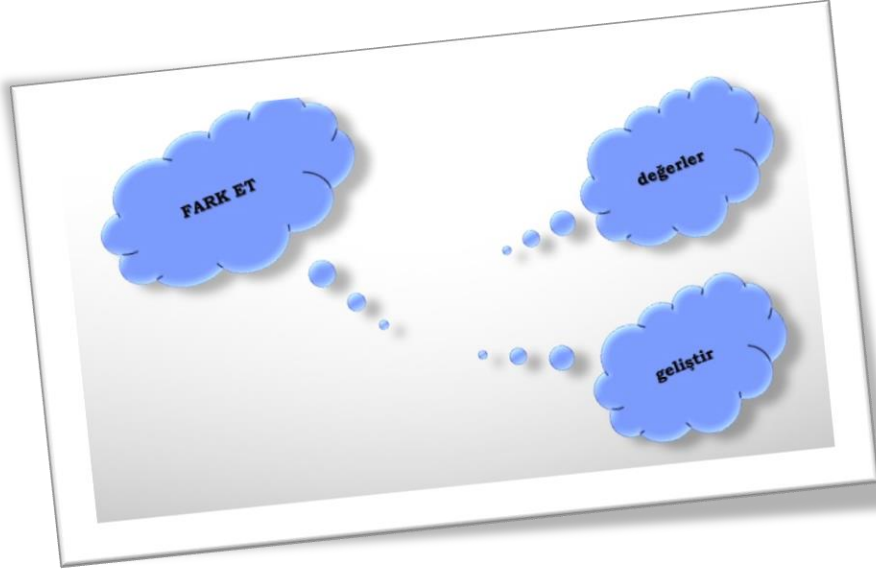
anonymous

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) tarafından geliştirilmiştir.

*Üstün performanslı bir kuruluş,
esin veren bir 'Amaç',
heyecan veren bir 'Vizyon' ve
sonuç getiren bir 'Strateji'yle
tanımlanır.*

* KALDER EFQM Model Tanıtımı Eğitimi'ndeki paylaşımdan alıntıdır.





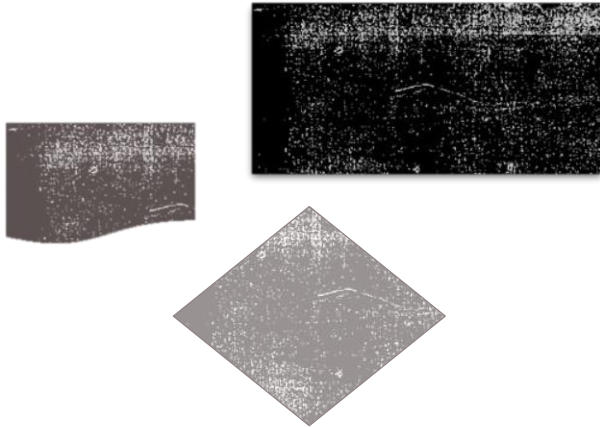
SÜREÇ YÖNETİMİ -1

- Sürecin herkes tarafından doğru bilinmesini sağlamak, periyodik olarak ölçümlendirme ve hedef gözden geçirme çalışmaları gerçekleştirerek iyileştirmeye açık noktaları tespit etmek ve sürekli iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirileceği kültürün idamesini, altyapının kurulmasını sağlamaktır.
- Süreçlerle Yönetim çalışmaları kapsamında; şirket faaliyetleri gözden geçirilerek akış halinde süreçler düzenlenir, dokümanite edilir ve performans ölçüm çalışmaları gerçekleştirilir.

Süreçlerin belirlenmesi;

- Sektör raporları (ITIL, eTOM, APQC gibi kaynaklardan bulunduğunuz sektöre özel hazırlanmış şablonlar) kılavuz olarak kullanılabilir
- Operasyonel seviyedeki yöneticilerle beraber çalıştaylar gerçekleştirerek yürüttükleri operasyonları kaleme almak yoluyla süreçler çizilebilir.
- Hazırlanan taslak süreç modellerinin süreç katılımcı ve sahipleri ile beraber üzerinden geçilmesiyle şirkete özgü dokümanlar hazırlanır. Bu çalışmalar esnasında süreçlerin olmazsa olmaz koşullarından olan performans kriteri belirleme çalışmaları gerçekleştirilir.
- Yönetim Bilimci Peter Drucker'ın da belirttiği üzere "ölçemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz".
- Şirketi yalnızca finansal göstergelerle yönetmek, arabanızı dikiz aynasıyla sürmeye benzer, bu nedenle süreçlerinizdeki kritik performans göstergelerini belirleyerek mali göstergelere ek olarak, gelecek projeksiyonda gideceğimiz yönü gösterecek olan müşteri memnuniyeti, teslimat ve kalite performansları gibi kriterlerin kısa periyotlarda ölçülmesini, CEO seviyesine raporlanmasını ve aksiyon alınmasını sağlamak gerekmektedir.

Şekillerden yararlanma



SÜREÇ YÖNETİMİ -2



- Kalite gurularına göre hataların %85-%95'i sistem kaynaklıdır.

	Sistem	İnsan
Juran	85	15
Deming(1950-1970)	85	15
Deming(1986)	94	6
Ishikawa	95	5

Hata kaynakları yüzdeleri

- Endüstri 4.0 ile beraber bulunan ekosistemde bir adım öne geçebilmek amacıyla süreçlerle yönetim konusunda da **sürdürülebilirliği ve sistematikliği sağlamak** gerekmektedir.
- Yıllık ve altı aylık performans raporlamaları yerine aylık, haftalık ve anlık periyotlarla izleme yapılmalı, daha çevik hareket etme kabiliyeti kazanılmalıdır.
- Süreç yönetimi konusunda kullanılan yazılım sınıflandırılması:
 - Birincisi; ofis programları aracılığıyla süreç akışlarını çizmek ve performans ölçümleri yapmak,
 - İkincisi; süreç yönetimine özel profesyonel yazılım aracılığıyla süreçleri yönetmek,
 - Üçüncüsü ise; ikincisine ek olarak, yürütülen süreçleri, kullanılan yazılım aracılığıyla modellemek ve kurumun mevcut yazılımlarını bu süreç yazılımı kullanarak kodlayarak, süreç akışını sağlamak, ölçümleri sistematize etmek.
- Kurumun süreç yönetimi konusundaki *olgunluk seviyesi ve ihtiyaçlarına istinaden*, belirtilen üç kategorideki yazılımlardan birisini kullanmak konusunda paydaşların katılımı ile Kurum Yöneticileri tarafından kuruma uygun modelin seçimi yapılmalıdır.



VERİ & BİLGİ



- **Gözlem:** Birimlerde incelenen özelliğin gözlenmesi veya ölçülmesi suretiyle elde edilen değerlerdir.
- **Veri:** Sayısal değerler kümesi, bir gözlem veya deney sonucunda ölçümlerle elde edilmiş olan bilgilerdir.
- **Bilgi** ise birimlerden elde edilen verilerin işlenerek anlamlı hale getirilmiş halidir. Ham verilerin işlenmiş halidir.
- **Faktör:** Birimlerin incelemeye alınan özellikleri üzerinde etkileri olduğu kabul edilen dış etmenlerdir. Birimin incelenen özelliği (diyelim ki tansiyon) dışında birimin yaşı, cinsiyeti, sosyo-ekonomik durumu, diğer etmenler faktör olarak alınır.
- **Risk Faktörü:** Bir olayın ortaya çıkmasında kesin etkisi olup olmadığı bilinmeyen, ancak varlığında olayın ortaya çıkmasını etkilediğinden şüphelenilen faktörlere risk faktörü denir.



SÜREÇ YÖNETİMİ -3

Süreç Adı:

Adım 1: Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soruyu tartışarak cevaplayınız ve sürecin faaliyetlerini belirleyiniz. Belirlediğiniz faaliyetlerin özelliklerini de dikkate alarak tartışınız ve son şeklini veriniz.

Anahtar Soru Sürecin amacına ulaşmak ve istenilen çıktıları elde etmek için yapılan/yapılması gereken işler nelerdir?

Sürecin amacına ulaşmak ve istenilen çıktıları elde etmek için yapılan/yapılması gereken işler nelerdir?

1.

2.

3.

4.

5.

Adımı 2: Son şeklini verdiğiniz faaliyetleri öncelik sonralık durumuna göre sıralayınız.

1.

2.

3.

4.

5.

❑ SÜREÇLERİN TANIMLANMASI

- ❑ Hazırlık ve Planlama
- ❑ Sürecin Amacının Tanımlanması
- ❑ Süreç Sahibinin Tanımlanması
- ❑ Sürecin Çıktılarının Tanımlanması
- ❑ Sürecin Müşterilerinin Tanımlanması
- ❑ Süreç Faaliyetlerinin Tanımlanması
- ❑ Sürecin Girdilerinin ve Tedarikçilerinin Tanımlanması
- ❑ Performans Göstergelerinin Tanımlanması
- ❑ Süreçler Arası Etkileşim

❑ SÜREÇLERİN DOKÜMANTASYONU (Süreçler, prosedürler, iş akış şemaları ve talimatlar)

**SÜREÇ
İYİLEŞTİRME**

"Gelişme hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreçtir"
Peter Drucker



SÜREÇ YÖNETİMİ -4

Kalite yönetiminde süreç yönetimini uygulamalı ve süreç yönetiminin gereği olan tüm adımları takip edilmelidir.

Kurulan kalite yönetim sistemi ile ,

- ✓ Kurumların kalite sisteminin gereği olan süreçler tanımlanır.
- ✓ Süreçlerin birbirleriyle olan etkileşimleri belirlenir.
- ✓ Süreçler kontrol edilir , izlenir , analizleri yapılır ve iyileştirme çalışmaları yürütülür.
- ✓ Kalite standartlarının ya da uygun modellerin gerekleri yerine getirilir.

Bazı süreç örnekleri:

- Ürün Kurulu Süreci
- Proje Süreci
- Analiz Süreci
- Üretim Süreci
- Tasarım Süreci
- Bakım/Tamir/İade Süreci
- Müşteri Geri Bildirim Süreci
- İhracat Süreci

...

Her süreç için belirlenen bir “Süreç Sahibi”, bu sürecin iyi işlemesini ve korunmasını sağlar.



SÜREÇLERE AİT DENETİMLER

- ❑ Denetlenen sürecin çalışanlarından bağımsız, iç denetçi sertifikası olan ekiplerce gerçekleştirilir.
- ❑ Kurum İç değerlendirmeleri, İç denetim, Stratejik Plan, Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik Raporları, Süreç Haritaları ve diğer kurumsal raporlar dikkate alınır.
- ❑ Denetim planı yapılırken denetlenecek sürecin sistem üzerindeki **kritik etkisi** ve bir önceki denetim sonuçlarındaki uygunsuzluklar dikkate alınır.



Görsel Kaynak: <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/the-complete-guide-to-preparing-for-your-ISO-9001-certification-audit.htm>



KALİTE YÖNETİMİ ESNASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ



- İlgili dokümanları revize ederek veya yeni dokümanları sisteme dahil ederek
- İlgili personele eğitim vererek,
- 5S faaliyetleri gerçekleştirerek,
- Kaizen çalışmaları yaparak,
- Düzeltici Faaliyetler veya Önleyici Faaliyetler başlatarak,
- İç denetimlerin sıklığını arttırarak vb. yöntemler ile sorunlara çözüm bulunuyor.

Sonuçlar,

- Süreçler izlenerek ve ölçülerek
- İç denetimler yapılarak
- Üst yönetim ile yapılan “Gözden Geçirme Toplantıları” düzenlenerek değerlendirilir.



Görsel kaynak:
<https://ogrencikariyeri.com/haber/5s-kurali-nedir>



UYGULAMADA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR, VERİMLİLİK VE BAŞARI SAĞLANMASI



❖ PLANLAMA ALIŞKANLIĞI

Üretim veya hizmet planlama, ürün planlama, dinamik bütçe planlama eksik ya da düşük düzeydedir.



❖ EKONOMİK DEĞİŞKENLİK



Ülkelerin ekonomik koşulları, bilimsel yönetim anlayışlarından sonuç alınmasını önleyecek derecede değişkenlik arz etmekte, doğru strateji ve planları geliştirilmesine kaynak sağlayacak analiz ve tahminlerin yapılmasına izin vermemektedir.

Öngörü, risk analizi ve tahmin yöntemlerinden yararlanmak gerekmektedir.

❖ YETERSİZ KALİTE EĞİTİMİ

Kurumlarda (küçük ve orta ölçekli kuruluşlar dahil) eğitim için gerekli kaynaklar ve fonlar oluşturulmalıdır.



❖ DANIŞMAN İLE ÇALIŞMA ALIŞKANLIĞI

Kalite sistemlerini gerçekleştirmenin en etkili yolu danışmanlar ile çalışmaktır. Danışmanlar güvenilir hakem rolü oynarlar. İş yoğunluğu içerisinde kalite sistemi işine zaman ayıramayan kurumlar, danışmanlık şirketlerinden ya da danışmanlardan yardım almalıdırlar.



❖ TEKNOLOJİK ALTYAPI

Planlama ve istatistik alışkanlıklarının kazanılması ve yerleşmesi..

Teknolojinin gerektirdiği olanakları Toplam Kalite Yönetimi ve Süreç Yönetimi hizmetine sunmak gerekmektedir.



❖ İLETİŞİM SORUNU



Üniversiteler ile özel sektör arasındaki iletişimin arttırılması gerekmektedir. Köprü görevi gören kurumların, firmaların ve merkezlerin rolünün önemi...

❖ YÖNETİM YAPISI VE LİDERLİK

- Kaliteyi geliştirmenin, şirket yönetiminin ara sıra slogan olarak ortaya attığı ve sonra da takipçisi olunmayan sıradan bir konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışı
- Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılamaması,
- Yönetimin kabulü olsa dahi, felsefeyi uygulamak için gereken örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesi,

Yöneticilerinin liderlik etmesi, aktif katılımı, bir program olarak uygulanmaya konması.

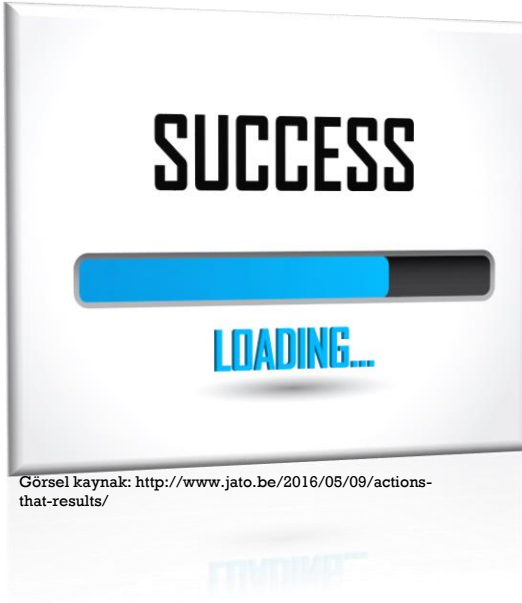
(Örn: Yönetim aile içinde sermaye sahibinde yetkilerin merkezileştiği geleneksel yapıdan kurtulması gerekmektedir.)

TKY'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince fark edilmesi gerekmektedir.



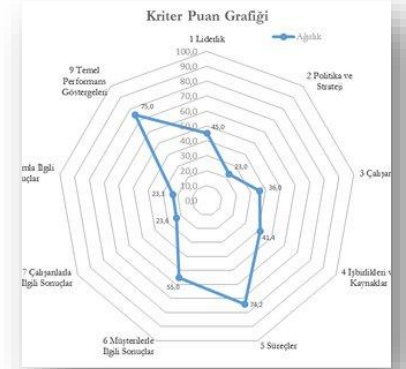
BAŞARI NASIL SAĞLANIR?

- ❖ Başarılı iş sonuçları elde eden firmaların uygulamaları (en iyi uygulama örnekleri) incelenmelidir
- ❖ Uygun olan TKY modelleri geliştirilmelidir.
- ❖ TKY sadece belge almaya yönelik uygulanmamalı, devamlılığı sağlanmalıdır.
- ❖ Tüm kurum çalışanları kalite çalışmalarını sahiplenmelidirler.

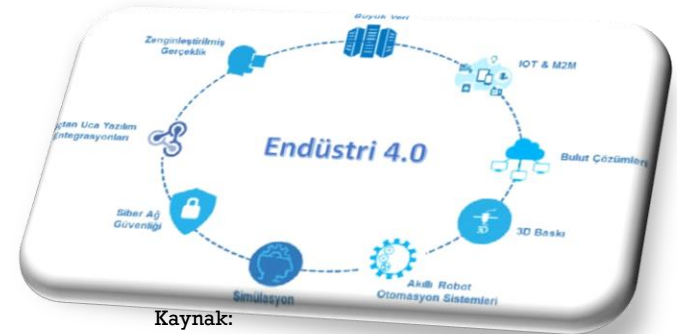


Görsel kaynak: <http://www.jato.be/2016/05/09/actions-that-results/>

- ❖ Yönetimin desteği ve liderlik
- ❖ Çalışanların yetkilendirilmesi
- ❖ Değişim yönetimi
- ❖ Proje yönetimi
- ❖ Rekabet bilgileri
- ❖ Ürün ve hizmet kalitesi
- ❖ Kamu ve özel sektör işbirliği
- ❖ Sürdürülebilir kalkınma hedefleri
- ❖ Stratejik hedeflerle uyumun sürekli ölçülmesi ve takip edilmesi



DEĞİŞEN KOŞULLARA ADAPTASYON



Kaynak:
<https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/endustri-4-0-nedir-ve-ne-anlama-gelmektedir-40806351>

Hız – teknoloji ve beklentilerin harekete geçirdiği değişimin oranı.

Karmaşıklık – görünüşte ilintisiz güçlerin çarpışmasından oluşan bir çığ.

Risk – adli suçlar, bilişim suçları, siber saldırı, terörden ekonomik ve çevresel risklere.

Değişim – daha önce hiç görülmemiş iç ve dış karmaşalara uyum sağlamayı öğrenmek.

Sürpriz – daha sık, daha etkili;

artık o kadar öngörülebilir değil.

Eko zeka: Artık yaptığımız seçimlerin bütün etkilerini anlamak için IQ ya da EQ'dan çok bir ekoQ'ya ihtiyacımız var.

Örnek olarak adil ticaretin uygulandığı bir organik pamuk tişörtü ele alalım: bunu gerçekleştirmek için gereken 10 bin litre su (yöre halkı susuzluk çekiyorken)? Ya boyama süreci (işin içinde kirletici kimyasallar da var)? Peki, nakliye maliyeti (ama finansal değil karbon maliyeti)?





SÜREÇ YÖNETİMİ ÖRNEKLER



...JONATHAN IVE, APPLE'IN GERÇEK İ-ADAMI...

- Ive 1996'da Jobs'ın gittiği ve şirketin büyük bir sıkıntı içinde olduğu bir zamanda Apple'ın tasarım şefi oldu. Bir yıl sonra şirketin eş kurucusu olan Jobs geri döndü ve hemen Apple'ın altmışın üzerindeki ürününden dördü hariç hepsini çöpe attı.
- Süreç, ürkütücü kişisel bilgisayarları daha eğlenceli bir şeye dönüştüren ilk iMac ile başladı. Plastik bir bilgisayar kasasına ucuz bir görünüm yerine heyecan verici bir görünüm kazandırmanın nasıl olabileceğini anlamak için Ive ve ekibi, jöleli fasülye şekerlerinin yapımındaki ince noktaları araştırmak üzere bir şekerleme fabrikasına gitti. Ayrıca plastiğe dayalı yeni üretim yöntemlerini geliştirmek için aylarca çalıştılar ve ondan sonra iç elektronik malzemelerin daha gösterişli görünmesini sağlamaya giriştiler, çünkü bu yeni tasarımla içerideki malzemeler artık görülebiliyordu.
- Ive 12-15 tasarımcıdan oluşan küçük bir ekibi yönetmektedir. Bu ekip geniş, açık bir stüdyoda, ortamı müzikle inleterek ekibin yaratıcı tutkusunu ve takıntıya varan mükemmellik arzusunu şımartan devasa bir müzik sistemi eşliğinde harıl harıl çalışır. Ive, Apple ürünlerinin çoğunu ekibin kullandığı küçük mutfakta pizza yerken düşlediklerini söylüyor.

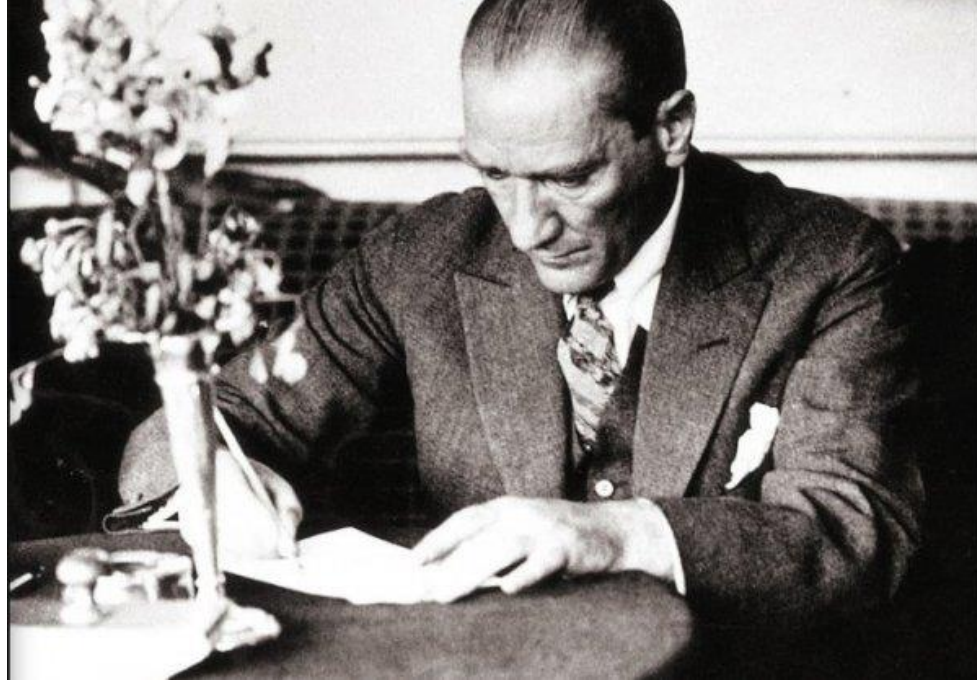


... ÜRÜN İTİŞİNDEN MÜŞTERİ ÇEKİŞİNE...

- 2000'de **Procter & Gamble**'ın değişmesi gerekiyordu: Karlar düşüyor ve markalar yorulmuş, müşteriler ilgisini yitirmiş görünüyordu. Yeni Ceo A. G. Lafley, kendisinin de dahil olmak üzere yönetici ofislerinin duvarlarını sembolik olarak yıktı. İnsanların yerini değiştirdi. Örneğin pazarlama ve finans çalışanlarını birlikte oturttarak çalışmalarını sağladı.
- Net gelirler 2005'teki 55 milyar dolar düzeyinden, 2009'da 79 milyara çıktı. Aynı dönemde yüzde 60'ın üzerinde bir kar artışı elde edildi. Şu anda P&G ürünlerinin yüzde 42'si dış kaynaklı bir bileşen içeriyor.
- P&G, müşterisinin liderliğinde ve tasarımcı düşünce disiplini ile faaliyetlerini sürdürüyor...



BİR KARAR VERİCİ STRATEJİST SÜREÇ YÖNETİCİSİ



SON OLARAK...

Veri
Güvenliği,
KVKK...

Varlık
Yönetimi

Risk
Yönetimi

Stratejik
Yönetimi

Süreç Yönetimi

tek başına düşünülemez

Proje
Yönetimi

Yalın
düşünme

Toplam
Kalite
Yönetimi

Kalite
standartları

...

Çeviklik
esneklik

Etkili iletişim



KAYNAKLAR

- Kim, Pan S., W. Pindur ve K. Reynolds 1995. "Creating a New Organizational Culture: The Key to Total Quality Management in the Public Sector," International Journal of Public Administration, vol. 18(4), s. 675-709.
- Saran, Ulvi, 2001. "Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi." Türk İdare Dergisi, c. 431, s. 1-21.
- TSE (2021), Eğitim Dairesi Başkanlığı 2021 Eğitim ve Sertifika Programı, Erişim linki: <https://statik.tse.org.tr/upload/tr/dosya/icerikyonetimi/9329/25122020151950-2.pdf>, Erişim tarihi: 30.01.2021.
- Processera Intelligent Automation, 2017, Akıllı Otomasyon ile Uçtan Uca süreç iyileştirme, 28 Ekim 2017 yazısı.
- Akdoğan, H. Erkan, Bilkent Holding A.Ş., Organizasyon – Metot Müdürü yazısı, Erişim linki: <http://www.kalderankara.org/bilgi-merkezi/makaleler/surec-yonetimi-nedir-4>, Erişim tarihi: 30.01.2021.
- Balcı, A. (2002), Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, "Implementation of Total Quality Management in Public Sector: An Empirical Analysis of a Turkish Case" Tezinden uyarlanmış makale.
- Binguler, A.H.E. , 2021, Kalite, İstatistik ve Süreç Yönetimi Ders notları.
- Sabancı, A.F., (2008), Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanmasında kurumsal iletişim araçlarının değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- MEB (2011), Okullarda Süreç Yönetimi, ISBN 978-975-11-3511-2, Ankara.
- KALDER, 2020 EFQM Modeli tanıtım eğitimi notları.
- Covey, S.R., (2019), Varlık Yayınları, Çevirmen: Osman Deniztekin, Gönül Suveren, Yayın Tarihi: 14.01.2019, ISBN: 9789754346534.
- Fisk, P. (2011) Yaratıcı Deha, Mediacat Kitapları, Çevirmen: Nadir Özata, Yayın Tarihi: 09.05.2011, ISBN:9786055755843.

Not: Görsel kaynaklar sunu içinde belirtilmiş, belirtilmeyenler ücretsiz erişime açık platformlardan alınmıştır.



?? ? ? ? ? ? ? ? ?



***ÜSİMP ekibi, değerli katılımcılara vaktiniz
ve katılımınız için teşekkürlerimi sunuyorum...***

<https://avesis.marmara.edu.tr/hande.erol/>

<https://orcid.org/0000-0001-9112-0013>



<https://www.linkedin.com/in/hande-erol-phd-73466486/>



https://www.researchgate.net/profile/Hande_Erol



hande.erol[a]marmara.edu.tr

handeerol.83 [a]gmail.com



ahanderol



+90539 765 9396



Sağlıkla kalın.

SAYGI VE SEVGİLERİMLE...

Öğr. Gör. Dr. A. Hande EROL BİNGÜLER

