



‘Daha iyi, iyinin düşmanıdır’

**Kapak Tasarım**  
Reklama Ajans

**Mizanpaj ve Baskı**  
Reklama Ajans

Copyright © 2004, Standart Bm Trada Belgelendirme A.Ş.

Bu kitabın tüm yayın hakları Standart Bm Trada Belgelendirme A.Ş.'ne ait olmakla birlikte, bilgilendirmek amacı ile basılmıştır, satılamaz.

**STANDART BM TRADA BELGELENDİRME A.Ş.**

İçerenköy Mah. Çayır Yolu Sokak  
Ay Plaza No:2, Kat:5 Kadıköy 34752 İSTANBUL  
Telefon: (0216) 574 88 01 Pbx - Faks : (0216) 574 78 82  
[www.bmtrada.com.tr](http://www.bmtrada.com.tr)

1. Önsöz
2. Tanımlar
3. Giriş
4. Kalite Yönetim Sistemi –Genel Şartlar
  - 4.1 Sürecin/Proseslerin Tanımlanması (ISO 9001:2000-4.1.a)
  - 4.2 Süreçlerin Sıralanması ve Etkileşimlerinin Belirlenmesi (ISO 9001:2000-4.1 (b))
  - 4.3 Kriter ve Metotların Belirlenmesi (ISO 9001:2000-4.1 c)
  - 4.4 Kaynak ve Bilginin Sağlanması (ISO 9001:2000-4.1 d)
  - 4.5 Süreçlerin İzlenmesi, Ölçülmesi ve Analiz Edilmesi (ISO 9001:2000-4.1 e)
  - 4.6 Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi (ISO 9001:2000-4.1 f)
  - 4.7 Süreçlerin Denetlenmesi
  - 4.8 Süreç Yönetim Sisteminin Sürekliliği
5. Örnek Uygulama
6. Örnek Dökümanlar
7. Sonuç

# 1. ÖNSÖZ

**“ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini kendi işimizde iyileştirme yapmak için nasıl kullanmalıyız?”** yaklaşımını prensip edinerek, kalite yönetim sistemi uygulanıyorsa mutlaka KATMA DEĞER elde edilir. Katma değer için, mutlaka kalite iyileştirme araçları kullanılmalıdır.

Kalite iyileştirme araçlarından en çok kullanılanlardan biri PUKÖ (PDCA) dır. PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) ile bir çok kalite iyileştirme projesi yapılabildiği gibi, süreçlerin de PUKÖ döngüsü ile yönetilmesi mümkündür.

Türkiye’de, ISO 9001:2000 kalite yönetim belgesine sahip olan bir çok kuruluşun kalite iyileştirme araçlarını yeterince kullanmadığını kabul etmek kaçınılmazdır. ISO 9001-2-3:1994 versiyonu ile dokümantasyonun ağırlığını yaşayan uygulayıcılar, ISO 9001:2000 versiyonun şartlarından biri olan süreç yaklaşımını tam olarak uygulamalarına yansıtamamışlardır.

Prosedürler, iş akışlarına dönüştürüldüğünde, süreç bazlı yönetim sistemi uygulanıyor yaklaşımı doğru mudur? Ne yazık ki yanlış. İş akış diyagramları, uygulamaya hakimiyeti arttırır, okumayı iyileştirir vb. fakat sistemi yönetmeniz için yeterli olmaz yada direkt iyileştirmeyi sağlamaz. Ölçemiyorsanız kontrol edemez ve yönetemezsiniz.

Süreç yaklaşımında, doğal sıralama ise, öncelikle süreçlerin tanımlanması, etkileşimlerin belirlenmesi,kriterlerin belirlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ve nihai olarak iyileştirme için performansının izlenmesi olmalıdır

## 2. TANIMLAR

**Süreç/Proses** : Süreç; belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizisidir.

**İş Akış Diyagramı** : Bir süreç içinde yer alan işlerin ve bu işler arasındaki mantıksal öncelik/sonralık/ paralellik ilişkilerinin belli semboller, oklar ve açıklamalar kullanılarak şekilsel olarak gösterimidir

**Kritik süreç** :Organizasyonun ana hedeflerine ulaşmasında kalite, maliyet ve zaman olarak kritik rol oynayan, organizasyonun başarılı ve başarısız olmasında etkin olan süreçlerdir.

**Birimler arası yatay süreç**: Süreçler birden fazla departman veya bölüm üzerinde yürür

**Fonksiyon İçi süreç**: Yatay süreçlerin, alt süreçleri olup girdiler ve çıktılar aynı departman içindedir.

**Ölçüt**: Performans ile ilgili değerlendirmelerde göz önünde bulundurulması gereken faktörler

**Gösterge**: Performans ölçütlerini ifade etmekte kullanılan sayısal unsurlar

**Süreç sahibi**: Sürecin toplamının verimli ve sonuçlarının doğruluğundan direkt sorumlu olan birimdir. Süreç sahibi, değişikliklere önderlik edebilmeli ve bu değişikliklerin sürecin tamamına olan etkisini gözlemleyebilmelidir. Bazen, süreç sahibi için "Süreç Yöneticisi" terimini kullanırlar. Ancak yönetici terimi işe alma, süpervizörlük, ve mali sorumlulukları da içerdiğinden, doğru bir terim değildir. Süreç lideri veya süreç sponsoru da süreç sahibi için kullanılan diğer terimlerdir.

### 3. GİRİŞ

ISO 9001:2000 standardının revizyonu ile birlikte en büyük değişiklikler aşağıda belirtilen altı konuda olmuştur:

1. Süreç yaklaşımı
2. Dokümantasyon şartlarında basitleştirme
3. Üst yönetime odaklanma
4. Müşteri odaklılık
5. Sürekli gelişim
6. Yetkinlik

#### Süreç nedir?

Süreç, girdileri olan, bu girdilere bir değer kazandırarak iç veya dış müşteriye çıktı olarak sunan faaliyetler grubudur. Bu faaliyetler birbirlerine mantıksal ilişkilerle bağlıdırlar. Organizasyonun kaynaklarını kullanarak, amaçlara ulaşmada gerekli sonuçları sağlarlar.

#### Süreçlerle Yönetim nedir ve ne sağlar?

- Süreçler, dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar dahilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşır, fonksiyonlar arası akmaktadır. Böylelikle katma değer oluşturmaya adanmış adımlar ortadan kalkar
- Şirketin iş yapış biçimleri fonksiyonel, hiyerarşi yapısına göre değil, süreçlerin akışına göre düzenleyen yeni bir yönetim tarzıdır. Bundan dolayı gereksiz beklentiler engellenir.
- Kaynakların daha hızlı ve etkin kullanımını sağlar.
- Şirketin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak ve 'Yalın Yönetim' hedeflerine ulaşmak için etkili bir araçtır.
- Maliyetlerin azaltılıp gelirlerin yükseltilmesini sağlar.
- Dış çevre (paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile pazarın durumu) analizinin sürekliliği gerektirir.

- Değişime hızlı adaptasyonu sağlar.
- Başarıya öncülük eden iş alanlarında iyileşmelerin ve gelişmelerin sürekliliği sağlar.
- Çalışanların organizasyon içindeki yerinin netleşmesini sağlar.

### **Süreç Yönetimi ne değildir?**

- Sadece süreç iyileştirme değildir,
- Algılama değil, verilere dayalıdır,
- Parçalara değil bütüne odaklıdır,
- Tek başına bireysel faaliyet değildir,
- Tek bir fonksiyon işi değildir.

### **Süreç iyileştirmenin amacı**

Firma süreçlerinin bilgi ve iş akışı açısından optimizasyonunu sağlamak, kalite ve verimliliği arttırmak amacıyla;

- Hataları ortadan kaldıracak,
- Gecikmeleri en aza indirecek,
- Anlaşılır,
- Kolay uygulanabilir ,
- Müşterinin değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilir,
- Organizasyona rekabet avantajı sağlayacak,

şekilde süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve sürekli iyileştirilmesidir.

## Süreçlerle Yönetim'e Geçiş Adımları

- Süreçlerin tanımlanması
- Süreç sahiplerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi
- Süreç öğelerinin ( girdi, çıktı, müşteri ve tedarikçi ) tespiti
- Süreç haritalarının çizilmesi
- Süreç ölçüt ve göstergelerinin tespiti/ güncellenmesi
- Süreçlerin hedeflerinin tespiti/ güncellenmesi
- Kritik süreçlerin tespiti
- Süreçlerin analizi ve geliştirmesi

## 4.KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ - GENEL ŞARTLAR

Organizasyon, bu standardın şartlarına uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dokümanlaştırmalı, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Organizasyon;

- a) Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan süreçleri ve bunların bütün organizasyondaki uygulamalarını belirlemeli (Madde 1.2),
- b) Bu süreçlerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini tayin etmeli,
- c) Bu süreçlerin operasyonunun ve kontrolünün etkinliğini sağlamak için gerekli kriterler ve metotları tayin etmeli,
- d) Bu süreçlerin operasyonunu ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı,
- e) Bu süreçleri izlemeli, ölçmeli ve analiz etmeli ve
- f) Planlanmış sonuçları başarmak ve bu süreçleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.

Bu süreçler, organizasyon tarafından bu standardın şartlara uygun olarak yönetilmelidir. Organizasyon, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir süreci dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde bu tür süreçler üzerindeki kontrolü sağlamalıdır. Bu tür dış kaynaklı hale getirilmiş süreçlerin kontrolü, kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır.

**Not :** Yukarıda söz konusu olan kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan süreçler; yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçme ile ilgili süreçleri içermelidir.

## 4.1 SÜRECİN/PROSESLERİN TANIMLANMASI (ISO 9001:2000-4.1.a)

Yönetim faaliyetleri, kaynak temini, ürün gerçekleştirme ve ölçme aşamalarında süreçler belirlenmelidir. ISO 9001:2000 standardının önerdiği süreçler aşağıda verilmiştir:

- Satın alma süreci(7.4.1)
- İç Denetim süreci(8.2.2)
- Müşteri İlişkileri süreci (7.2)
- İç İletişim süreci(5.5.3)
- Ölçme ve izleme cihazlarının kontrolü süreci (7.6)
- Ürün gerçekleştirme süreci –Organizasyonun operasyonlarına ve amacına göre değişir

Süreçler belirlenirken, dış müşterinin ve organizasyonun yaşadığı aşamalar mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

### **Müşterinin Yaşadığı Aşamalar**

- Müşterinin satın alma ihtiyacının doğması
- Müşterinin satın alması ve ürünü kullanmaya başlaması
- Müşterinin ürün/ hizmeti kullanmaya devam etmesi

### **Organizasyonun Yaşadığı Aşamalar**

- Pazar Araştırması
- Segmentlerin Tanımlanması
- Konumlandırma
- Tasarım ve Müşteriye Değer Sunma
- Müşterileri Elde Tutma

## **Organizasyonda mevcut olan örnek süreçler**

- Yeni Ürün/ Hizmet Geliştirme
- Üretim Planlama
- Malzeme İhtiyaç Planlama
- Sipariş / Proje Takibi
- Satış Sonrası Hizmetler
- İnsan Kaynakları süreç grubu
- Teklif Sözleşme Süreci
- Bilgi Teknolojileri Yönetimi

## **Dokümantasyon Neden Gerekli ?**

- Faaliyetleri sistemleştirmek amacıyla
- Mevcut durumun tespiti ve tarifi için
- İyileştirme fırsatlarının tespiti için
- Kıyaslama için
- Doğrulama için
- Eğitim için
- Vb.

## **Süreç dokümanlarının oluşturulması**

Süreç geliştirme çalışmalarının ardından, organizasyonun yapısına ve kültürüne göre değişmek suretiyle, getirilen değişikliklerle ilgili dokümanların oluşturulması gerekmektedir. Dokümanlar ile, süreçte yer alan görev ve faaliyetlerin ve süreç akışının, süreçte yer alan şirket çalışanları tarafından tam ve eksiksiz yerine getirilmesini ve çıktılarının kalitesinin kalıcılığını sağlayacak prosedür, talimat, plan vb. kastedilmektedir. Dokümanların uygulama öncesi oluşturulması ve uygulamanın izlenmesi yoluyla sürekli güncel tutulması gerekmektedir.

- Prosedürler,

- Şartnameler,
- Süreç haritaları,
- İş talimatları,
- Süreç özelliklerinin izlenmesi ve kontrolü planı,
- Süreç özellik dokümanları
- Görev tanımları
- Ürün reçeteleri
- Bakım ve hizmet kılavuzları,
- Yazılım ve donanım standartları, v.b

Süreç	ISO 9001 Prosedür İhtiyacı?	Personel Yetkinliği	Süreç ve Etkileşim Karmaşıklığı	Organizasyon Büyüklüğü	Prosedür İhtiyacı ?
<b>Müşteri İlişkileri</b>	Yok	Ortalama	Yüksek	Küçük	Evet
<b>Garanti</b>	Yok	Ortalama	Orta	Küçük	Evet
<b>Tasarım Geçerliliği</b>	Yok	Yüksek	Düşük	Küçük	Yok

## 4.2 SÜREÇLERİN SIRALANMASI VE ETKİLEŞİMLERİNİN BELİRLENMESİ (ISO 9001:2000-4.1 b)

Organizasyonlar, süreç yönetiminin etkin uygulanması için süreç sınırlarını belirlemeli, süreçler arasındaki sıralama ve etkileşimler tanımlamalıdır

### Süreç sınırları nelerdir?

- Süreç başlangıç ve bitiş noktaları
- Diğer süreçlerle kesişme noktaları
- Girdileri
- Çıktıları
- Müşterileri
- Tedarikçileri
- Bilgi akışı
- Kaynaklar

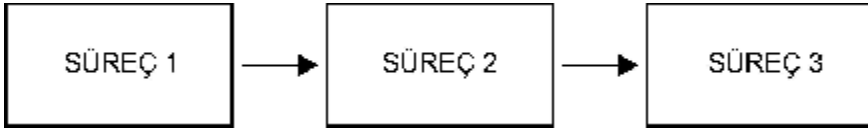
Yukarıda bahsedilen, girdi ve çıktılar, bilgi veya hizmet şeklindedir.(veri, doküman, rapor, vb). Bunlara süreç öğeleri denir. İki türüdür: fiziksel ve enformasyon. Fiziksel öğeler gerçek, dokunabilir nesnelere. En iyi örnek üretim, depolama, taşıma vb. süreçlerdir. İmal edilen ürünler fizikseldir. Bilgi öğeli süreçlerde ise bilgi yaratılır veya mevcut bilgi işlenir. Pek çok süreçte akış içinde fiziksel öğelerle beraber bilgi de yer alır.

Bir sürecin içinde yer alan tüm aktivitelerin, bu aktivitelerin kullandığı/ ürettiği tüm bilgilerin ve ilişkili olduğu tüm organizasyon birimlerin tanımlanması, bir süreç iyileştirme projesinin en önemli aşamalarından biridir. Süreç karakteristiklerinin doğru ve tam olarak anlaşılması bundan sonra gerçekleştirilecek olan problemlerin analizi, iyileştirme olanaklarının tespiti ve

sürecin iyileştirilmesi faaliyetlerine temel teşkil edecektir. Bu nedenle sürecin en iyi şekilde anlaşılması için açık ve net olarak tanımlanması gerekmektedir.

Süreç analizinin kalitesi tümüyle toplanan verilerin doğruluğuna ve gerçeği temsil etmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, süreçte yer alan birimler ile diyalog kurulmalı, müşteri istekleri belirlendikten sonra sürecin mevcut durumu tam olarak anlaşılmalıdır.




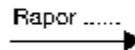



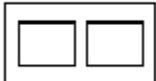
Genelde bir sürecin çıktısı diğer bir sürecin girdisini oluşturur. Böylelikle süreç etkileşimleri ortaya çıkacaktır. İç müşteri kavramı özellikle süreç etkileşimlerini belirlemek için önem arz eder.



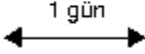




Analiz aşamasında fonksiyonlar arası süreç haritasının rolü çok önemlidir. Bu araçlar kullanılarak, şirket stratejileri dikkate alınarak, süreç içindeki iyileştirmeye açık alanlar ve aksaklıklar belirlenmelidir. Böylelikle, çözümlerin geliştirildiği bir sonraki bölüm için gerekli zemin hazırlanmış olur.

Süreç haritaları oluşturulurken kullanılan yöntemler, semboller ve kuralların tamamı süreç modelini oluşturur. Aşağıda belirtilen tabloda temel olarak kullanılabilecek semboller ve anlamları açıklanmıştır. Süreç haritaları oluşturulurken, organizasyon içerisinde dil birliğinin olması analizi etkin hale getirecektir.

## SEMBOLLER VE ANLAMLARI

SEMBOL	ADI	ANLAMI
	Sürecin tetiklediği diğer süreçler	Bu kutularda süreç çıktılarının gönderildiği süreçler belirtilir.
	Sürec Adımı	İşlem (Kısa olarak faaliyeti tanımlama)
	Sürec Akışı	İki süreç adımı/ faaliyeti arasındaki akışı gösterir
	Akan bilgi / Malzeme Girdi - Çıktı	İki süreç adımı/ faaliyeti arasındaki akışı gösterir
	Karar / Dönüm noktası	Karar aşamasını veya süreç üstünde duruma göre akışın farklılaştığı yerleri gösterir.
	Başlangıç ve Bitiş Adımı/Süreç Adımı	Süreç haritasında, süreci tetikleyen girdinin gelceği başlangıç adımlarını ve sürecin asıl çıktılarının yaratıldığı sürecin son adımlarını gösterir.
	Bağlantı Noktası	Eğer süreç haritası bir sayfaya sığmıyorsa haritanın bir başka sayfada devam ettiğini göstermek için kullanılır.
	Grup Sürec Adımları	Eğer bir veya daha fazla süreç adımı/ faaliyeti aynı zamanda birden fazla organizasyonel birim tarafından yapılıyorsa, bunlar daha büyük kutu içinde gösterilir.

**SEMBOLLER VE ANLAMLARI**

SEMBOL	ADI	ANLAMI
	Süre Cizgisi	Süreci/süreç adımının çevrim/akış süresini göstermek amacıyla kullanılır.
		Süreci tetikleyen asıl girdinin ve asıl çıktının başka süreci başlatmadığı durumlarda okun sonuna konur.
	Döküman	İşlem esnasında kullanılan dökümanlar
	Beklama	Faaliyetlerde beklemek zorunda kaldığımız işlem aşaması
	Magnetik Disk	Bilgisayar ortamında kaydedilen bilgilerin muhafazası anlamına gelir.

## 4.3 KRİTER VE METOTLARIN BELİRLENMESİ (ISO 9001:2000-4.1 c)

Kriterler, geleceğe yönelik(yönlendirici) ve geçmişe yönelik(değerlendirici) olmak üzere iki farklı amaç için belirlenir. Kriterlerin özellikleri, şirketin stratejileri ile ilişkili olmalı, iç / dış müşteri beklentileri ile ilişkili olmalı, spesifik ve ölçülebilir olmalı, yeterli derecede hassas ve güvenilir olmalı, düzenli aralıklarla herkes tarafından ulaşılabilir olmalıdır.

Ölçüm kriterleri 3 ana başlık altında toplanabilir:

1. Etkenlik , 2. Verimlilik, 3. Esneklik

Kalite hedeflerine ne kadar ulaşıldığını gösteren ölçüm kriterleri etkenlik ve esneklik olup, verimlilik hedeflerine ne kadar ulaşıldığı ise etkinlik ölçüm kriterleri ile ölçülür.

**1.Etkenlik:** Süreç çıktılarının, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneğidir. Doğru çıktıyı, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla sunma. Etkenlik ile ilgili ölçütler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğrudan izleyebilecek şekilde tanımlanmalı.

### Örnekler:

Etkenlik konuları	Ölçüm Kriterler
Doğruluk	Miktara uygun teslimat %
Zamanındalık	Zamanında uygun teslimat %
Müşteri Şikayetleri	Müşteri şikayet sayısı/Oranı
Hatasızlık	İlk defada doğru yapma oranı
Gerçekleşen / plan	Plana uyum oranı
Cevap verme süresi	Çevrim süresinin kısaltılması
Hizmet Seviyesi vb.	Hizmet kalite indeksi

Etkenlik (kalite) kriterleri belirlenirken müşteri ihtiyaçları ve beklentileri göz önünde bulundurulur. Müşteri ile fikir birliğine varıldığı noktalar, ayrıntılı ve yazılı bir şekilde

dokümanlaştırılıp, süreç içinde yer alan bütün çalışanlara standart bir form halinde dağıtılır. Etkenlik ölçüm kriterleri oluşturulurken, müşteri beklentileri göz önünde bulundurulur.

**2.Verimlilik:** Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin, mümkün olan en düşük seviyede kaynak (insan malzeme, enerji, ekipman, bilgi) kullanılarak karşılanmasıdır. Verim eksikliği kalite eksikliği kadar kolay anlaşılabilir. Verimlilik kriterleri belirlemedeki amaç birim çıktı için harcanan kaynak miktarını (para,zaman,iş gücü) azaltmak, değer kazandırmayan faaliyetleri ortadan kaldırmaktır.

### Örnekler:

Verimlilik (etkinlik) konuları	Ölçüm Kriterleri
İşlem zamanı	İşlem zamanının kısaltılması
Bir birikim çıktı için harcanan zaman	Her 100 işlem için harcanan, adam-saat
Bir birikim çıktı için eklenen değer (value-edded) maliyeti	İşçilik maliyetinin düşürülmesi
İşin bir sonraki adıma geçmeden önceki bekleme zamanı	Bekleme süresinin azaltılması
Süreç çevrim zamanı	Çevrim süresinin kısaltılması

**3.Esneklik:** Sürecin değişen koşullara (müşteri talepleri, iş koşulları ..)uyum sağlayabilmesi, sürecin, bugün ve gelecekte değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmesi Esneklik, sürecin değişen şartlara beklenen sonucu etkilemeksizin uyum göstermesidir. Üç ölçüm kriteri içinde ölçümü en zor olanıdır.

Esnek süreç müşteri beklentilerini karşılamalı ve özel durumlarda belirlenmiş kuralların dışına çıkabilmelidir. Esnek süreç, firmanın piyasa rekabetindeki konumu için çok önemlidir. Esnek süreç, müşteri tatminin ne kadar önemsendiğini, sürecin ne kadar parametrik, ve profesyonelce tasarlandığını gösterir.Esnek süreç, getirisi olan bir yatırımdır.

**Örnekler:**

<b>Esneklik konuları</b>	<b>Ölçüm Kriterleri</b>
Özel müşteri istekleri	Özel müşteri istekleri sayısı
Müşterinin özel bir isteğini ortalama gerçekleştirme süresi- standart yönteme kıyasla,	Özel İstek gerçekleştirme süresi/ standart istek gerçekleştirme süresi
Özel isteklerin reddi	Özel müşterinin reddetme oranı
Ekstra bir istekte bulunan müşteri isteğinin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyet miktarı.	Özel isteklerin eskalasyon yüzdesi,

## 4.4 KAYNAK VE BİLGİNİN SAĞLANMASI (ISO 9001:2000-4.1 d)

Üst yönetim standardın, 4.1.d maddesi gereği, süreçlerin operasyonunu ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı, şartından dolayı, üst yönetim öncelikle, kalite yönetim sistemi için gerekli olan süreçlerin oluşturulmasını, uygulanmasını, sağlamak için yönetim temsilcisi atamalıdır (5.5.2 a)

Etkin süreç yönetimi için, insan, metot, malzeme ve makine konularında kaynak ve bilginin sağlanması şarttır

### **1 ) İnsan kaynağı**

Etkin süreç yönetimi için, üst yönetim süreç yönetimi konusunda aşağıda belirtilen görevleri yerine getirecek niteliklere sahip olmalıdır.

#### **Üst Yönetimin Görevleri**

1. Süreç yönetimini benimsemiş
2. Süreçler etrafında organize olmayı/hareket etmeyi bekleyen
3. Şirket vizyon ve misyonu doğrultusunda stratejileri belirleyen
4. İç ve dış çevre analizi yapan
5. Süreç Performans göstergelerini takip eden ve yorumlayan
6. Süreç iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına katılan ve gerekli kaynakları tahsis eden

#### **Süreç Sahibi Nitelikleri**

1. Süreçte önemli payı ve katkısı olan yönetim kademeleri arasında
2. Süreç içindeki faaliyetleri ve önemli konuları bilen
3. Sürecin tedarikçisi ve müşterilerini, diğer süreçlerle ilişkisini bilen,

4. İnsanları etkileme, liderlik etme, takım çalışmasını destekleme yeteneğine sahip,
5. Sürekli iyileştirme ve öğrenmeye açık,
6. Fonksiyonel önyargılardan kurtulmuş,
7. Süreç içinde saygı gören ve performansı yüksek

Bir süreç içinde yer alan fonksiyonlar, birden fazla organizasyon birimi, kişi yada gruba bağlı olabilir. Bu kişi, grup yada organizasyonlar firma hiyerarşisinde aynı seviyede olabilirler. Bu durumda, her birim sadece kendi fonksiyonlarından sorumlu olacağından, sürecin tamamından sorumlu olan birimin seçilmesi zordur. Bunun için üç adet kriter kullanılabilir. Bunlar, sahip olma derecesi, belirleyicilik, süreç bilgisidir

### **Süreç Sahibi Sorumlulukları**

1. Sürecin bütünü için, şirketin ana iş hedeflerini destekleyen, performans hedeflerinin belirlenmesi,
2. Süreçte yer alan çalışanların performanslarının izlenmesi aralarındaki problemlerin çözülmesi
3. Süreç plan ve bütçelerinin geliştirilmesi
4. Sürecin 'şampiyon'u gibi hizmet etmesi
5. Süreçte yer alan çalışanların gelişimlerine yardımcı olunması
6. Hedefe doğru ilerlemelerin izlenip değerlendirilmesi
7. Süreç performansını etkileyen darboğazların ve dirençlerin tanımlanması ve ortadan kaldırılması
8. Başarılı çalışmalarla ilgili çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi; hedefleri yerine getirmede zorluk çeken çalışanlara rehberlik edilmesi

### **Sürecin çalışanları**

1. Süreç kavramı ve süreçlerle yönetim hakkında bilgi sahibi
2. Faaliyetlere süreç yaklaşımı çerçevesinde bütünsel bakabilen
3. Sürecin performansını ölçen
4. Ekip çalışmasına yatkın
5. Süreç iyileştirme çalışmalarına katılan

### **Süreç Koordinasyon Komitesi**

Bu komite süreç sahiplerinden oluşan ve üst yönetimin başkanlık ettiği bir komitedir. Düzenli aralıklarla toplanır ve genellikle şu konularda görüşmeler yapar :

1. Mevcut süreçlerin performansları toplu olarak değerlendirilir
2. Süreç iyileştirme çalışmalarının gelişimi değerlendirilir
3. Yeni süreç iyileştirme veya tasarım çalışmalarının başlatılmasına karar verilir
4. Süreçler arası yaşanan problemler görüşülür

### **2) Eğitimler**

Süreç yönetimi sağlanması gerekli olan diğer kaynak eğitimlerdir.

- Süreç Yönetimi
- Müşteri memnuniyet ölçüm
- Etkin takım çalışması
- İstatistiksel proses kontrol
- Problem çözme teknikleri (8D)
- Öneri sistemleri

### **3) Üst yönetimin odaklanması**

Üst yönetim tarafından şirkete ait “Amaç -Vizyon- Misyon- Strateji” konusunda iç ve dış çevre analizi yapılarak belirlenmeli ki, etkin süreç yönetimi için kritik süreçlerin belirlenmesinde bilgi sağlansın.

Müşteri memnuniyetini ölçmek maliyetli ve güçtür. Ancak dış müşterinin sesini ölçmek önceliklendirme ve kaynak planlaması açısından önemlidir.

#### **4) Alt yapı**

Süreçlerin sesini ölçmek için, analizde kullanılacak veriler mümkün olduğunca, bilgi teknolojileri kullanılarak tespit edilmelidir. Veriler doğru, tam ve güncel olduğunda anlamlı bilgiye dönüşmesi kolay olacaktır.

## 4.5 SÜREÇLERİN İZLENMESİ, ÖLÇÜLMESİ VE ANALİZ EDİLMESİ (ISO 9001:2000-4.1 e)

### Neden Ölçme?

Ölçemiyorsanız, kontrol veya yönetemeyeceğiniz daha önce belirtilmişti, gelişmeyi sağlamanın ilk adımı doğru ölçümdür.

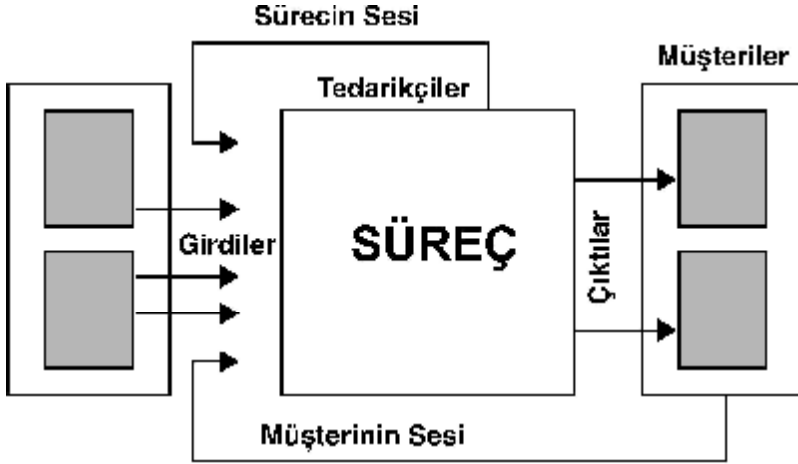
“Sporda skoru ölçmüyorsanız pratik yapıyorsunuzdur.”



- Misyonumuza daha sıkı sarılır;
- Hedeflerimize ne kadar yaklaştığımızı, kaynaklarımızı ne derece verimli kullandığımızı, hatalarımızın sebeplerini anlar;
- İyileştirme imkanlarını belirler;
- Gelişmeyi gözler;
- Başarı hissi tadarsınız.

### Ölçüm Yapılırken Nelere Dikkat Edilmelidir?

- Süreç hedefleri belirlendikten sonra, kritik özellik taşıyan noktalarda ölçüm yapılması gerekir.
- Sadece süreç sonunda ölçüm yapılması kaçınılması gereken bir yoldur.
- Ölçümler belirlenen noktalarda ilgili aktivitenin gerçekleştirilmesinden sonra gecikmeden yapılmalıdır.
- Ölçümü en iyi yapabilecek kişi, o işi yapan kişidir.



***Kuruluş, kalite yönetim sistemi süreçlerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları belirlemelidir (8.2.3).***

## **Müşterinin Sesi nedir?**

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, operasyonel tanımlarla ifade edilmesidir. Müşterilerinden alınacak bilgilerin ilgili olduğu konular, memnuniyet düzeyi, beklentileri, algılayışları, karşılaştığı sorunlar, satın alma karar süreçleri, satın alma kriterleridir.

## **Müşterinin sesinin ölçüm metotları**

- Müşteri memnuniyeti anketleri
- QFD-Kalite Fonksiyonu Yayılımı
- Pazar araştırması
- Müşteri şikayetleri ve önerileri
- Müşterilere yapılan ziyaretler
- Odak grup çalışmaları
- Rakip firma müşterilerinin değerlendirme sonuçları

Müşterinin sesinin ölçülmesinde yukarıda belirtilen metotlar ayrı veya bir arada olmak üzere kullanılabilir. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında belirlenmesi ve gerekli çözümün ortaya konulmasına fırsat verecek sıklıkta ve metotta yapılmalıdır. Ölçüm sıklığı, sunulan ürünün özelliğine ve müşteri beklentilerinin değişim sıklığına bağlı olarak planlanmalıdır.

Müşterinin sesi, süreç ile ilgili “geliştirme fırsat”larının ortaya konmasında, ve “süreç hedeflerinin” oluşturulmasında ana belirleyici öğedir. Süreç ile ilgili “esas geri besleme”, müşterinin sesi ölçümleri sayesinde elde edilir ve süreçteki gelişmelerin planlanması ve yürütülmesine girdi oluşturur.

En iyi uygulamaların araştırılması ve “benchmarking” yapılması ve bunun kurumsallaştırılması, dünya ölçüsünde şirketler, mevcut ve olası güçlü rakiplerini sürekli olarak izlemektedirler, süreç ile ilgili hedeflerin konmasında ve gerekli geliştirme faaliyetlerinin planlanmasında bir diğer önemli girdidir.

## **Sürecin Sesi**

Sürecin sesi, özel ve genel nedenlerden dolayı süreçteki olumsuzlukların ve sapmaların belirlenmesidir.

Sürecin akışı çeşitli nedenlerle bozulma eğilimine girdiğinde, istatistiksel yöntemler ile süreçteki değişimler saptanmalı ve süreçteki bozulmalar durumunda, düzeltici faaliyetler derhal başlatılmalıdır. Düzeltici faaliyetler ile, sorun tanımlanmalı, nedenler ortaya konulmalı, kök yada temel nedenler belirlenmeli, çözüm/çözümler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Süreçteki “düzeltici faaliyetler” ile ilgili roller, sorumluluklar yeterince açık bir şekilde bilinmeli ve etkinliği sürekli denetlenmelidir.

## ***Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait süreçlerin etkinliğinin iyileştirilmesi (5.6.3.a)***

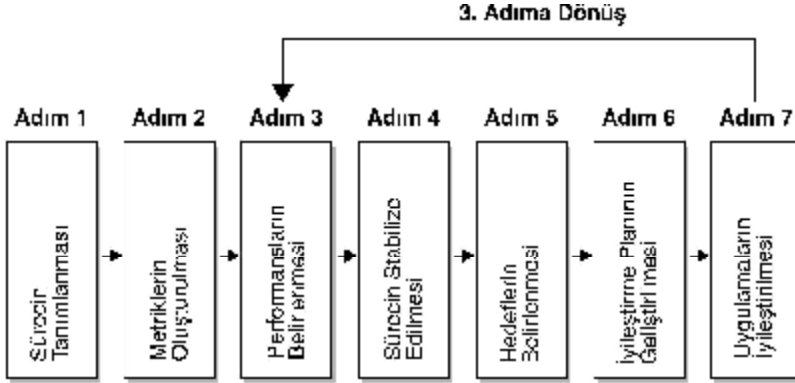
### **Süreç izleme süreci**

Süreç izleme sistemi de tekrarlanabilir özelliğinden dolayı bir süreç niteliğindedir. Bu nedenle sürekli olarak;

- gözden geçirilmeli ve denetlenmeli,
- veri elde etme çevrimini kısaltmak için geliştirme çalışmaları yapılmalı,
- güvenilirliği, hassasiyeti artırılmalı,
- hızla ulaşırlılığı sağlanmalı,
- günlük yönetimin “ana araç”ını oluşturacak şekilde yaygınlaştırılmalı,
- değişen süreç özelliklerine uyumu sağlanmalıdır.

## ***Bu metotlar, süreçlerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir (8.2.3).***

## 4.6 SÜREÇLERİN SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ (ISO 9001:2000-4.1 f)



### Süreç İyileştirmenin Önemi

- Müşteri odaklılık
- Zamana ve gelişmelere tam uyum
- Daha hızlı ve verimli çalışma
- Kaynakların etkili kullanımı
- Çalışanların organizasyon içindeki katkılarının artması
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulması
- Maliyetlerin azaltılıp gelirlerin yükseltilmesi
- Sürekli gelişme ve iyileştirme

## Süreç İyileştirme ve PUKÖ

Süreç iyileştirme çalışmaları, değişikliklerin hayata geçirilmesi ile bitmez, süreçlerin iyileştirilmesi konusunun, şirket bünyesinde kurumsallaştırılması sağlanmalıdır.

### İyileştirme yapılacak süreçlerin belirlenmesi

Her süreçte bir geliştirme fırsatı mevcuttur. Şirketin 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. 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 belirlenmesi yapılır. Projelendirilir ve ana süreçler uygun olduğunda alt süreçlere ayrılır.

### İyileştirme Yapılacak Süreçler Seçilirken Dikkat Edilecek Unsurlar

- Değişen rekabet koşullarının etkileri
- Dış müşteri şikayetleri
- İç müşteri şikayetleri
- Yüksek maliyetli süreçler
- Yaşam döngüsü uzun olan süreçler
- Benchmarking yardımı ile anlaşılabilir daha iyi yöntemler
- Yeni teknolojinin kullanabileceği alanlar

### Kritik Süreç Belirlenmesi Yöntemleri

- Bütünsel Yaklaşım
- Yönetim Seçimi Yaklaşımı
- Ağırlıklı Seçim Yöntemi
- Bilgilenme Yaklaşımı

**Bütünsel Yaklaşım:** Firma içindeki tüm süreçler kritik kabul edilir ve iyileştirme çalışmaları içinde değerlendirilir.

**Yönetim Seçimi Yaklaşımı:** Üst yönetimin firma stratejilerini göz önünde bulundurarak iyileştirme yapılması öngörülen süreçlerin belirlenmesidir.

**Ağırlıklı Seçim Yaklaşımı:** Süreçler, aşağıda verilen kriterlere göre 1 ile 5 arasında puan verilerek değerlendirilir. "1", süreç için iyileştirme yapmak çok zordur ve yapılan iyileştirmenin çok az getirisi vardır. "5", süreç için kolaylıkla değişim yapılabilmir ve yapılan iyileştirmenin getirisi yüksektir.

**Bilgilenme Yaklaşımı :** Müşteri odaklı bir seçim yöntemidir. Bu yaklaşım, bütün iyileştirme çalışmalarının dış müşteri memnuniyeti üzerinde odaklanması gerektiğine inanır. İyileştirme çalışmalarını, müşteri beklentileriyle ilişkilendirir. Müşteri ve firma içi aktivitelerden toplanan verilere dayanarak seçim yapılır. Uzun süre gerektiren bir yaklaşımdır. Süreçlerin önemini değerlendirmek: Süreçler dış müşteriyi doğrudan ve dolaylı etkilemelerine göre ayrılırlar. Dış müşteri üzerinde etkisi yüksek olan ve dış müşteriyi doğrudan etkileyen süreçler ilk sıradaki adaylar olmalıdır.

İyileştirme olanaklarını değerlendirmek: Yaşam döngüsü süresi, iş tekrarı , maliyet, etkenlik,vb. kriterler bazında süreçler hakkında bilgi toplanır. Önemi ve iyileştirme olanakları yüksek olan süreçler ilk sırayı alırlar. Firma içi süreçlerin seçilmesinde de benzer yöntem kullanılır ve dış müşteri yerine birimler konularak dahili müşteri anlayışıyla süreçler iyileştirilir. İç işlerin iyileştirilmesi, maliyeti düşürerek ve kaliteyi yükselterek dış müşteriyi de memnun eder.

## 4.7 SÜREÇLERİN DENETLENMESİ

ISO 9001:2000 denetleme sistemi konusunda süreç denetimini şart olarak belirlemese de süreçleri etkin hale getirmek için iç denetimleri süreç bazlı yapmak gelişme için fırsat sağlayacaktır.

- “Süreçler belirli ve yeterli detayda açıklanmış mı?”
- “Süreç sorumlusu atanmış mı?”
- “Süreç kontrol altında mı?”
- “Prosedür uygulanıyor ve sürekliliği sağlanıyor mu?”
- “Sürecin gereklilikleri açıkça belirlenmiş ve anlaşılmış mı?”
- “Uygunsa süreç izleniyor mu?”
- “Başarılan/gerçekleşen sonuçlar sürecin etkinliğini gösteriyor mu?”
- “Süreç sürekli gelişim gösteriyor mu?”
- “Süreçler performans hedeflerini karşılıyor mu?”
- “Süreç problemleri ve ürün uygunsuzlukları gelecekteki risklere işaret ediyor mu?”
- “Süreç çıkartılması veya gereksiz faaliyet var mı?”
- “Etkinliği ve verimliliği arttırmak için, bu süreç ve bazı faaliyetleri diğer süreçlerle birleştirilebilir mi?”

vs. sorular kullanılarak süreçler denetlenmelidir.

## 4.8 SÜREÇ YÖNETİM SİSTEMİNİN SÜREKLİLİĞİ

Özel bir proje veya ürün için, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi gerçekleştiriliyorsa ISO 9001:2000'nin şartları aşağıdaki maddeler göz önünde bulundurularak mutlaka kontrol edilmelidir:

### **Süreç geçerli kılınmalı**

- Kuruluş, elde edilen çıktının, sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı durumlarda, üretim ve hizmet sağlama süreçleri geçerli kılmalıdır (7.5.2).

### **İzleme ve Ölçme metotları belirlenmeli**

- Kuruluş, kalite yönetim sistemi süreçlerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları belirlemelidir (8.2.3).

### **Süreçlerin eğilimleri için veri analizi sağlanmalı**

- Önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere, süreçlerin ve ürün/hizmetlerin özellikleri ve eğilimleri (8.4.c)

### **İç iletişim ile bilgi aktarılmalı**

- Üst yönetim, kuruluşta uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasını ve iletişimin, kalite yönetim sisteminin etkinliğini de dikkate alarak gerçekleşmesini sağlamalıdır (5.5.3).

•

### **Ölçme, izleme, analiz ve iyileştirme süreçlerini planlamalı**

- Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan ölçme, izleme, analiz ve iyileştirme süreçlerini planlamalı ve uygulamalıdır: (8.1 ve 8.5.1)

### **Ölçümün etkinliği sağlanmalı**

- Bu metotlar, süreçlerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir (8.2.3).

## 5. ÖRNEK UYGULAMA

### Standart Belgelendirme ve Gözetim Ltd.Şti 'nin süreçleri

#### Yönetsel süreçler

Hizmet geliştirme süreci

Taşeron değerlendirme süreci

Politika ve strateji yönetim süreci

#### Müşteri ile ilişkili süreçler

Pazar araştırması ve segmentasyon süreci

Satış süreci

#### Belgelendirme süreci

Hizmet takip süreci

Müşteri şikayetleri süreci

Mevzuat takip süreci

#### Destek süreçler

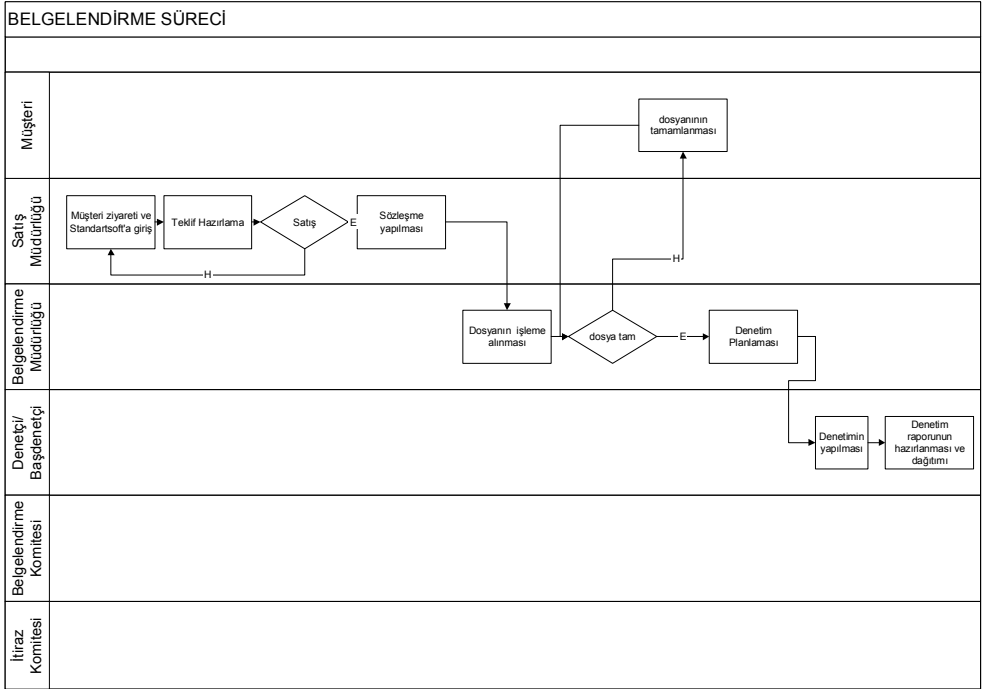
Satın alma süreci

Eğitim süreci

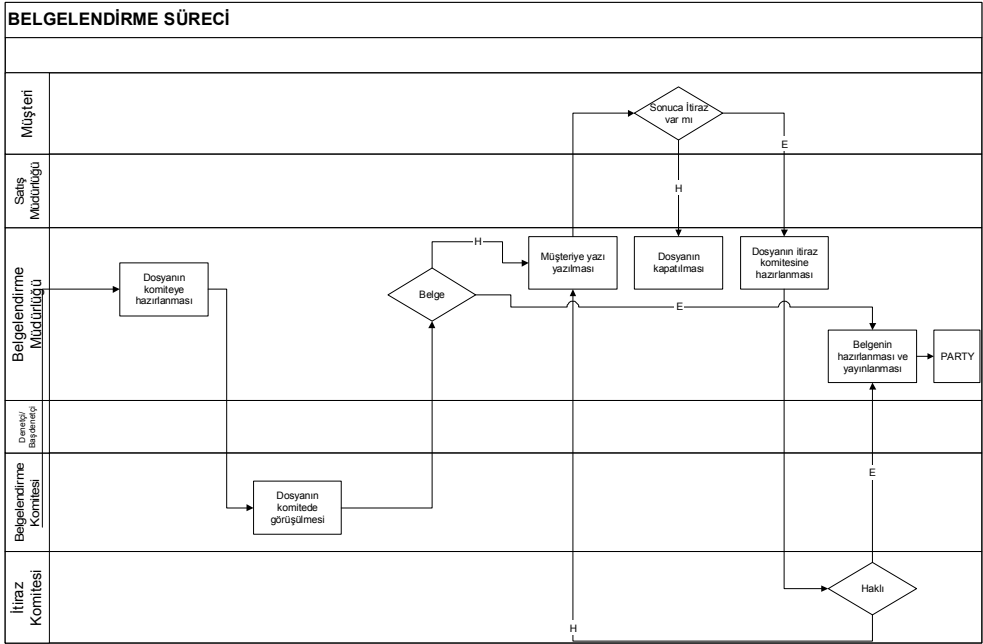
İç iletişim süreci

ETKİN SÜREÇ YÖNETİMİ VE ISO 9001:2000

BELGELENDİRME SÜRECİ



**BELGELENDİRME SÜRECİ**



**KRİTİK SÜREÇ** : Belgelendirme Süreci

**Sürecin Sınırları**

**Girdi** : Belgelendirme Talep Formu

**Tedarikçi**: Belgelendirme talep eden müşteri

**Çıktı**: Belge veya belgelendirme talep yazısına cevap

**Müşteri**: Belgelendirme talep eden müşteri

**Etkilediği süreçler** : Satış süreci, Hizmet takip süreci, Müşteri şikayetleri süreci

**Etkilendiği süreçler**: Hizmet geliştirme süreci, Taşeron değerlendirme süreci, Satış süreci, Mevzuat takip süreci

**Sürecin Sahibi ve üyeleri**

**Sahibi** : Belgelendirme Müdürü

**Üyeler** : Satış Müdürü

Belgelendirme Komitesi üyesi

İtiraz Komitesi üyesi

Denetçi

**Kriterler** :

Etkenlik : Belgelendirme faaliyeti kaynaklı müşteri şikayet oranı,

Etkinlik : Belgelendirme komitesinde görüşülen müracaat sayısı,  
Planlamanın ilk defada doğru yapılması,

Esneklik: Müşterinin standart durum dışındaki talebinin karşılanması,

## 6. ÖRNEK DOKÜMANLAR

Bu kitaptan faydalanarak süreçlerini belirlemek isteyenlere yardımcı olması açısından, süreçleri tanımlamaları ve süreç haritalarını çizmeleri için form örnekleri verilmektedir.

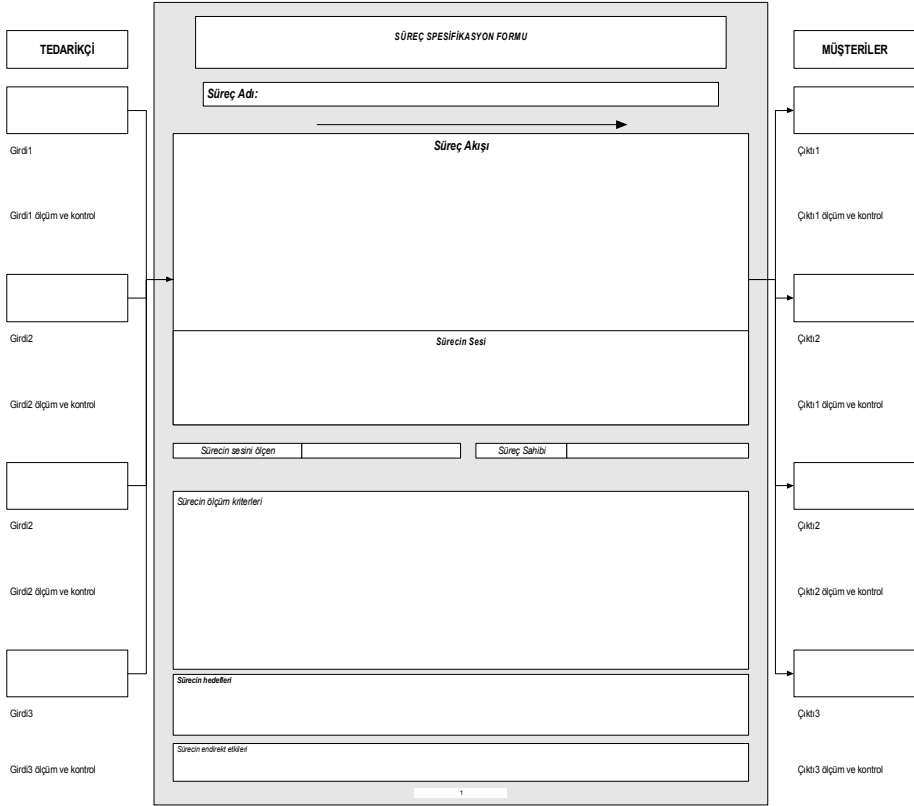
**SÜREÇ SPESİFİKASYON FORMU**

GİRDİLER		SÜREÇİN TEMEL ELEMANLARI/ADIMLARI		ÇIKTILAR	
SORUMLU Teknikli (1) & Ticari (2)		SÜREÇ SONUÇLARININ SORUMLUSU		SORUMLU TEKNİK (1) & TİCARİ (2)	
		SÜREÇ SAHİBİ			
Girdilerin Ölçümü		METRİKLER		Çıktıların Ölçümü	
		1) 2) 3) 4) 5)			
DESTEK DOKÜMANLAR		HEDEFLER		SÜREÇİN PERFORMANSI	
		1) 2) 3) 4) 5)			
YETKİNLİKLER		KAYNAKLAR			
		1) 2) 3) 4) 5)			

**Tedarikçiler:**

**Müşteriler**

# ETKİN SÜREÇ YÖNETİMİ VE ISO 9001:2000

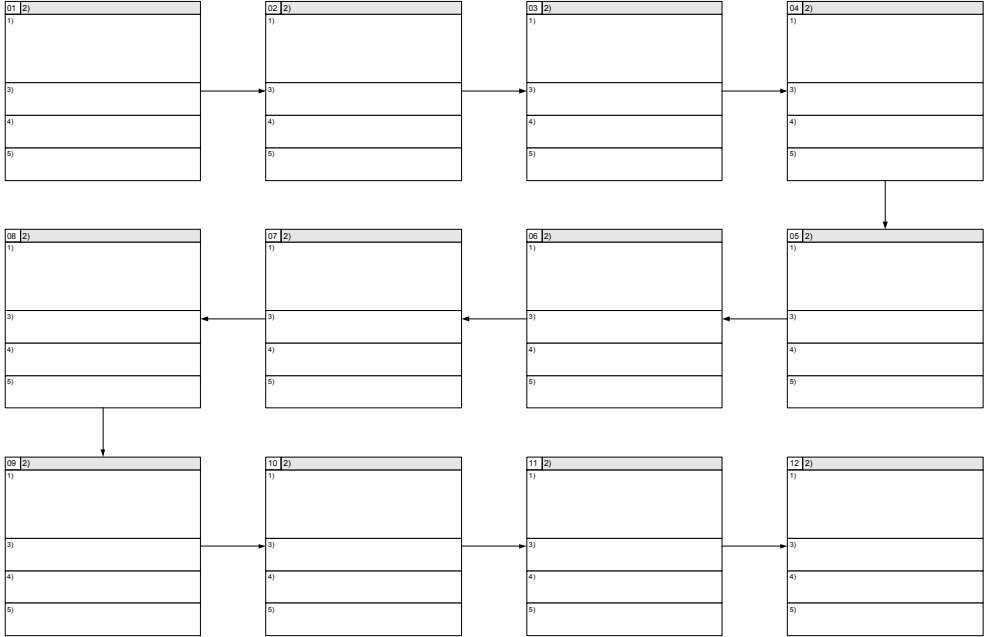


Genel Süreç Haritası				
Süreçin Adı:				
Fonksiyon 1	Fonksiyon 2	Fonksiyon 3	Fonksiyon 4	Fonksiyon 5

Süreç Adı	Süreç Adı ve Kontrol Noktaları						Dokümanlar / Kayıtlar
Süreç Adı ve Kontrol Noktaları							

# ETKİN SÜREÇ YÖNETİMİ VE ISO 9001:2000

1) Ne yapılması gerektiği 4) Kontroller	2) Kimin yapacağı 5) Destek dokümanlar	3) Kayıtlar	Süreç Adı: <b>Süreç Tanımlama Kartı</b>
--	---	-------------	---



## 7. SONUÇ

***“ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini kendi işimizde iyileştirme yapmak için nasıl kullanmalıyız?”*** yaklaşımı için, “Deniz Yıldızı” anektodunu, kalite dünyasına giren herkesin bildiğini düşünerek, bu kitabın hedefi de, Türkiye’de kalite yönetim sisteminde, olup biteni izlemek değil, “organizasyonlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, taşeronlar ve ilgili tüm taraflar için FARK YARATMAK” tır.