

**SÜREÇ YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA EKİP ÇALIŞMASININ ETKİSİ  
VE FUNİKA TEKSTİL A.Ş.'DE BİR UYGULAMASI**

**İMREN SELEK  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir – 2006**

**SÜREÇ YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA EKİP ÇALIŞMASININ ETKİSİ VE  
FUNİKA TEKSTİL A.Ş.'DE BİR UYGULAMASI**

**İmren SELEK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Şubat 2006**

## **YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**

### **SÜREÇ YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA EKİP ÇALIŞMASININ ETKİSİ VE FUNİKA TEKSTİL A.Ş.'DE BİR UYGULAMASI**

**İmren SELEK**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2006**  
**Danışman: Prof.Dr.Celil KOPARAL**

İşletmelerin içinde bulunduğu bilgiye kolay erişim, global ekonomi, güçlü bilgi teknolojileri ve durmak bilmeyen değişim döneminde işletmelerin rekabet hızı artmakta ve başarılı olabilmeleri için iş dünyasının yeni kurallarına ayak uydurmaları gerekmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak işletmelerin toplum yaşamındaki önemlerinin artması ile amaç birliğinin ve vizyon paylaşımının sağlanabilmesi, yüksek performanslı takım oluşturulabilmesi, işletmenin rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için önemli koşullardan biri haline gelmiştir.

Bu noktada işletmelerde devreye süreç yönetimi girmektedir. Süreç yönetiminin en büyük yararı, işletme için sürekli gelişimi sağlamak amacıyla yerleştirilmiş sistematik bir yaklaşım olarak değerlendirilmesidir. Bu sistematik yaklaşımda; müşteri için en iyi değerin yaratılması ve sunulmasına odaklanan, ekip çalışmalarına teşvik ederek dikey organizasyon yapılarını yataylaştıran yeni organizasyon yapıları rekabet gücü için öncelikli unsur haline gelmektedir.

İşletmelerde ekip çalışmalarıyla, daha çok insan daha çok bilgi üretir ve kullanır duruma geldikçe, daha iyi eğitilmiş, daha bağımsız karar alabilen ve yeniliklere daha açık bir işgücü yapısı ortaya çıkacaktır ki, işletmelerin yaşama şansını arttıran temel buradan gelmektedir.

Bu çalışmada, süreç yönetiminin başarısını arttırmada ekip çalışmalarının ne kadar gerekli olduğu, ekiplerin sinerjilerinin sağlanamadığı durumlarda süreç yönetimi projesinde başarıya ulaşılamayacağı incelenmiş olup, Funika Tekstil A.Ş. şirketinde yapılan bir uygulamada sistemin eksik ve doğru tarafları ile değerlendirme yapıp önerilerde bulunarak çalışma sona erdirilmiştir.

## ABSTRACT

Competition is increase in the term of easy communication, global economy, high technology, continuously changing and enterprise must keep up with this new rules of business world for being successful.

In nowadays, constitute high performance team and work with employee who shares same vision, is important for getting superiority in competition.

At that point Business Process Management (BPM) is starting use for enterprises. Because most important advantage of Business Process Management (BPM) is, continuously and systematically improved for development enterprises. In this systematic approach; Business Process Management (BPM) encourage enterprises to team work for create most precious value for customer.

With employee participation, more people produce more knowledge and more use knowledge. Also employee is ready to changing with Business Process Management (BPM) and decides independently about their process. These are very important for enterprises to keep competition.

In this study, you can see important of employee participation for applying Business Process Management (BPM) to more efficient and in this analysis you can see results of if you can supply participation what happened to practicing Business Process Management (BPM). In addition, Funika Tekstil Business Process Management (BPM) application is research and evaluate. At the end of the study ,also we give some suggestion for practicing.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**İmren SELEK'in Süreç Yönetiminin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş.'de Bir Uygulaması** başlıklı tezi ..... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Adı Soyadı****İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Celil KOPARAL

Üye : .....

Üye : .....

PROF.DR.NURHAN AYDIN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ

1. ÜRETİM FONKSİYONLARININ BAŞARILMASINDA SÜREÇLER VE SÜREÇ YÖNETİMİ.....	3
1.1. Üretim Fonksiyonlarında Süreç Kavramı.....	3
1.1.1. Sürecin Özellikleri .....	4
1.1.1.1. Tanımlanma .....	4
1.1.1.2. Tekrarlanma.....	5
1.1.1.3. Ölçülebilme.....	5
1.1.1.4. Kontrol Edilebilme .....	5
1.1.1.5. Katma Değer Yaratabilme.....	6
1.1.1.6. Sorumlusunun Olması.....	6
1.1.2. Sürecin Unsurları.....	6
1.1.2.1. Girdi .....	7
1.1.2.2. Çıktı.....	7
1.1.2.3. Tedarikçi.....	8
1.1.2.4. Müşteri .....	8
1.1.2.5. Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri .....	8
1.1.2.6. Süreç Performans Ölçütleri .....	8
1.1.2.7. Süreç Dönüşüm .....	8
1.1.3. Süreç Hiyerarşisi.....	9
1.1.3.1. Üst Süreç.....	10
1.1.3.2. Ana Süreç.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.11
1.1.3.3. Alt Süreç .....	11
1.1.3.4. Süreç İşlemleri.....	11

1.2. İşletmelerde Süreç Yönetimi Kavramı .....	11
1.2.1. Süreç Yönetiminin Organizasyon Şeması.....	12
1.2.2. İşletmelerde Süreç Yönetiminin Yer Alma Nedenleri.....	13
1.2.3. Süreç Yönetimi Sisteminin Toplam Kalite Yönetimi Sistemi İle Değerlendirilmesi .....	15
<b>2. BİR TEKNİK OLARAK SÜREÇ YÖNETİMİNİN AMACI VE AŞAMALARI .....</b>	<b>16</b>
2.1. İşletmelerde Süreç Yönetiminin Uygulanma Amacı .....	16
2.2. Süreç Yönetiminin Aşamaları.....	18
2.2.1. Süreç Değerlendirme .....	18
2.2.1.1. Süreçlerle İlgili Bilgi Toplama.....	18
2.2.1.2. Süreç Tanımlama .....	19
2.2.1.2.1. Süreç Haritasının Hazırlanması .....	19
2.2.1.2.2. Süreç Ölçümünün Yapılması.....	21
2.2.1.2.3. Süreç Kontrol Tablosunun Oluşturulması .....	22
2.2.1.3. Süreçlerin Puanlandırılması .....	22
2.2.1.4. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi .....	24
2.2.2. Süreç Analizi .....	25
2.2.2.1. Sürecin Performans Ölçümleri.....	25
2.2.2.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi.....	26
2.2.2.1.2. Süreç Analizinin Yapılması.....	26
2.2.2.1.3. Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi.....	26
2.2.2.2. Süreç İyileştirme ve Geliştirme .....	27
<b>3. SÜREÇ YÖNETİMİNİN İŞLETME YÖNETİMİNE YARARLARI .....</b>	<b>27</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ BİR YÖNTEM OLARAK EKİP ÇALIŞMASI

<b>1. EKİP YÖNETİMİNE GEÇMENİN TEMEL FAKTÖRLERİ .....</b>	<b>30</b>
1.1. Ekibin Tanımı .....	30
1.2. Ekip Oluşturma Nedenleri.....	31
1.2.1. Soğuma ve Fiziki Yakınlık .....	32
1.2.2. Kararlarda Hız Sağlama .....	32
1.2.3. Bilgiyi Paylaşma.....	33
1.2.4. Birlik Ruhu Yaratma.....	33
1.2.5. Sorumluluk Paylaşımı .....	34

<b>2. EKİP OLUŞTURMA YOLUYLA YÖNETİMDE BAŞARININ ARTTIRILMASI VE UYGULANAN STRATEJİLER.....</b>	<b>34</b>
<b>3. EKİPLERİN BAŞARILI VEYA BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. Ekiplerin Başarılı Olma Nedenleri.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Ekiplerin Başarısız Olma Nedenleri .....</b>	<b>39</b>
<b>4. AŞIRI HİYERARŞİYE KARŞIT OLARAK ORTAYA ÇIKAN EKİP ÇALIŞMALARININ SAĞLADIĞI YARARLAR VE SAKINCALAR.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Ekip Çalışmasının Örgütlerde Neden Olduğu Sakıncalar.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. Ekip Çalışmasının Sağladığı Yararlar.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.1. Ekip Çalışmasının Ekip Üyelerine Sağladığı Yararlar .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2. Ekip Çalışmasının Örgüt Yönetimine Sağladığı Yararlar .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.3. Ekip Çalışmasının Örgüte Sağladığı Yararlar.....</b>	<b>43</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SÜREÇ YÖNETİMİNİN BAŞARISINA ETKİSİ AÇISINDAN UYGULAMA BASAMAKLARINDA EKİP ÇALIŞMASININ İNCELENMESİ

<b>1. SÜREÇ YÖNETİMİNİN UYGULAMA BASAMAKLARINDA EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ .....</b>	<b>45</b>
<b>1.1. Süreç Yönetimi Sisteminin İşletmeye Anlatılması .....</b>	<b>45</b>
<b>1.1.1. Değişimin İşletmeye Anlatılması .....</b>	<b>47</b>
<b>1.1.2. Süreç Şirketi Olmanın İşletmeye Anlatılması.....</b>	<b>49</b>
<b>1.2. Süreçlerin Değerlendirilmesi .....</b>	<b>51</b>
<b>1.2.1. Süreçlerin Tanımlanması .....</b>	<b>51</b>
<b>1.2.1.1. Süreç Sahibinin Belirlenmesi.....</b>	<b>51</b>
<b>1.2.1.2. Süreç Haritalarının Hazırlanması.....</b>	<b>53</b>
<b>1.2.1.3. Süreç Hiyerarşisinin Belirlenmesi.....</b>	<b>54</b>
<b>1.2.2. Süreçlerin Puanlandırılması ve Kritik İş Süreçlerin Belirlenmesi .</b>	<b>55</b>
<b>1.3. Süreçlerin Analizi, İyileştirme ve Geliştirme Aşamaları .....</b>	<b>56</b>
<b>1.3.1. Süreç Parametre ve Hedeflerin Belirlenmesi .....</b>	<b>58</b>
<b>1.3.2. Süreç Analizi .....</b>	<b>59</b>
<b>1.3.3. Ekip Çalışmaları Eşliğinde İyileştirme Döngülerinin Kurulması... </b>	<b>62</b>
<b>2. SÜREÇ YÖNETİMİNDE EKİP ÇALIŞMASININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI YARARLAR.....</b>	<b>64</b>



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### FUNİKA TEKSTİL A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

<b>1. UYGULAMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ</b> .....	68
<b>1.1. Uygulamanın Amacı</b> .....	68
<b>1.2. Uygulamanın Önemi</b> .....	68
<b>1.3. Uygulamanın Yöntemi</b> .....	68
<b>1.3.1. Araştırma Yöntemi</b> .....	68
<b>1.3.2. Evren ve Örneklem</b> .....	69
<b>1.3.3. Veriler ve Toplanması</b> .....	69
<b>1.3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması</b> .....	69
<b>1.3.5. Süre ve Olanaklar</b> .....	69
<b>2. FUNİKA TEKSTİL A.Ş.'DE BİR UYGULAMA</b> .....	70
<b>2.1. Funika Tekstil A.Ş.'nin Tanıtımı</b> .....	70
<b>2.2. Funika Tekstil A.Ş.'de Süreç Yönetiminin Uygulama Basamaklarında Ekip Çalışmasının Önemi</b> .....	71
<b>2.2.1. Süreç Yönetimi Sisteminin İşletmeye Anlatılması</b> .....	71
<b>2.2.2. Süreçlerin Değerlendirilmesi</b> .....	72
<b>2.2.3. Süreçlerin Analizi, İyileştirme ve Geliştirme Aşamaları</b> .....	76
<b>2.2.4. Funika Tekstil A.Ş.'de Ekip Çalışmasının İşletmeye Yararları</b> .....	77
<b>3. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	79
<b>4. ÖNERİLER</b> .....	81
<b>SONUÇ</b> .....	83
<b>KAYNAKÇA</b> .....	85

**TABLolar LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 4.1</b> Funika Tekstil A.Ş. Ham ve Mamul Kalite Kontrol Süreci .....	73

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.1</b> Sürecin Temel Unsurları .....	7
<b>Şekil 1.2</b> Süreç Hiyerarşisi .....	10
<b>Şekil 1.3</b> Süreç Yönetimi Organizasyon Şeması .....	13
<b>Şekil 1.4</b> Süreç İlişki Haritası .....	19
<b>Şekil 1.5</b> Süreç Haritası .....	21
<b>Şekil 1.6</b> Süreç Puanlama Matrisi .....	23
<b>Şekil 3.1.</b> İhtiyaçlar – Sorumluluklar Matrisi .....	57
<b>Şekil 3.2</b> Kıyaslama Aşamaları .....	61
<b>Şekil 3.3</b> 10-Adım Tekniği .....	62
<b>Şekil 3.4</b> Süreç İyileştirme Tekniği .....	63

## GİRİŞ

Gerek ulusal, gerekse çok uluslu bir işletme olsun; değişen ihtiyaçlarını zamanında tespit edebilen, bu doğrultuda gerekli önlemleri geliştiren ve uygulayan işletmeler, başarılı işletme unvanına sahip olacak olanlardır. Özellikle son on yıl içerisinde dünyada meydana gelen gelişmeler, değişimin hızını ve gerekliliğini göstermektedir.

1950'li yıllarda işletmelerin en büyük kavgası artan talebi karşılamaya çalışmak ve bunun için kapasite artırımına gitmek iken, son yıllarda bu durum tamamıyla değişmiştir. O yıllardaki standart piramit örgüt yapısı hızlı büyümeyle uyumlu bir örgüt yapısıyken, kapasite artırıldıkça alt kadrolar zenginleştirilir (daha fazla eleman istihdam edilir) ve başlarına bir yönetici getirilerek sorun kolaylıkla çözüldü. Standart piramit yapısı planlama ve kontrol için uygun olup, işler parçalara bölünür, beklentiler planlanır sonra bu planlara bakılarak kontrol gerçekleştirilirdi. Ayrıca odaklanılan noktanın, talebin bol ve doymamış bir pazarın olması, işleri fazlasıyla standartlaştırmış ve basitleştirmiştir.

Günümüzde ise her şey fazlasıyla değişken, planlanamaz ve dolayısıyla kontrol edilemez hale gelmiştir. İşletmeler artık pazar büyüme oranlarını, müşteri talebini, ürün dayanıklılık sürelerini, teknolojik değişim hızını ve de rekabet türünü nokta atışıyla tespit edememektedirler. Artık bütün işletmelerin temel beklentisi, yüksek performans olmuştur. Ancak performans her zaman her işletme tarafından aynı şekilde tanımlanmamıştır. Bazı işletmeler için karlılık, yüksek performans göstergesiyken, diğerleri pazar payını yüksek performans olarak anlamışlardır. Bazı zamanlarda kalite, bazen maliyet bazen müşteri, kimi zaman da verimlilik işletme performansının odaklandığı noktalar olmuştur. Bugünün örgütleri, ısrarcı ve sürekli değişen bir ortamda yaşamaktadırlar. Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik bugünün iş dünyasının her an yüzleştiği olgulardır. Bu açıdan performans sağlamak isteyen bir işletmenin temel mücadelesi, her şeyden önce değişimle baş etmektir. Bunun için de işletmede sadece yönetim kademesinin tek başına hareket etmesi yeterli olmaz. Çalışanlarının da işin içinde yer alması, sadece görevlerini yaparak değil, kendilerinden de bir şeyler katarak işletmelerine destek olmaları, değişimin başarılmasında çok doğru bir hamle olacaktır.

Özetle; değişimle baş etmek performans sağlamanın ön koşulu olmuştur. Değişimle baş etmek isteyen işletmelerin temel becerileri, kendi kendilerini değiştirebilme ve yenileyebilme yeteneği ve bunu yaparken de birlikte hareket edebilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ

#### 1. ÜRETİM FONKSİYONLARININ BAŞARILMASINDA SÜREÇLER VE SÜREÇ YÖNETİMİ

##### 1.1. Üretim Fonksiyonlarında Süreç Kavramı

Süreç kavramının yaygın bir kullanım alanına sahip olmasından dolayı tanımı çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. Süreçler, birbirlerini izleyen durumlardaki değişikliklerin analizinden doğarlar. Başka bir ifade ile süreç, *“ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetler dizisidir”*<sup>1</sup>. Basit bir ifade ile süreci; bir girdiyi alıp, üzerine değer katarak müşteri için girdiden daha değerli bir çıktı ortaya koyan etkinlikler bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Bu genel tanımların yanı sıra, kuruluşlar tarafından özel amaçlı olarak yapılmış tanımlar da vardır. AT&T'nin tanımı şöyledir:

*“Süreç; belli girdiler ve belli çıktıları üreten katma değerli çabalarla karakterize edilen birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri dizisidir.”*<sup>2</sup> Bu tanıma göre bir süreç belli işlevsel örgüt içinde yer alabildiği gibi birkaç işlevsel örgüte de yayılmış olabilmektedir.

Süreçler, bir örgütün müşterileri için “ne yaptığı”dır. Bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Bu tanıma göre, “siparişin yerine getirilmesi” bir süreçtir; bu süreçte sipariş girdi olarak alınır ve sonunda sipariş edilen malların müşterilere teslimi ile süreç tamamlanır. Teslim, sürecin yarattığı değerdir.

<sup>1</sup> Haluk Erkut, **Süreçlerle Yönetim** (İstanbul: Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi, 1998), s.2.

<sup>2</sup> [www.filizyuboglu.com/surecyonetimi/surec.htm](http://www.filizyuboglu.com/surecyonetimi/surec.htm) (2003)

Sürecin tanımında sürekli olarak yer alan “girdilere değer katılmasından” anlaşılacağı gibi sürece değer katmayan işlemler de olmaktadır. Müşteri için önemli olanlar; girdilere değer katan işlemler; müşterinin ihtiyaç duyduğu, istediği, para ödemeye gönüllü olduğu ve sadece o işlemler için örgüte para ödediği ürün veya hizmetlerdir. Sürecin içinde küçük bir paya sahip olan değer katan süreçler; müşteri ihtiyacını belirlemek, çözüm geliştirmek, çözüm üretmek, çözüm sunmak, müşteri ilişkileri yönetimi, araştırma–geliştirme, lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ile örneklendirilirken, süreç içinde büyük bir paya sahip olan değer katmayan süreçler; onay, hızlandırma, kopyalama, depolama, nakletme, doldurma, hazırlama vb. ile örneklendirilebilmektedir.

### **1.1.1. Sürecin Özellikleri**

Bir işlemin süreç olması için taşınması gereken çeşitli nitelikleri vardır. Bunlar:

- Tanımlanma
- Tekrarlanma
- Ölçülebilme
- Kontrol Edilebilme
- Katma Değer Yaratabilme ve
- Sorumlusunun Olması'dır.

#### **1.1.1.1. Tanımlanma**

Tanımlanma; bir süreçte olması gereken en temel özellik olup, sürecin temel unsurlarıyla ortaya konulabilmesi, sınırlarının çizilebilmesidir. Bir örgütteki mevcut işlevler, süreçler adı altında belirdikten sonra, bu süreçlerin birbiriyle olan ilişkisi, başka bir ifade ile hiyerarşik yapısının belirsizliğinin ortaya çıkaracağı sorunları, aynı işlemlerin farklı süreçler altında yer almasını önlemek için tanımlanması

gerekmektedir.<sup>3</sup> Ayrıca süreçlerin tanımlanması daha sonraki aşamalarda yer alan; süreç girdilerinin, çıktılarının, süreç tedarikçilerinin, süreç müşterilerinin belirlenmesi için de gerekmektedir.

### **1.1.1.2. Tekrarlanma**

Tekrarlanma; süreci harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir. Süreçler belirlenirken, tekrarlanabilir olmasına dikkat edilmektedir. Ancak böyle olduğu takdirde süreçler üzerinde kontrol noktaları belirlenip, bir standart oluşturulabilir ve mevcut süreçlerin kontrol altına alınması gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca belli bir standartta yerleşmiş olan süreç üzerinde yapılabilecek en küçük bir iyileştirme, sürecin tekrarlanmasından dolayı, iyileştirmeye ayrılan kaynağın geri dönüşümü ile birlikte çok büyük bir kazanç sağlamaktadır.<sup>4</sup>

### **1.1.1.3. Ölçülebilme**

Sürecin ölçülebilmesi; sürecin performans göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Bir sürecin izlenebilmesi, kontrol edilebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Tanımlanan süreçlerin ölçülebilir olması, kontrol ve geliştirme çalışmaları sırasında gösterilen çabanın ne kadar etkin olduğunun belirlenebilmesi açısından önemlidir.

### **1.1.1.4. Kontrol Edilebilme**

Sürecin kontrol edilebilmesi; süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesi özelliğidir. Eğer bir süreç ölçülüyorsa, ölçüm verilerine göre bir sonuca ulaşılması için; gerekli düzeltmelerin ve iyileştirmelerin de yapılması gerekmektedir.

<sup>3</sup> EFQM, **Business Process Management** (Brussel: Report of the Benchmarking Group, 1999), s.42.

<sup>4</sup> James Harrington, **Business Process Improvement** (USA: McGraw Hill, 1991), s.141.



### 1.1.1.5. Katma Değer Yaratabilme

Sürecin; çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir. Sürecin vazgeçilmez, önemli özelliklerindedir.

### 1.1.1.6. Sorumlusunun Olması

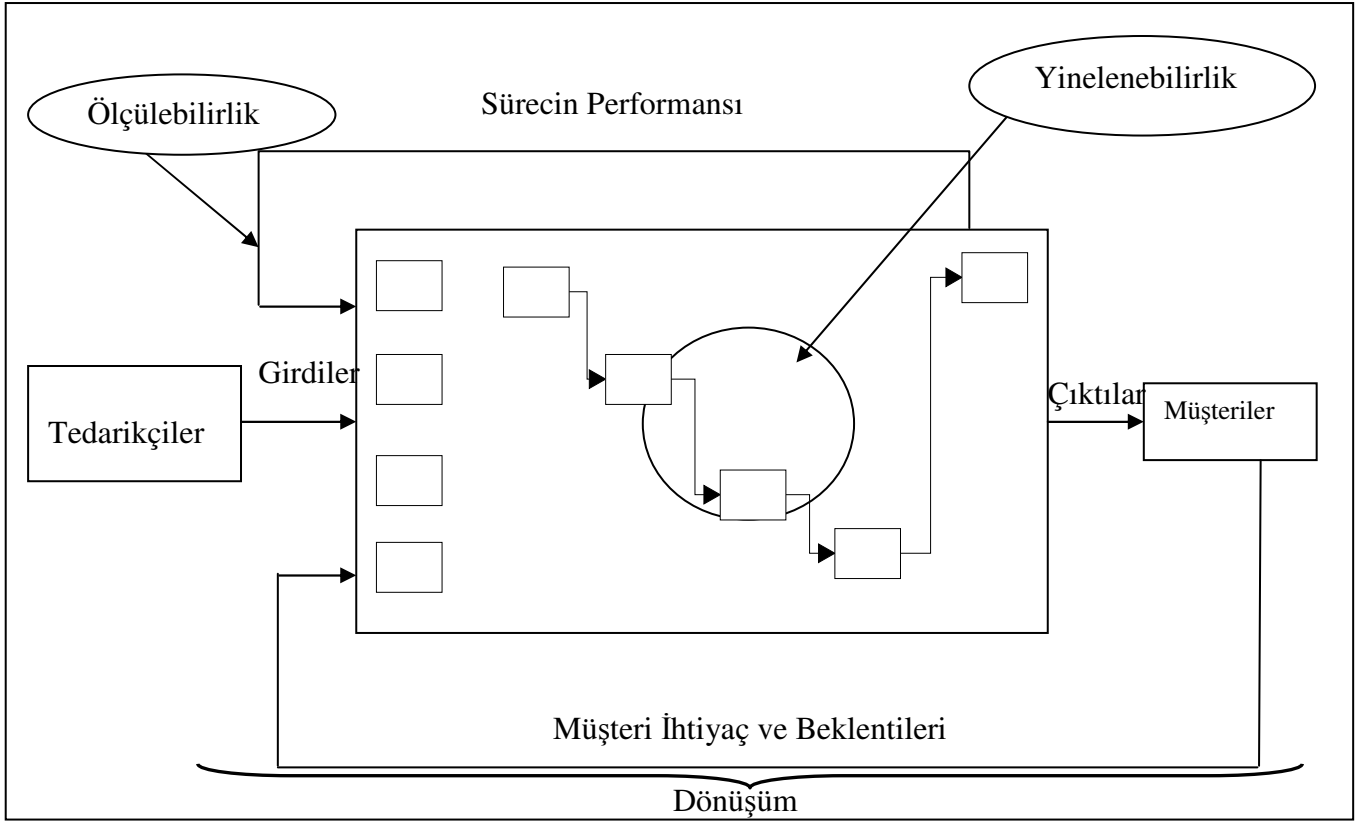
Sürecin bir sorumlusunun olması; süreci sahiplenen birisinin olması, sürecini izlemesi, analiz yapması ve sonuçları değerlendirip, sürecini kontrol altında tutması için gerekmektedir. Bu sorumlunun da; sürecin içinde bulunan, çıktılar üzerinde en fazla etkiye sahip olan, başka bir ifade ile sürecin çıktısından en fazla sorumlu olan kişi olması gerekmektedir. Mutlaka her bir süreç sadece bir kişiye verilmektedir. Eğer süreç içerisinde sorumluluğu eşit olan birden fazla kişi varsa o sürecin sahibinin, sürecin çıktısını kullanan kişi tarafından belirlenmesi önerilerek, tek bir sorumlunun olmasında hem fikir olunmaktadır.

### 1.1.2. Sürecin Unsurları

Süreç; girdilere değer katılıp bir çıktının elde edilmesi olduğundan sürecin en temel unsurları bir girdinin ve bir çıktının olmasıdır. Bunlara ek olarak; girdiyi sağlayan bir tedarikçi, çıktıyı kullanan bir müşteri, sürecin işlerliğinin ölçüldüğü performans ölçütleri, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ile süreç aktiviteleri de sürecin temel unsurları arasında yer almaktadır.<sup>5</sup> Sürecin bütün unsurlarını **Şekil 1.1**'de görmek mümkündür.

---

<sup>5</sup> Price Pritchett, **Süreçlerle Yönetim** (Çeviren: Tekin Siya, İstanbul: Mü-Ka Matbaacılık, 2002), s.4.



**Şekil 1.1** Sürecin Temel Unsurları

Kaynak : Haluk Erkut, **Süreçlerle Yönetim**, s.11.

### 1.1.2.1. Girdi

Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan, sürecin üzerinde dönüşüm sağlayacağı, katma değer yaratacağı unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, malzeme, makine, ekipman süreç girdileri olarak ifade edilebilmektedir.

### 1.1.2.2. Çıktı

Çıktı, süreç girdilerinin, süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucudur. Bir sürecin, dönüşüm sağlayarak ürettiği unsurlardır.

### **1.1.2.3. Tedarikçi**

Sürecin girdilerinin bir veya bir kaçını sağlayan, örgüt içinden veya dışından olabilen kişi, kurum veya kuruluşlardır.

### **1.1.2.4. Müşteri**

Sürecin çıktılarını kullanan örgütün içinden veya dışından olabilen kişi, kurum veya kuruluşlardır.

### **1.1.2.5. Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri**

Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.

### **1.1.2.6. Süreç Performans Ölçütleri**

Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. Örnek olarak; hurda oranı, yeniden işleme zamanı, cevap verme süresi, hatasız teslim edilen sipariş sayısı, zamanında teslim edilen sipariş sayısı gibi göstergeler sayılabilir.

### **1.1.2.7. Süreç Dönüşüm**

Süreç girdilerini, çıktılara dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir. Dönüşüm sonucunda girdilerden daha farklı ve daha değerli çıktılar elde edilir. Süreçler için fiziksel dönüşüm, konumsal dönüşüm, değersel dönüşüm ve bilgisel dönüşüm olmak üzere dört çeşit dönüşümden bahsetmek mümkündür.

Fiziksel dönüşüm; hammaddenin veya yarı mamulün, ilgili bilgileri kullanılarak daha değerli bir ürün veya yarı mamule dönüştürülmesidir. Bir durum değişikliği olarak da düşünülebilmektedir.

Konumsal dönüşüm; herhangi bir malzemenin veya nesnenin bir yerden başka bir yere taşınması, depolanması, yani konum değiştirmesidir.

Değersel dönüşüm; banka veya sigorta işlemleri gibi değersel dönüşüm sağlayan işlemlerdir.

Bilgisel dönüşüm; eğitim süreci gibi verilerin azaltılması, çoğaltılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi yoluyla girdiden daha anlamlı bir çıktının elde edilmesi olayıdır.

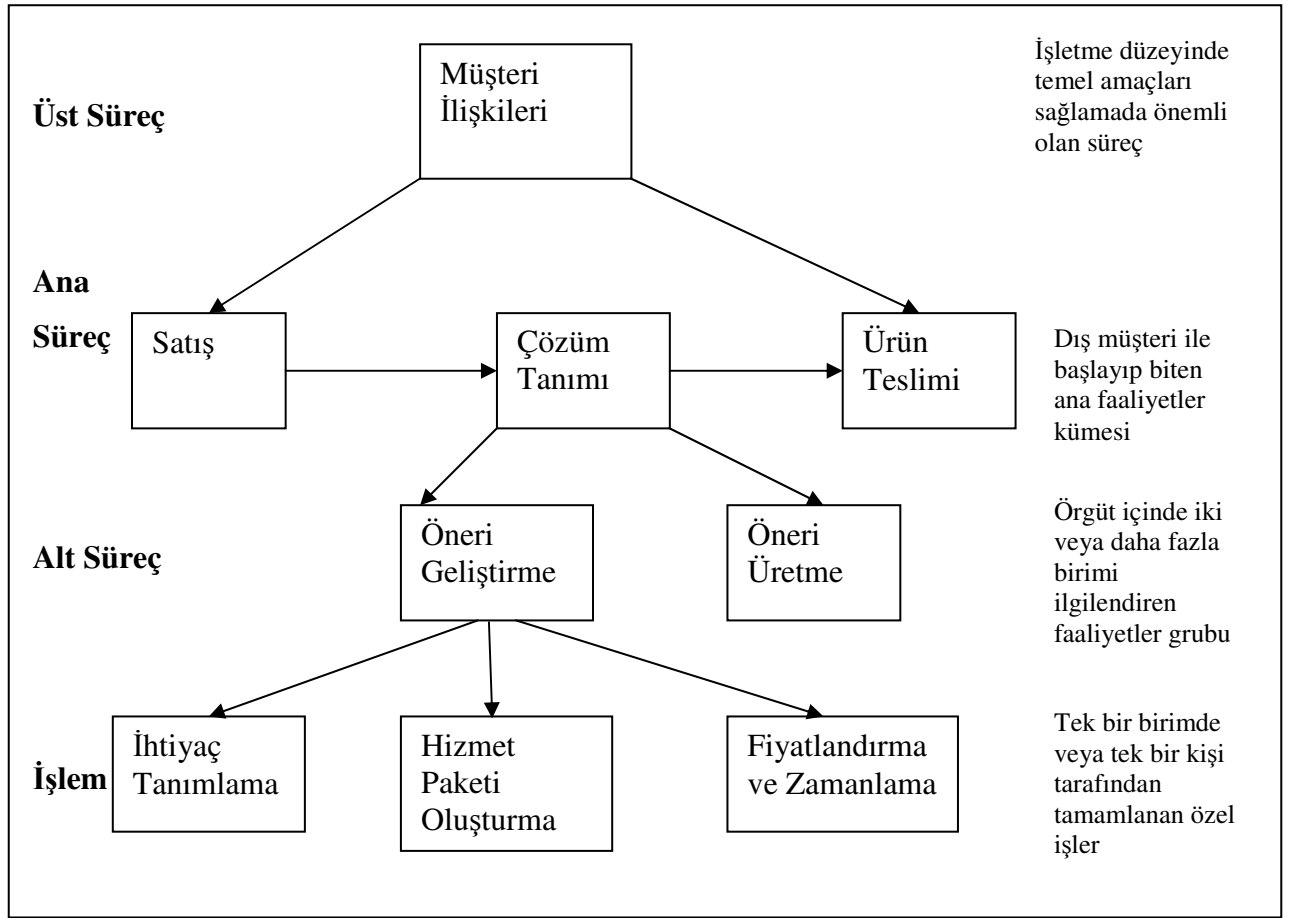
### 1.1.3. Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Süreç hiyerarşisi, bütün süreçleri kapsamı en büyük olan süreçten başlayıp kapsamı en küçük olan sürece kadar bir yapılandırmaya koymaktadır.

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin dikey ilişkilerinin derinliklerini tanımlar. Hiyerarşideki üst düzey süreçler, hiyerarşideki alt düzey süreçleri kapsarlar. Süreçler küçük ve basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve karmaşık da olabilirler. Bir işlevin içinde başlayıp biten süreçler olabileceği gibi ürün ve hizmet yaratan, tüm zinciri kapsayan süreçler de olabilir. Süreçler büyüdükçe bir işlev sınırını aşıp, işlevler arası hatta örgütler arası niteliğe bürünebilmektedirler. Bu nedenle, bir örgütteki süreçler en üsten en alt basamağa doğru bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik bir yapıda sıralanırlar.<sup>6</sup>

Süreç hiyerarşisi; üst süreç, ana süreç, alt süreç ve süreç işlemleri olmak üzere **Şekil 1.2'**de yer aldığı gibi dört seviyede tanımlanmaktadır.

<sup>6</sup> Işıl Okay, **İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları** (İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1999), s.10.



**Şekil 1.2** Süreç Hiyerarşisi

Kaynak: Haluk Erkut, **Süreçlerle Yönetim**, s.13.

### 1.1.3.1. Üst Süreç

Örgütün; içinde bulunan endüstriyel sektör ve iş alanında rekabette üstünlük ve başarılı sonuçlar elde edebilmesi için kritik niteliğe sahip olan, yönetilmesi gereken süreçlerdir. Örgütün iş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip olan süreçleridir.<sup>7</sup> Temel iş faaliyetlerinin tanımlanmış halidir. Örnek olarak; ürün geliştirme, ürün üretme, ürün satma, finansal kaynakları yönetme, bilgiyi yönetme gösterilebilir.

<sup>7</sup> Fred R. David, **Concepts of Strategic Management** (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998), s.67.

### **1.1.3.2. Ana Süreç**

Örgütün üst süreçlerini oluşturan ve birbirleri ile etkileşim içerisinde olan adımlardan her birisidir. Örnek olarak; üretim planlama, satışları tahmin etme, malzeme tedarik etme ana süreci.

### **1.1.3.3. Alt Süreç**

Örgütün ana süreçlerini oluşturan; iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. Örnek olarak; örgüt bütçesinin hesaplanması.

### **1.1.3.4. Süreç İşlemleri**

Aynı işlev içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. Örnek olarak; siparişlerin alınması alt sürecinde; müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve siparişlerin sisteme girilmesi gibi süreç işlemleri mevcuttur.

## **1.2. İşletmelerde Süreç Yönetimi Kavramı**

Süreç yönetimi kavramı, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesini ve geliştirilmesini kontrol altına almak için yapılan işlemler dizisi; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.

Başka bir ifade ile; süreç yönetimi; süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda

ölçümlerin yapılarak sürecin performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren işlemlerin hepsidir.<sup>8</sup>

Süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine dayanarak anahtar süreçlerin değerlendirilmesi, analizi ve performansın artırılması için yeni süreç tasarımı içeren sürekli bir yöntemdir.

Süreç yönetiminin hedefi genellikle yeni bilgi ve kaynakları kullanarak veya önceki var olan kaynakları yeni bir şekilde kullanarak, bir örgütün daha etkin, daha verimli, daha uyumlu, daha yüksek kapasitede ve daha kısa sürede faaliyet göstermesini sağlamaktır.

Etkinlik, verimlilik, uyumluluk, kapasite ve çevrim süresi kriterleriyle sağlanacak gelişmeler ile müşteri memnuniyeti, maliyet avantajı ve değer zinciri sağlanmaktadır. Bu şekilde müşteri memnuniyetleri artarak, yapılan işlere ait işlemler değer katan ve değer katmayan olması açısından düşünülerek değer katmayanların ayırt edilebilmesi sağlanmakta, bu durum da kaynakların doğru kullanımını sağlayarak maliyetleri düşürmektedir.

### 1.2.1. Süreç Yönetiminin Organizasyon Şeması

Süreç yönetimi; yukarıdan aşağıya süreç sahibi, süreç sorumlusu ve süreç ekibinin oluşturduğu **Şekil 1.3**'te görüldüğü gibi bir organizasyon şemasına sahiptir.

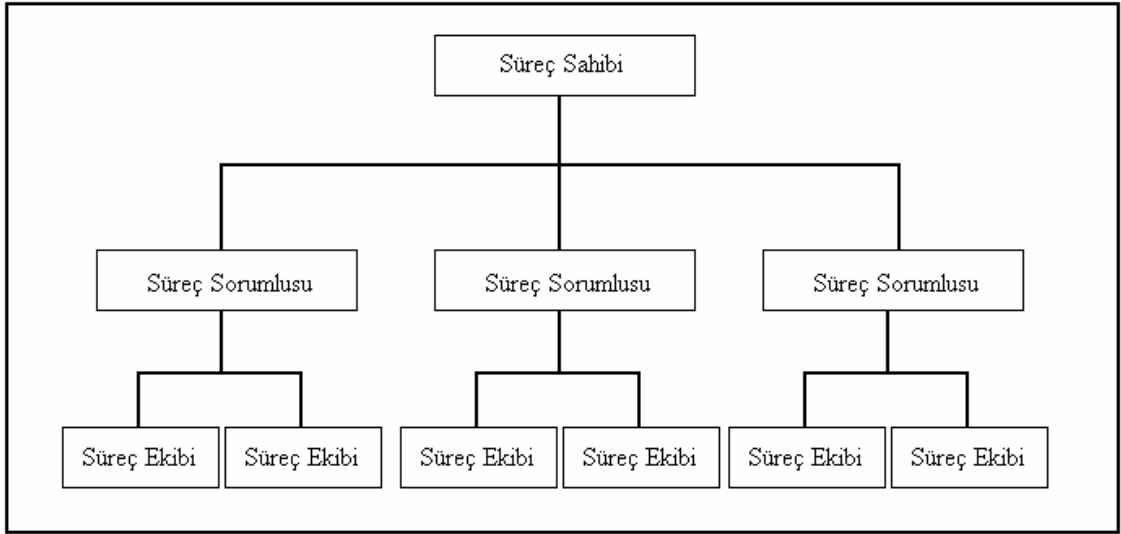
Süreç sahibi; sürecin bütünü konusunda bilgi sahibi olup sürecin bütünü yöneten, baştan sona süreçten sorumlu olan, süreç sonuçlarını değerlendirerek, bu sonuçlardan en çok etkilenen, müşterilerini tanıyan, beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarında birinci derecede sorumlu olan kişilerdir.

Süreç sorumlusu; sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve örgütte süreç sahibine bağlı çalışan kişilerdir.

Süreç ekibi; ana süreçler ve/veya alt süreçler bazında süreç sorumlusu liderliğinde iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.

---

<sup>8</sup> Howard Smith, Peter Fingar, **Business Process Management** (Florida: Meghan-Kiffer Press, 2003), s.41.



**Şekil 1.3** Süreç Yönetimi Organizasyon Şeması

### 1.2.2. İşletmelerde Süreç Yönetiminin Yer Alma Nedenleri

Dikey organizasyonlarda iletişim düşük olmakta, çalışanların performansları sorumlu oldukları bölümlerdeki çalışmalarıyla belirlenmektedir. Her bölüm kendi alanının etkisini ve yetkilerini artırmaya çalışarak, kendi bölümünün performans düzeyini arttırmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla elde edilecek sonuç birimlerin tek tek toplamından düşük olmaktadır. Herkes kendi bölümünün etkin olmasını isterken amaçların çatışması söz konusu olmakta ve birbirine zıt davranışların gerçekleşmesine neden olmakta ve sonuç olarak örgütün performansı düşmektedir. Bu durumda yapılması gereken süreç odaklı çalışmaktır.

Günümüz örgütleri artık; müşteri fiyat iyileştirmeleri, hızlı servis, kalite ve özel servis gibi birçok isteğin baskısı altındadırlar. Dolayısıyla bu isteklerin sadece bir tanesinde iyi olmak yetmemektedir. Bu durumda iyileştirme yapmak için bütün süreçlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde çalışan sayısının artması sonucu yapılan yatırımlar, bölümlere ayrılmayı gerektirmektedir. Bölümlere ayrılma sayesinde çalışanların yönlendirilmesi kolaylaşmakta ayrıca çalışanların çalıştıkları bölümde uzmanlaşması sağlanıp çeşitli beceriler kazanması artmakta ve bölümlerin merkezileşmesi maliyeti düşmektedir.



Ancak yeniden yapılanmada herkes için kabul görmüş bir yöntem yoktur. İş süreçleri sonsuz sayıda değişkenlik gösterip farklı yapıya sahiptirler. Ayrıca süreç üzerinde değişiklikler yapılması, mevcut yapıyı bozma riski, örgütün belli bir kültüre sahip olmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte bütün süreç yapılandırmalarını tek bir standarda zorlamak mümkün değildir. Yapılanmanın iskeletini oluşturduktan sonra örgütler için gerekli uyumlar söz konusu olabilecektir.

Sürekli gelişim evresi yeniden yapılanmanın bir parçası olmamakla birlikte, süreçlerdeki problemlerin devamlı olarak çözümlenmesi bu sonucu doğurmaktadır. Yapılacak olan değişiklik ve yerleştirmeler süreç sahibinin denetimi ve kontrolü altında gerçekleşmektedir.

Sonuç olarak, örgütlerde iş süreçlerinin yeniden düşünülmesinin gerekliliğinin altında yatan ana etkenleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Pek çok işin bir tek iş halinde birleştirilmesi,
- Çeşitli adımların sorumluluğunun birleştirilmesi, süreç sorumluluğunun da bir ekibe verilmesi dolayısıyla paslaşmaların, hata, gecikme gibi tehlikelerin ortadan kalkması,
- Çalışanların yetkilerinin artırılmasıyla beraber kararların çalışanlar tarafından verilmesi sayesinde gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması,
- Sürecin içindeki adımların, doğal bir sıra içinde gerçekleştirilmesiyle işlerin doğal akışında gerçekleştirilmesi,<sup>9</sup>
- Kontrol ve denetimlerin azaltılması,
- Her sürecin müşterisi olduğundan sürece odaklanmanın müşteriye odaklanmayı sağlaması,
- Sürecin sınırlarının, müşteri ve tedarikçilerinin belirlenmesi sonucunda daha iyi iletişimin sağlanması ve ihtiyaçların da doğru bir şekilde belirlenmesi.
- Sürecin işlediği bütün bölümlerden geçerek sürecin yönetilmesinin, bütün bölümlerin tek tek yönetilmesinden daha az riskli olması,<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Smith ve Fingar, **a.g.e.**, s.101.

<sup>10</sup> David, **a.g.e.**, s. 183.

- Süreç sahiplerinin atanmasıyla sorumluluğun dağıtılmasının ortadan kalkması.

Süreçlerin yönetiminin, zamanın ve kaynakların etkin bir şekilde yönetimini sağlamasından dolayı örgütlerde süreç yönetimi yer almaya başlamıştır.

### **1.2.3. Süreç Yönetimi Sisteminin Toplam Kalite Yönetimi Sistemi İle Değerlendirilmesi**

Ekonomideki iç ve dış çevredeki hızlı değişimlerin yarattığı çeşitli koşullar nedeniyle ortaya çıkan yeni bir yönetim anlayışı hatta yaşam biçimi olan toplam kalite yönetiminin, müşteri odaklı ve performans artırma amaçlı olması, beraberinde süreç odaklı olmayı da getirmiştir. Toplam kalite yönetiminde yer alan iş süreçlerinin baştan tasarlanmasıyla, katma değer yaratmayan süreçlerin asgariye indirilip, katma değer yaratan süreçlere ağırlık verilmesi durumu doğmuştur. Örgütün nihai çıktısına yani müşterinin örgüte sadece yapması için para ödediği işlemler geliştirilip, müşterinin örgüte yapması için para ödemediği diğer işlemler ise mümkün ölçüde yalınlaştırılıp yeni baştan bir süreç tasarlanmaktadır.

Örgüt süreçlerinin yeniden yapılandırıldığı Süreç yönetimi ile Toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiyi yok saymak mümkün olmamaktadır.<sup>11</sup>

Toplam kalite yönetimi, sorun giderme aracıyla aşamalı geliştirmeler elde etmeyi amaçlar. Süreç yönetimi ise birçok adımsal iyileştirmenin peşinden koşmak yerine büyük iyileştirme gerçekleştirebilecek kritik süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Süreç yönetimi uygulamalarında takımlar oluşturulurken, toplam kalite yönetimi anlayışının egemen olduğu örgütlerde kalite çemberleri uygulaması vardır.

Toplam kalite yönetimindeki kalite çemberlerinin ve çember liderinin görevini süreç yönetiminde süreç sahibi almaktadır.

Toplam kalite yönetimi, tüm örgütü kapsarken, süreç yönetimi ana süreçler üzerinde odaklanmaktadır.

---

<sup>11</sup> [www.filizyuboglu.com/surecyonetimi/tsky.htm\(2003\)](http://www.filizyuboglu.com/surecyonetimi/tsky.htm(2003))

## 2. BİR TEKNİK OLARAK SÜREÇ YÖNETİMİNİN AMACI VE AŞAMALARI

### 2.1. İşletmelerde Süreç Yönetiminin Uygulanma Amacı

Örgütlerde süreç yönetiminin uygulanmaya başlamasıyla örgütün daha etkin ve daha verimli çalışmasının yanı sıra birçok iyileştirmelerin yapılması da amaçlanmaktadır.

Süreç yönetimi ile işlevsel amaçların örgüt hedeflerine üstünlük sağlanması, sorumlulukların belirsizliği ve açık sahiplenmenin bulunmaması nedeniyle gri alanların oluşması, çeşitli eylemlerin işlemlerde tekrar etmesi, kaynak israfı, iletişim sorunları gibi çeşitli darboğazlarının giderilmesi amaçlanmaktadır.<sup>12</sup>

Süreç yönetiminin amaçları arasında müşteri odaklı yönetimi teşvik etmesi, örgüt önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirmesi, işlevsel sınırların ortadan kaldırılarak, bölümler arası ilişkilerin geliştirilmesi, katma değer yaratmayan eylemlerin belirlenmesi, örgüt kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması, iyileşme olanaklarının belirlenmesi, hızlı karar alma avantajı sağlanması, çalışanların sorumluluk bilincine sahip olmalarının sağlanması ve sorumlulukların açıklılıkla belirlenmesi de yer almaktadır.

Süreç yönetiminin temel noktasında “her şeyin müşteri için yapıldığı” ve “örgütteki tüm çalışanların maaşlarının da müşterinin ödediği” felsefesi yatmaktadır.<sup>13</sup>

Bu durumda süreç yönetiminin temel prensiplerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Örgütün bakış açısını kökten değiştirmekte, geleneksel örgütlerin sahip olduğu kısıtlı tek boyutlu bir yönetim tarzı yerini, tüm örgütü kapsayacak bir yapıda olan çok boyutlu bir yönetim tarzına bırakmaktadır.
- İşletme yöneticileri; kendilerine bağlı olarak çalışanların artık yeniden tasarlanan işlerde çalışıyor olmalarından dolayı kendi görevlerini yeniden tasarlamaktadırlar.<sup>14</sup> Farklı koşullar, farklı yönetim tarzı istemektedir.

<sup>12</sup> ARO – 105, **Süreç Yönetimi** (Eğitim ve Danışmanlık El Kitabı, 2002), s.4.

<sup>13</sup> Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği** (Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1996), s.64.

<sup>14</sup> D.K. Carr , H.J.Johansson, **Best Practices in Reengineering** (New York: McGraw Hill, 2000), s.107.

- Her çalışana daha büyük bir iş verilmekte; sürecin içinden karmaşıklığın çıkarılıp yerine asıl işlerin getirilmesiyle, çalışanların iş kapsamı değişip sorumlu oldukları faaliyet yelpazesi genişletilmektedir.
- Günümüz örgütlerine, “iş yöneten müşterilerdir, gerçek patronlar faturayı ödeyenlerdir” mantığı yerleştiğinden, örgüt çalışanları müşteri için iş görmeye odaklandırılmakta, sürecin çıkış noktasını müşterinin örgütten ne istediği oluşturmaktadır.
- Değişim yönetimi gerçekleştirilmekte; süreç yönetiminde ciddi bir değişim söz konusu olduğu için çalışanların otomatik olarak bu değişimi benimseyeceğinin düşünülmesi yerine değişime karşı büyük direnç üretecek duyguları yönetmek gerekmektedir.<sup>15</sup>
- Yeni ölçüm sistemleri yerleştirilmekte; sürece dayalı bir ölçüm sisteminin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi gerekmektedir.
- İşletme çalışanlarından ziyade örgüt ortamları yönetilmekte; eğer bir örgütte yüksek oranda bir çalışan başarısızlığı söz konusu ise, bunun nedenini çalışanda değil sistemde aramak gerekmektedir.
- Örgüt çalışanlarının inisiyatif kullanması ve yolunu kendi başına çizmesi için gerekli motivasyon sağlanmakta; çalışanların sorunlarını kendi düzeylerinde çözmeleri ve istenen sonuçlara ulaşmada da özellikle çalışanların kendileri sorumlu tutulmaktadır.

Sonuç olarak; süreç yönetimi ile yeni iletişim modelleri yaratılmakta; bilgi yukarıdan aşağıya değil, sistemin bir ucundan ötekine yatay hareket edip sınırları aşmak durumundadır.

---

<sup>15</sup> Carr ve Johansson, **a.g.e.**, s.107.

## 2.2. Süreç Yönetiminin Aşamaları

### 2.2.1. Süreç Değerlendirme

#### 2.2.1.1. Süreçlerle İlgili Bilgi Toplama

Bir sürecin geliştirilmesi isteniyorsa, mevcut sürecin tanımlanması gerekmektedir. Eğer örgüt, mevcut sürecin işleyişi hakkında hiçbir bilgiye sahip değilse süreci nasıl geliştireceğini ve hangi girişimlerde de bulunması gerektiğini belirleyememektedir.

İş süreçleri iki şekilde belgelendirilebilir:

- Her bir ayrıntı alt süreçlerin belgelendirilmesi, incelenmesi
- Tüm sürecin bir kerede incelenmesi

İlk yaklaşımda alt süreçlerin tanımlanması söz konusudur. Burada tüm alt süreçlerin incelenmesi mümkün olmamakla birlikte en önemli olanlar esas alınmaktadır. Pek çok çalışanın bu çalışmaya katılması, geliştirme motivasyonun sağlanması açısından önemlidir.<sup>16</sup> Ayrıntılı alanlarda iyileştirme yapma ihtiyacı doğabilmekte ve alt süreçlerin incelenmesiyle bu alt süreçlerin geliştirilmesi mümkün hale gelmektedir.

Tüm sürecin incelenmesi ise; süreç takımının tüm sürecin içeriğini anlaması, faaliyetlerin sonuçlarını görmesi açısından önemlidir. Ayrıca sürecin eğilimi ve sınırları belirlenir, ana süreçten hareketle daha özel problemlere ulaşılabilir.

Bu yaklaşım oldukça pratik olup, özellikle en başta tüm süreçlerin detaylı bir analizi gerekli değildir. Sürekli değişen iş süreçleri için de bu yaklaşımın kullanılması daha uygundur.

Süreçlerle ilgili bilgi toplama aşamasında; süreç sahibinin, tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi de gerçekleştirilip sürecin tanımlanması tamamlanmaktadır.

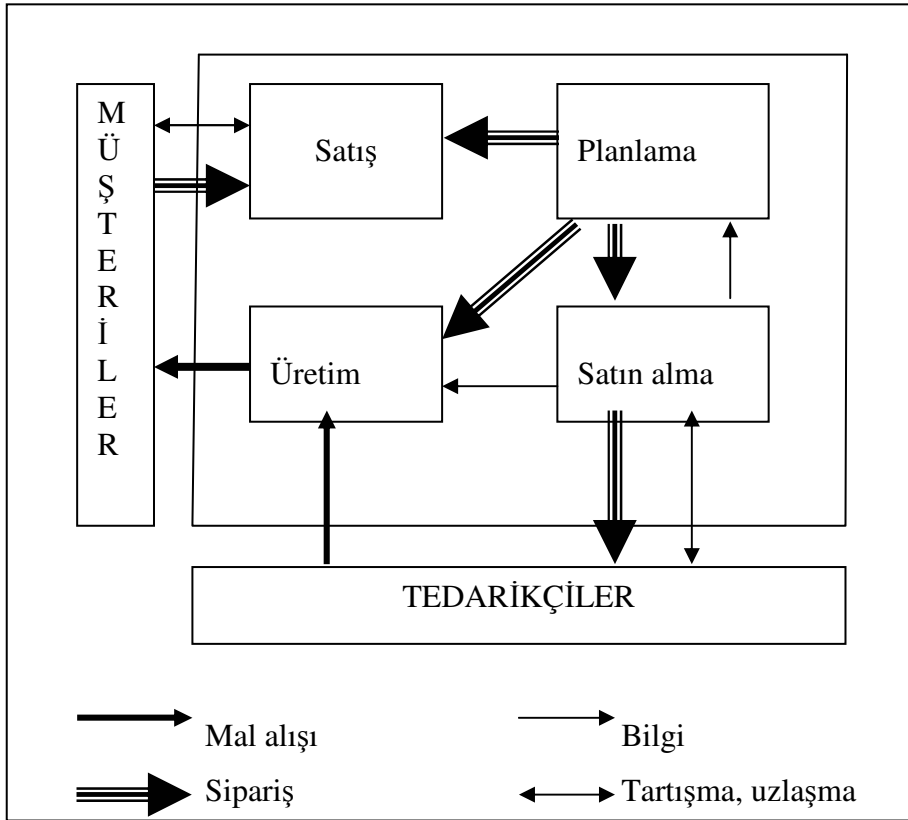
---

<sup>16</sup> M. Armstrong, **Performance Management** (New York: McGraw Hill, 1992), s.156.

## 2.2.1.2. Süreç Tanımlama

### 2.2.1.2.1. Süreç Haritasının Hazırlanması

Süreçlerin birbirleriyle ilişkilerinin haritalandırılması detaylı bir süreç haritası oluşturulmadan önce süreç hakkında genel bir bilgi sahibi olunması ve süreçlerin ilişkilerini göstermesi açısından önemlidir. Bu yöntem özellikle büyük ve karmaşık süreçlerin bölümler arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından da önemlidir. İş akış diyagramından farklı olarak, faaliyetler belirtilmemekte, **Şekil 1.4**'te görüldüğü gibi farklı birimler, bölümler arasındaki ilişki ve beklentiler belirlenmektedir.



Şekil 1.4 Süreç İlişki Haritası

Kaynak: Işıl Okay, **İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları**, s.27.

Süreç haritası bir süreçte gerçekleştirilen işlerin ve iş akışın kolayca anlaşılmasını sağlayan, katılımcılar arasındaki ilişkileri grafiksel olarak ifade eden,

süreci görsel hale getiren diyagramdır. Böylece süreci bir bütün olarak görme imkanı sağlanır ve sürecin hangi aşamalarında değişiklik yapılması gerektiği belirlenebilir.

En genel anlamda bir örgütte iki tür süreçten söz edilebilir:<sup>17</sup>

- Basit süreçler; bir örgütün tek birimi içinde başlayıp biten süreçlerdir. Bu daha çok, birimin yöneticisinin gözetimi altında yürüyen işler ile ilgilidir. Bu tür süreçler daha geniş süreçlerin alt süreçleri niteliğindedir.
- Çapraz süreçler; değişik birimler arasında yatay ve çapraz olarak akan ve ilerleyen işlemleri kapsayan süreçlerdir. Süreç haritasının oluşturulduğu süreçlerdir.

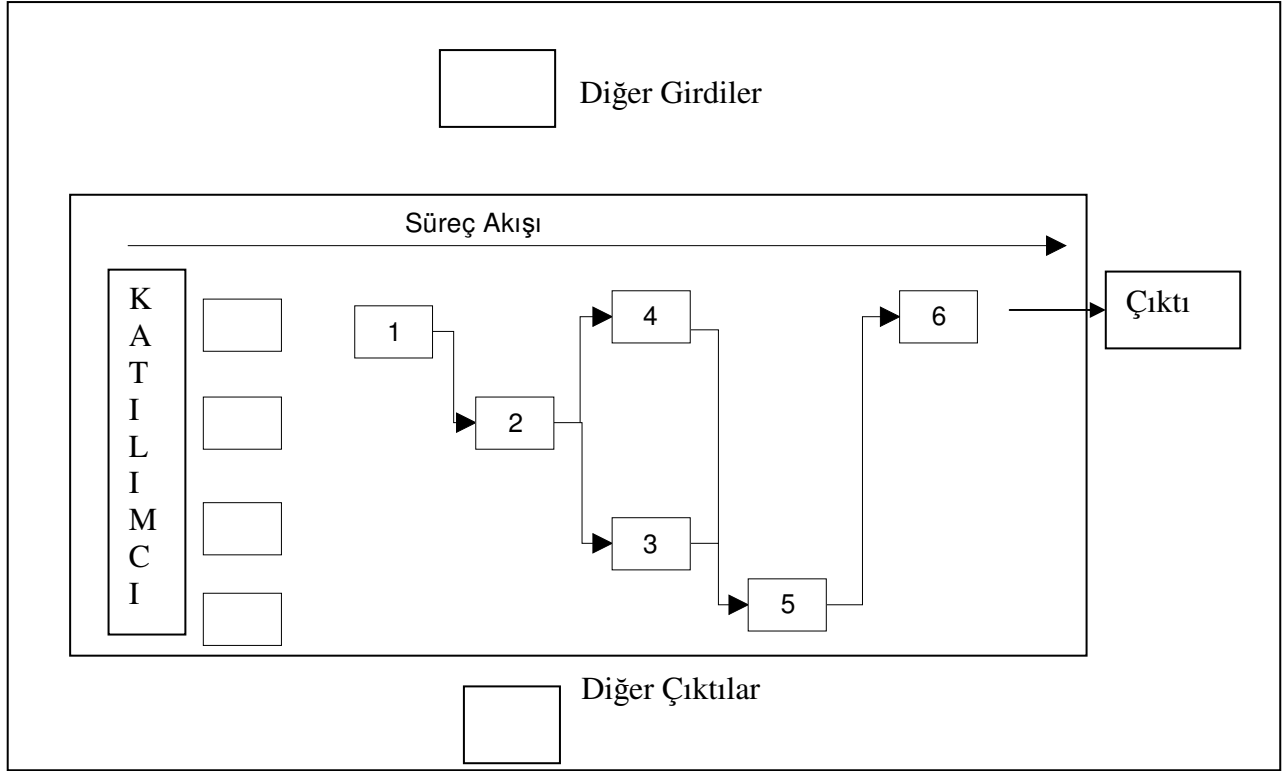
Süreç haritası; süreçteki tanımlanan eylemleri ve karar noktalarını gösterir. Bu sayede belirlenen örgütsel hedeflere göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli ve hangi adımları ortadan kaldırılmalı kararları alınabilmektedir.

Süreç haritası, **Şekil 1.5**'te görüldüğü gibi süreçlerin örgütsel birimler arasındaki ilerleyişini, işleyişini, dolaşımını tanımlamaktadır. Süreç haritası örgütlerdeki girdiler ve çıktılar üzerinde odaklanmaktadır ve iş akışının ayrıntıları üzerinde durmaz, karar ve benzeri fonksiyonları kullanmaz.

Süreç haritası oluşturulurken sürecin müşterilerinden, tedarikçilerinden ve süreç içerisinde yer alan işlevlerden, veri toplama amaçlı süreç haritası oluşturma rehberi olarak adlandırılan soru listelerinden yararlanılabilmektedir.

---

<sup>17</sup> Erkut, **a.g.e.**, s.27.



**Şekil 1.5** Süreç Haritası

Kaynak : Haluk Erkut. **Süreçlerle Yönetim**, s.37.

#### 2.2.1.2.2. Süreç Ölçümünün Yapılması

Süreç içi kontroller çoğunlukla örnek ölçümleri kapsamaktadır. Böylece belirli bir olay yada problemin ne kadar sık tekrarlandığı hakkında veriler toplanmış olur. Ayrıca veri toplama periyodunun belirlenmesi gerekmektedir. Bir süreci yönetmenin kalbi ölçümlerden geçer. Ölçümlere sadece hata oranlarını belirlemek için ihtiyaç duyulmaz. Aynı zamanda çıktının ihtiyaçlara cevap verme derecesinin öğrenilmesi için de süreç ölçümünün yapılması gerekmektedir.

İş süreçlerinde kullanılan ölçüm çeşitleri beş bölümde incelenmektedir.<sup>18</sup>

- Uygunluk ölçümü; ürünün veya hizmetin özellikleri ve ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığının ölçümüdür.

- Tepki zamanı ölçümü; isteğin gelmesinden hizmetin verilmesine kadar geçen süreyi içermektedir.

<sup>18</sup> Okay, **a.g.e.**, s17.



- Hizmet düzeyinin ölçümü; kullanıcıya sunulan hizmet ve kolaylık derecesidir.
- Tekrarlılığın ölçümü; tekrarlanan olayların veya işlemlerin gerçekleşme sıklığını içermektedir.
- Maliyet ölçümü; kalite maliyetlerinin, hata ve uygunsuzluk maliyetlerinin, kontrol maliyetlerinin ve önleme maliyetlerinin ölçümünü içermektedir.

### 2.2.1.2.3. Süreç Kontrol Tablosunun Oluşturulması

Süreç kontrol tablosuyla farklı problemlerin gerçekleşme sıklığı belirlenir. Süreç içerisinde gerçekleşebilecek problemler ve veri toplama periyodu belirlendikten sonra kontrol tablosu hazırlanır. Her bir dönem içerisinde gerçekleşen problem sayısı tabloya yazılır. Bütün dönemler için gerekli veriler toplandıktan sonra hangi problemin tekrarlık oranı daha fazlaysa esas problem olarak seçilir ve geliştirmek için çalışmalara başlanmaktadır.

### 2.2.1.3. Süreçlerin Puanlandırılması

Bir örgütte tüm süreçler bir bütün oluşturmaktadır. Bunlardan herhangi birinin eksikliği o örgütün performansının ve yaşam kalitesinin düşmesi sonucunu getirecektir. Bununla birlikte süreç yönetimi anlayışına geçerken bu geçişin tüm süreçlerde ve birden yapılması karmaşaya yol açabilmektedir. Bu nedenle bu geçişe, seçilmiş bazı süreçlerle başlanması uygun olmaktadır. Öncelikli süreçler bu amaçla seçilmiş süreçlerdir. **Şekil 1.6'** da süreç puanlama matrisi görülmektedir.

Seçilen kritik sürecin puanlandırılmasında iki boyut dikkate alınır.<sup>19</sup>

- Müşteri görüşmeleri adımı elde edilen müşteri puanları
- Süreç katılımcıları puanlamasıyla elde edilen süreç iç performans değeri.

---

<sup>19</sup> Erkut, **a.g.e.**, s.31.

İ Ç  S Ü R E Ç  P E R F O R M A N S I	1	Süreç çok iyi, neredeyse hatasız			En iyi
	2	Süreç, değişken koşullara adapte olabilir			Sağlıklı
	3	Süreç verimlidir, opresyonel problem		Dengeli	
	4	Düzeltilme faaliyeti gerektiren faaliyetler		Vasat	
	5	Sürecin acil düzeltme gerektiren maliyet/verimlilik	Kritik		
			Müşteri beklentileri karşılanmamakta	Çıktılar çoğu müşteri beklentilerini karşılamakta	Müşteri beklentileri aşılmaktadır.
<b>MÜŞTERİ PERFORMANS PUANLAMASI</b>					

**Şekil 1.6** Süreç Puanlama Matrisi

Kaynak : **Brisa İş Mükemmelliğine Yolculuk**, s.75.

Bu iki değerlendirme kullanılarak süreç puanlama tablosu üzerinde sürecin mevcut durumunu ifade eden alan seçilir.

- **En iyi durum:** Süreç çıktıları müşteriler tarafından gerçekten kusursuz olarak görülmektedir. Rakiplerin ve diğer örgütlerin süreçlerin performanslarıyla karşılaştırıldığında genel süreç performansının üstün olduğu belirlenmiştir.
- **Sağlıklı durum:** Ölçülebilir sonuçların elde edildiği önemli süreç geliştirmeleri yapılmıştır. Çevresel değişimler değerlendirilmiştir ve süreç değişimlerinin müşterinin gelecekteki ihtiyacını karşılayacağı görülmüştür.

- Dengeli durum: Süreç etkilidir, müşteri beklentilerini karşılamaktadır ve verimlidir (düşük maliyet, zaman). Belirgin bir işlemsel problem bulunmamaktadır.
- Vasat durum: Sürecin bazı işlemsel problemleri olabilir ancak neden olan zayıflıklar yakın gelecekte giderilebilmektedir.
- Kritik durum: Süreç etkisizdir ve/veya verimsizdir. Süreçte acil düzeltici faaliyet gerektiren belirgin performans problemleri bulunmaktadır.

#### 2.2.1.4. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi

Süreç takımları oluşturulmadan önce üzerinde çalışılacak kritik sürecin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün kritik süreçleri, örgütün misyonuyla birebir ilişkili olmalıdır. Bu süreçler örgütün amaçlarının bir ifadesidir. Süreç hiyerarşisi dikkate alınarak süreçlerin sınırları belirlenmektedir. Sınırları belirlenmiş iki süreç farklı takımlara verilerek, bu takımlar arasında doğabilecek çatışmalar engellenmiş olmaktadır.

Süreçlerden hangisinin kritik süreç olarak seçileceği konusunda dikkate alınması gereken konu, stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasında hangi süreçlerin etkisinin yüksek düzeyde olduğudur. Bu amaçla da katma değer, karlılık, marjinal maliyet ve duyarlılık analizlerinin yapılması gerekmektedir.<sup>20</sup> Dolayısıyla başarı faktörlerini doğrudan etkileyerek iş sonuçları üzerinde büyük ağırlığı olan süreç ana süreçtir.

Öncelikli amaç, süreç yönetimine geçilecek süreçleri belirlemektir. Ancak bir örgütte yüzlerce süreç yer almaktadır ve bu süreçlerin tümü aynı önemde değildir. Bunların içinden “kritik” olanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla da önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır.

“Kritik” kavramı değişken ve göreceli bir kavramdır. Başka bir ifade ile değişik dönemlerde, değişik nedenlerle işletmelerde kritik kavramı buna bağlı olarak da üzerinde durulması gereken süreçler farklı olabilmektedir. Kritik süreçlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, süreçlerdeki sorunlara değil, genel ilerleme yönüne ve fırsatlara odaklanarak, genel geçer ilkelere uyum göstermektir.

---

<sup>20</sup> David, a.g.e., s.187.

Ayrıca kriterler örgütten örgüte de farklılıklar gösterebilmektedirler. Kriterleri belirlemenin bir amacı da süreçleri geliştirmek olabilir. Bu durumda süreçlerin iyileştirmeye açık alanlarına, sorunlara odaklanmak gerekecektir.

Süreç değerlendirme kriterlerini belirlemenin amaçları değiştiğinde, kriterler de farklılaşacaktır.

### **2.2.2. Süreç Analizi**

Süreç analizi, süreç ekibinin süreci orijinal düzeni içinde anlamasına ve yazılı hale getirmesine yardımcı olur. Süreç analizi, bir işlemdeki eylemlerin ve görevlerin bölüm veya iş grubu bazında sistematik bir şekilde tanımlanması işlemidir. Süreç analiz sonuçları ile risk, değişimin etkileri ve dönüşüm sırasında karşılaşılabilecek zorluklar belirlenmektedir.

Süreç analizi ile çaba özel bir alana çevrilir. Uygunluk belirlemenin çıktıları süreç analizi için yararlı olmaktadır. Özellikle müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından önemlidir. Böylece hedef değişimler için çizilecek yön belirlenmektedir.

#### **2.2.2.1. Sürecin Performans Ölçümleri**

Süreçlerin örgütsel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktıları oluşturmada ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Aynı şekilde süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde veya iyileştirmeden önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla süreç performans ölçümleri kullanılmaktadır.

Örgüte göre çok fazla çeşitlilik göstermesine rağmen uygun olan durumlarda temel olarak aşağıdaki süreç ölçümleri birçok farklı süreçte gösterilebilmektedir.<sup>21</sup>

- İlk defada gerçekleştirme verimi
- Eylem süreleri; ortalama, en iyi ve en kötü süreler
- Gecikme noktaları
- Toplam süreç zamanı

---

<sup>21</sup> Prittchet, a.g.e., s.29.

### **2.2.2.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi**

Kıyaslamalar yapıldıktan sonra müşteriler tarafından belirlenen kriterler ve süreç iç performansı için hedef değerler belirlenmektedir. Böylece belirlenen hedefler doğrultusunda yeni süreç tasarımı yapılabilmektedir. Dolayısıyla kıyaslama sırasında belirlenecek her iki tür performans ölçütü değerleri performans hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

### **2.2.2.1.2. Süreç Analizinin Yapılması**

Takım, sürece yönelik çözümler geliştirmeden önce, genel akışı geliştirmek için önemli fırsatları gözden kaçırmadığını güvence altına almak ve belirli girdiler, adımlar yada yönetim sistemleri ile tanımlanmış performans problemlerinin altında yatan nedenleri belirlemek için süreç kök-neden analizlerini kullanır. Süreç kök-neden analizleri; problemlerin tanımlanması ve ana nedenlerin belirlenmesi olmak üzere iki bölümden oluşur.

Problemin tanımlanması; problemlerin etkin bir tanımı yapılarak süreç üzerindeki etkileri belirlenir. Olası problemlerle ilişkisi olan bölümler ve kişiler belirlenir.

Ana nedenlerin belirlenmesi; problemin nedenleri belirlenir. Pareto dağılımı ile sıralanan nedenlerin hangisinin problemin en sık karşılaşılan nedeni olduğu belirlenir. Ayrıca dağılım diyagramı kullanılarak da doğru kök nedenin belirlendiği kanıtlanır.

### **2.2.2.1.3. Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi**

Süreç analiz edilip problemler belirlendikten sonra bunların nedenleri belirlenmektedir. Nedenleri ifade eden teoriler türetilip gerçek sebebe ulaşılmaktadır. Gerçek neden üzerinden hareketle çözüm önerileri geliştirilmektedir. Bu çözüm alternatifleri, grubun kendi fikirlerinden, süreç katılımcıların fikirlerinden, iç ve dış kıyaslamalar sırasında edinilen fikirlerden oluşabilmektedir. Alternatif çözümler,

mevcut süreç akışında küçük veya büyük değişiklikler, iş akışında değişiklikler, yönetim sisteminde değişiklikler veya bazı olasılıklar şeklinde olabilir.

Çözüm alternatifleri arasında uygun çözümün belirlenmesi için performans kriteri ve işleme geçirme kriteri dikkate alınarak alternatiflerin gruplandırılması sağlanmaktadır. Her bir alternatif bu kriterler dikkate alınarak puanlandırılır ve verilen bu puanlar toplanarak her bir alternatifin toplam değeri bulunur. En fazla puana sahip olan alternatif en uygun çözüm alternatifidir.

### 2.2.2.2. Süreç İyileştirme ve Geliştirme

Süreç iyileştirme ve geliştirme, süreç yönetiminin aşamalarından biridir. Belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme ve geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Süreç iyileştirmenin mantık yürütme ve basitleştirmeden daha geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Varolan süreci geliştirmek doğal olarak süreçleri sonuna kadar belgelemektir. Sürecin analizi, çalışanlara yıllarca karşılaştıkları sorunları belgeleme şansı verir ve aynı zamanda bir sürecin çoğu zaman bir bütün olarak farkına varılmamış uzun süreli problemlerin (dar boğazlar, gereksizlikler, önemsiz aktiviteler gibi) bir yansıması olarak incelenmesine fırsat tanır. Kısa dönemde gelişmeyi kavramış ve yenilikçi olan bir çok örgütün meşgul olduğu konu süreç iyileştirme girişimleridir.

## 3. SÜREÇ YÖNETİMİNİN İŞLETME YÖNETİMİNE YARARLARI

Geleneksel yönetimin iş bölümü ve hiyerarşi ile tanımlanan yaklaşımı için doğal ve müşteri odaklı akışı önünde engeller oluşturmaktadır. Süreç yönetimi, yapılan işin bu engellerden kurtarılabilmesi için benimsenen bir yönetim anlayışı olmaktadır.

Günümüz işletmelerinde oluşan problemlerin büyük çoğunluğu süreç problemleridir. İş bölümü, işlevsel ve hiyerarşik yapılanma ile parçalanmış olan süreçleri yeniden bütünleştirmek ve süreçlere özgürlüklerini tanımakla bu problemlerin

üstesinden gelinebilmektedir. Bu amaçla da sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen bir kişinin süreç sahibi olarak belirlenmesi sağlanır.

Fonksiyonel ve hiyerarşik yapılanmada, katma değer yaratmayan bir işlemi kaldırmak kolay olmamaktadır. Ancak yönetim ve işlemsel düzeyde süreç odaklı bakıldığı ve süreç yönetimi uygulandığında iyileştirme fırsatları ve aksaklıklar kolaylıkla belirlenebilmekte ve verimlilik sağlanabilmektedir.

Süreç odaklı yönetim yaklaşımı, bir aksama olduğunda kişileri sorumlu tutmamaktadır. Bu yaklaşıma göre, aksaklıkların (gecikme, hata, vb) nedeni süreçler veya sistemlerdir. Süreç yönetimi, müşteriye odaklanmayı sağlar. İnsana önem veren bu yönetim biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine daha uygun görevlere gelme olanağına sahiptirler. Bunlar aynı zamanda işletmeye bağlılığı artıran unsurlar olmaktadır.

Süreç yönetiminin diğer sosyal getirileri ise açık ve net tanımlanmış beklenti ve hedefler, basitleştirilmiş prosedürler ve iş tanımları, bireysel yetkilerin artması, bireysel beceri gelişimidir.

Bu amaçla örgüt elindeki araçları, bu anlayışa taşıyacak şekilde organize etmek gerekmektedir. Süreç yönetimi, aynı zamanda örgütlerin değişimle baş etmesini ve gelişmesini sağlayacak diğer unsurlar ile ilişkileri açısından öne çıkan bir teknik olmaktadır.

Süreç yönetimine geçiş adımlarının atılmasıyla birlikte örgütlerde önemli yararlar sağlanır. Bu yararların önemli bir bölümü, iyileştirmeler sonucu sağlanan sonuç odaklı maddi getirilerdir.

Bu kapsamda, süreç yönetiminin örgütlere getirmekte olduğu kazançları sıralamak gerekirse;<sup>22</sup>

- Ürün ve süreç maliyetlerinde azalma
- Verimlilik ve performans artışı
- Ürün ve hizmet kalitesinde artış
- Çalışan tatmini artışı
- Müşteri tatmini artışı

---

<sup>22</sup> Harrington, a.g.e. , s.146.

Süreç yönetimi sayesinde örgütlerin yaklaşım ve kurum kültürü olarak güçlenen alanları şöyle sıralanabilmektedir:

- Müşteri odaklılık
- İşin bütününe görebilme bilincinin gelişmesi
- İşlemler arası ilişkilerin gelişmesi
- Düzenli ve sistematik ölçümleme ve izleme
- Kuruluş önceliklerine sistematik bir yaklaşım
- Katma değer yaratmayan adımların atılması
- Kaynakların daha verimli kullanılması
- Çalışanların katılımının artırılması
- Çalışanların yetkilendirilmesi ve motivasyonu
- İyileştirmelerin sürekliliği sayesinde rekabet avantajı



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ BİR YÖNTEM OLARAK EKİP ÇALIŞMASI

#### 1. EKİP YÖNETİMİNE GEÇMENİN TEMEL FAKTÖRLERİ

##### 1.1. Ekibin Tanımı

Ekip, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur”<sup>23</sup>. Ortak bir amaç için bir araya gelmiş bireyler topluluğu olup, üyelerince bu ortak amacın ve üyelerin görevlerinin tam olarak anlaşılması gerekmektedir. En sade anlatım ile; “başarıya ulaşmak isteyen veya başarıya ulaşıp da korumak isteyen yaptığı mal ve hizmet üretimini sürdürmesine yardımcı olanların tümünden oluşur”<sup>24</sup>.

Modern yönetim sistemleri birlikte çalışmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla örgütlerin ekip olarak ele alınması, ekip üyelerinin yapılacak işleri paylaşmaları, ekip üyelerinin başarılarının ortak amaca ulaşabilmek için birlikte çalışmalarına bağlı olması örgütler için daha verimli ve etkin bir yaklaşımdır.

İş hayatında belirgin bireysel başarı arzulandığında bir yönetici veya liderin; insanın toplumsal bir varlık olduğunu, sıkı ilişkiler kurma ihtiyacı ve bir ekibe ait olma ihtiyacı duyacağını göz ardı edebilmesi imkansızdır. Bu ihtiyaç doğrultusunda, çalışanların, örgütün ulaştığı hedef ve karşılaştığı sorunlar hakkında açık, dürüst ve samimi düşünceye sahip olmaları ve düşünce alışverişinde bulunmaları gerekmektedir.

Ekibin tanımlanırken üç önemli faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki ekibin oluşturulabilmesi için iki veya daha çok kişinin gerekmesidir. İkincisi ekibi oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler, yani sürekli olarak etkileşim

<sup>23</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.371.

<sup>24</sup> Sakıp Sabancı, **Başarı Şimdi Aslanın Ağzında** (İstanbul: Mart Yayınları, 1998), s.73.

halindedirler. Üçüncü ve son faktör de ekibi oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar.<sup>25</sup>

## 1.2. Ekip Oluşturma Nedenleri

Örgütlerde ekipleri, bir bireyin yada ayrı ayrı çalışan toplulukların mevcut performanslarından daha fazlasına ihtiyaç olduğu ve mümkün olduğu durumlarda oluşturmak gerekmektedir. Başka bir ifade ile ekip çalışmaları her zaman uygun olmamaktadır. Bazı işlerde tek başına çalışan bir kişinin teknik becerilerine ihtiyaç duyulabilmekte ve bu gibi durumlarda da ekip çalışmalarını uygulamamak gerekmektedir.

Örgütlerde bir ekibi başarıyla oluşturmakta son derece önemli olan nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>26</sup>

- İş konusunun ekip yaklaşımını gerektirdiğinde,
- Kararları tartışma ve görüşmeye zaman olması durumunda,
- Tek bir çalışanın sağlayamayacağı bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulması durumunda,
- Ekip çalışmasının başarısızlık riskini azalttığına,
- Ekibin, alınan kararların ve yapılan işlerin niteliğini arttırdığında,
- Grup kararları ve eylem planlarının yürütülmesi için değişik insanlara ihtiyaç duyulmasında.

Ekip oluşturmanın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır.

Örgütlerde ekip oluştururken, ekip üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu devamlı geliştirmek de amaçlanmaktadır. Ekip üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmayı ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam geliştirmek önemlidir. Bu sayede

<sup>25</sup> Eren, a.g.e., s.371.

<sup>26</sup> Donald H.Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma** (Çevirmen: Erhan Tuksan, İstanbul: Rota Yayınları, 1993), s.17.

ekip üyelerinin gerekli rol ve davranışlarını daha iyi bir biçimde anlamaları ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumları sağlanmış olur.

Ekipler; bilinmeyen gerçeklerin ortaya çıkması, istenen konuların doğruluğunun test edilmesi gibi sebeplerden dolayı bir araya getirilmekte ve ekibin sinerjisi ile çözülemeyen çözülebilir hale getirilmeye çalışılmaktadır.<sup>27</sup>

### 1.2.1. Soğuma ve Fiziki Yakınlık

Geleneksel örgütler, daima tatmin olmamış çalışanların işletmeye yükledikleri giderlerle ilgilenmekteyken bir yandan da çalışanlar arasındaki manevi sorunların getirdiği devamsızlık ve inisiyatif kaybıyla da uğraşmak zorunda kalmaktadırlar.

İş tatmininin beş ana bileşeni (çalışma takımlarına karşı tutum, genel çalışma koşulları, işletmeye karşı tutum, parasal gelir, yönetime karşı tutum) tam olarak yeterli olmayınca çalışanlar için işten soğuma başlar.<sup>28</sup>

Örgütlerde ekipler, çalışan üzerinde bunun aksine bir etki uyandırmakta ve ekip üyeleri işini daha çok benimsemektedir. Kişiler fiziki yakınlıktan dolayı da bir ekibin üyesi olabilirler. Aynı bölümde çalışanlar veya yakın iş ilişkileri olan bölümlerden bir ekip oluşturulabildiğinden, ekip üyesinin ekibe karşı soğumaması için örgüt yapısı, gözetim şekli, çalışma koşulları, iş tatmini ve iş yeri dışındaki yaşamında bir dengenin kurulmuş olması gereklidir.<sup>29</sup>

### 1.2.2. Kararlarda Hız Sağlama

Günümüz işletmeleri, sahip oldukları eğitilmiş işgücü sayesinde karar verme mekanizması ve problem çözümü alanlarında çok daha büyük bir katılımcıya sahip olmaktadır. Bu imkanı kullanma arzusu ve bunu harekete geçirme becerisi de işverenlerde bulunmaktadır.

<sup>27</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi** (İstanbul: Beta Yayınları, 1993), s.76-77.

<sup>28</sup> Lloyd L.Byars, Leslie Rue, **Human Resource Management** (6th ed., New York: McGraw-Hill Inc., 2000), s.302-303.

<sup>29</sup> Eren, **a.g.e.**, s.110.

Bu işletmelerde ekiplere yetki vermek amacıyla işlerde hız sağlanmış olmaktadır. Ekip üyeleri işleri fiilen yerine getirenler olduklarından işle ilgili sorunları daha iyi ve kaynağında çözebilmektedirler.

### 1.2.3. Bilgiyi Paylaşma

İşletmelerin çeşitli hedefleri olan; pazarı genişletmek, finansal, durumun belirlenmesi, üretimde kaliteyi artırma, sıfır hataya yaklaşma, çalışanlara daha fazla hizmet gibi alanlarda başarı sağlayabilmek için ekiplerin kurulması gerekmektedir.

Yapılan geniş çaplı bir araştırma göstermiştir ki, örgütlerin iletişiminin büyük bir kısmı; yönetim kadrosu ile çalışanlar arasında dik yönde yapılmakta olup yalnızca geriye kalan küçük bir kısmı; personel arasında, yatay yönde olmaktadır. Günümüz bilgi çağı olduğundan, bilgisayarlar, iş hayatında gerçek başarı için çok daha fazla ve hızlı erişilebilir bilgi saklama, bu bilgiyi bir yerden bir yere aynı anda yayma ve iletme yeteneğine sahip olduğundan, veri toplama ve veri paylaşımı ekiplerde anahtar elementlerdir.

Ekipler bütün çalışanları, bilgi ağına yönlendirir ve çalışanlar arası iletişimi kolaylaştırmaktadır.<sup>30</sup>

### 1.2.4. Birlik Ruhu Yaratma

Ekip üyeleri birbirinden birçok şey ümit eder ve birbiriyle iletişim içerisindedirler. Böyle yapmakla işbirliğini ve çalışanların moralini arttırmaktadırlar.

Pek çok endüstri örgütü yüksek oranda esnek bir işgücü arzulamaktadır. Ekipler ideal çözümlerdir. Küçük bir grubun gerçek gücü yönetim uzmanlarına göre onun esnekliğinde saklıdır. Ekipler sorunu arama çalışmasına birden çok kimseyle katılır ve ekip üyeleri arasında sürekli ilişkinin sonucu yanlışlıklar karşılıklı ve anında düzeltilir.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Marta L.Maznevski and Katherine M.Chudoba, **Bridging Spaca Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness** (Organization Science, Cilt11, No:5, Eylül-Ekim 2000), s.473.

<sup>31</sup> A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri** (İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1996), s.201.

### 1.2.5. Sorumluluk Paylaşımı

Ekipler yoluyla çalışmalarda esneklik sağlanırken ekip üyelerinin sorumluluk paylaşımları ve bu bilincin yerleşmesi sağlanmaktadır.<sup>32</sup> Ekip üyeleri karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Bu üyeler bir tek birey için imkansız olan sonuçlara, sinerji yardımıyla ulaşmayı hedeflemektedir. Hepsi katılımcı, hepsi yardımcı ve hepsi sonuçtan pay almaktadırlar. Ekipler sürekli olarak performansını incelemekte, işlerin nasıl gittiğini iç iletişim ile öğrenmekte ve çok daha verimli bir şekilde çalışmaktadırlar.

## 2. EKİP OLUŞTURMA YOLUYLA YÖNETİMDE BAŞARININ ARTTIRILMASI VE UYGULANAN STRATEJİLER

Eğer bir örgüt başarılı olmayı hedefliyorsa, tüm çalışanlarının desteğini almak zorundadır. Bu desteğin anlamı da işe zamanında gelmek ve verilen görevi yapmak değil, işin başarılı olmasına ilgi duymak ve yeni gelişmeleri ortaya çıkarmak için sürekli çaba göstermektir. Çalışanların her biri kendilerine ayrılan köşelerden dışarı bakmalı, yardım elini uzatmaya hazır olmalı ve yapıcı önerilerde bulunmalı, aynı zamanda hem müşterilerin hem de işyerinde çalışanların tümünün ihtiyaçlarına ilgi duymalıdır. Eğer bir örgütün böyle bir duruma gelmesi isteniliyorsa, o zaman o örgütte ekip çalışmasına ihtiyaç var demektir. Ekip çalışması olmayınca, insanlar birbirlerinin hedeflerini baltalayacak biçimde iş yapabilir ve kendi bireysel başarıları için grubun başarısına engel olabilmektedirler.

Günümüzde birçok işletme için, ekip çalışmasının uygulanmaması halinde yok olup gideceğini belirtmek abartı olmamaktadır. İşletmeler için ekip çalışmaları; bir fırsat yada bir tehdit veya ikisi birden olabilir gibi gösterilebilmektedir. Ancak ki örgütteki yönetim kadrosu gerçekten ekibi bir fırsat olarak gördüğü taktirde ve bu düşüncesini çalışanlarıyla paylaştığı ölçüde, örgütler iyi bir ekip çalışmaları içerisine girebilmektedir.

Başarılı bir firma olma yolunda izlenmesi gereken stratejiler olduğu gibi ideal bir ekip oluşturmada da izlenmesi gereken bazı stratejiler söz konusudur. Oluşturulacak

<sup>32</sup> İnan Özalp, **İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı** (Eskişehir: A.Ü İ.İ.B.F Dergisi, A.Ü Yayınları No:1068 Cilt :15 Sayı 1-2, 1998), s.9.

olan çalışma grubunda ekip üyelerinin iyi tanınması önemlidir. Ekibin amacına uygun olmayan bir üye, ekip çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yüzden katılımcı mı, dinamik mi, hızlı düşünen mi, hızlı davranan mı, konu üstünde uzman olan mı gibi ekipte olması istenen özellikleri ve mevcut üye özelliklerini bilmek gerekmektedir.

Ekip üyeleri belirlendikten sonra ortak hedeflerinin açıkça tanımlanması ve ekibin bütününden bu hedefin görülmesi sağlanmaktadır. Ortak hedef doğrultusunda tüm üyeler belirlenmiş olan rollerini yerine getirme çabası içerisinde olmaktadır. Aksi takdirde ortak bir amaç yerine bağımsız amaçlar söz konusu olabilmektedir.<sup>33</sup> Dolayısı ile ekiplere, kendilerinden ne beklendiğine ilişkin açık ve tutarlı mesajlar verilmelidir.

Ekip oluşturma stratejilerinde sırada çalışma planının hazırlanması vardır, ki bu plan doğrultusunda ekip üyeleri ortak bir amaca yönelmektedirler. Ekibin interaktif olması için üyelerinin katılımcı bir yapıda olması, bireysel çaba içinde olması ve desteklenmeleri gerekmektedir. Katılımcı bir yapının desteklendiğini görmek; diğer üyelerin katılımcı olmasına zemin hazırlamanın yanı sıra, ekip üyelerinin fikirlerine değer verildiğini göstermekte ve kendilerinin önemsendiği duygusunu vermektedir.

Ekip oluşturulması sırasında oluşturulacak olan ekibin büyüklüğü de önemlidir. Çünkü ekibin büyüklüğü, performansa etki edecek bir faktördür. Eğer ekip çok büyük olursa birlikte çalışmak, hareket etmek zorlaşacak, ancak ekibin büyüklüğü sınırlandırıldığı takdirde de görevin tamamlanmasında, yeni fikirlerin çıkmasında görev dağılımında sorunlar olmaktadır. Dolayısıyla ekip içinde iş için uygun sayıda ve nitelikteki ekip üyeleri belirlenmelidir.

Ekip oluşturulması sırasında çalışanların ekip içinde uyumlu bir şekilde çalışması için motive edilmeleri de önemlidir. Ekip üyelerinin şu noktalarda motive edilmesi gerekmektedir:<sup>34</sup>

- Hedeflerinin ve yapacağı işlerin açıkça belirlenmiş olması konusunda,
- Belirlenmiş olan işleri yapması için gerekli araç ve gerece sahip olması konusunda,

<sup>33</sup> Alexander Hamilton, **Successful Team Building** (New Jersey: Alexander Hamilton Institute, Modern Business Reports, 1988), s.18.

<sup>34</sup> Ron Johnson, **Kusursuz Ekip Çalışması** (Çeviren: Füsün Doruker, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999), s.82-83.

- Belirlenmiş olan işleri başarmak için kendisine yeterince güvenmesi konusunda,
- Elde edeceği sonuçların göstereceği çabaya değer olduğunu düşünmesi konusunda,
- Üstüne düşen görevleri çaba göstermesi halinde başaracağından emin olması konusunda,
- Göstereceği çabanın karşılığında ödüllendirileceğini bilmesi konusunda motive edilmeleri gerekmektedir.

Başarılı bir ekip oluşturmanın basamaklarını şöyle sıralamak mümkündür; öncelikle iyi-kötü bir ekip oluşturulmakta, sonra üyelerin birbirine alışması ve ardından da güç kazanması sağlanmakta ve uygulamalara başlanıp sinerji yaratılması ile de başarılı bir ekibin oluşturulma evresi tamamlanmış olmaktadır. Bu evreler süresince ekip üyeleri, kendilerini başkalarına karşı sorumluluk hissetmeyen yada ilgi duymayan, bireysel çalışan bireyler olarak görmemektedirler. Ekibin önceliklerinin neler olduğunu bilmekte ve gerekirse kendi işlerini aksatmaları uğruna ekibin hedeflerine öncelik tanımaktadırlar.

Etkili bir ekip çalışmasında; ekip üyelerinin teker teker değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme, ekip üyelerinin becerilerini tanıma ve ortaya çıkarma, içtenlikle katkıda bulunmaları için desteklenmeleri, zayıf yönlerinin görülüp, açıklarının kapatılması için yardımcı olmayı kapsamaktadır. Ayrıca başarıya ulaşıldığını fark etmeyi ve yeri geldiği zaman da kutlamayı, her şeyden çok yapıcı olarak geri beslemede bulunmayı da içermektedir. Tüm ekip üyelerinin sunabilecekleri her şeyi dinleme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir. Yaşanan en büyük sıkıntı genelde, insanların söylediklerini dinlemek yerine kendi söyleyeceklerimizi hazırlamakla uğraşmaktır. Böyle olduğu takdirde de tüm ekip üyelerinin yetenek, bilgi ve becerisinden yararlanılamamaktadır.

Örgütlerde ekip oluşturmayı istemek için bazı nedenlere ihtiyaç duyulmakta ve sonucunda da bazı başarılar hedeflenmektedir. Çünkü işin başında nasıl bir kazanç elde edilmek istendiği göz önünde bulundurulmazsa ekip çalışmasının başarılı olup olmadığının ölçülmesi yapılamamaktadır. Bu yüzden temel çıktılar üzerine ölçüm

parametreleri konulmaktadır. Bu ölçüm parametrelerini, örgütlerin hedefledikleri ekip başarıları şeklinde şöyle sıralamak mümkündür:

- İşin kalitesinde artış,
- Artık maddelerde düşüş,
- İşe gelmeme konusunda azalma,
- Çalışanları süreçleri konusunda gelişme,
- Yöneticiler dahil tüm çalışanların sürdürülmekte olan işlerin en önemlilerine öncelik tanımları,
- Yöneticiler dahil tüm çalışanların, birbirlerine işle ilgili sorunlarda yardım etmeye hazır olmaları ve destek vermeleri.

Ekip üyeleri, dahil oldukları gruptan dolayı kendilerinin değer kazandığını ve kıymetli olduklarını düşünmekte, dolayısı ile de sadece kişisel tatminleri nedeni ile üstlendikleri görevi daha bir istekle yapmaktadırlar. Bunun yanında pasif bir kişiliğe sahip olan ekip üyeleri; yok sayılmayı da kabul edemeyip, anlaşılmayı beklerler. Ancak yanlış anlaşılmaktan da korkmaktadırlar. Bilgi akışında atlama yapılması daha sonraki işlem akışını zorlaştıracığı veya yanlış yönlendirilmesine sebep olacağı için, iyi bilgilendirilmek ekip çalışmalarında önemlidir. Ekibin karar vermede ve hareket etmede hiyerarşik yapıdan kaynaklı gecikmeleri en aza indirebilmek için serbest olması, en kötü ihtimalle o güvenin ekip tarafından verilip, kendi inisiyatiflerini kullanması sağlanabilmektedir. Bu şekilde ekip üyelerinin de aktif katılımı sağlanmış olup katılımcı bir yapı sergilenebilmektedir. Aksi taktirde, koyu bir disiplin altında olan çalışma grubunun sağlıklı düşünce yapısında olması beklenmemektedir.

### **3. EKİPLERİN BAŞARILI VEYA BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ**

#### **3.1. Ekiplerin Başarılı Olma Nedenleri**

Ekipler, katılımın öngörüldüğü, göz önünde bulunan en basit, küçük birimlerdir. Dolayısıyla ekip çalışmasının mümkün olan sonuçları incelendiğinde örgütlerde pek çok başarılı olma nedeni olduğu görülmüştür.



Öncelikli olarak, ekipler, sinerjiyi arttırmaktadırlar. Başka bir ifade ile ekibin toplam yararsının, ekip üyelerinin ayrı ayrı bireysel yararlarının toplamından çok olduğu anlamına gelmektedir.

Ekip çalışmaları, çalışanları, geçmiş hatalarını düzeltmeye yönlendirmektedir. Önemli olan hataların bulunup elimine edilmesidir. Geçmiş hataları bilen ekiplerin bu hataları ortadan kaldırması hızlı olan değişim kararları sonucu kolay olmaktadır. Özel bir kontrol ve geri besleme sistemine ihtiyaç görülmeden bu yapılmaktadır.

Ekipler, kaliteli kararlar üretmektedirler. Duruma göre ya doğru yada doğruya en yakın kararları alabilmektedirler.

Bir ekip içinde çalışan her üye aynı amaçları paylaşmaktadır. Paylaşılan amaçların üyeler tarafından rahatça anlaşılabilir şekilde açıklanması ekip çalışması açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Ekibin her üyesinin kendi grubunun amaçlarını ve bir bütün olarak örgütün nereye doğru gittiğini öğrenmesi ve böylelikle ekibin hedeflerini bütünün parçası olarak görmesi o ekibin başarılı olmasını sağlamaktadır. Uygulamada insanlar temel amaçları değerlendirdiği zaman, ekibin hedeflerinin bazen değişmesi ve böylece ekibin bütününe daha iyi hizmet vermesi gerektiğini anlamakta ve üstlendikleri görevleri daha yararlı ve etkili bir biçimde yerine getirmektedirler.

Birbirlerini destekleyen ekip üyeleri arasında hedefler paylaşıncı, herkes birlikte yararlı bir şekilde çalışmaya başlamaktadır. Kendilerine verilen görevi yerine getirmeleri için gerekli olan beceri ve teknik bilgilerin yanı sıra ekip çalışması yeteneğini de kazanmaları ekibin başarısını daha da arttırmaktadır.

Ekip çalışmasını desteklemek için yöneticiler işletme içindeki iletişimi geliştirip canlandırmalıdır.<sup>35</sup> Ekip üyeleri neler olup bittiğini öğrendikleri, kendilerine bilgi verilip danışıldığı ve söylediklerine kulak verildiği zaman kendilerini ekibin bir parçası gibi görmeye başlamakta ve o ekibi başarıya götürmektedirler.

Ekip çalışması sonucunda başarılı sonuçlar alındığında; ekip performansını ödüllendirmeye gidilerek, ekibin daha başarılı çalışması ayrıca üyelerinin de katılımlarının artırılması sağlanabilmektedir. Ayrıca ekiplere, iyi yaptıkları konularla ilgili zamanında, dürüst ve olumlu bir biçimde geribildirim yapılmalıdır<sup>36</sup>. Ekip üyeleri için başka bir ödül de işleri hakkında bilgi verilmesi ve kendilerine danışılmasıdır.

<sup>35</sup> Johnson, a.g.e., s.100.

<sup>36</sup> Alison Hardingham, **Takım Çalışması** (Çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti., 1997), s.42.

Ekipteki herkes nelerin olup bittiğini bilmeli, bu konuda yorum yapma ve öneri getirme fırsatına sahip olmalı, verdikleri fikirlerin ve yorumların sonuçlarının kendileriyle paylaşılması hakkına sahip olmalıdırlar. Böyle olduğu takdirde ekip üyeleri işlerine daha sıkı sarılma eğilimi göstermektedirler.

### 3.2. Ekiplerin Başarısız Olma Nedenleri

Başarılı bir ekip çalışması ile örgüt hedeflerine yaklaşmakta iken bunun aksine başarısızlıkla sonuçlanan ekip çalışmalarında örgütler stratejik hedeflerinden uzaklaşmaktadır.

Ekip çalışmaları içinde yapılan toplantılar, kişisel sorunlar için birer fırsat olarak kullanıldıkları zaman, bir karara varılmadan toplantılar bitirmek zorunda kalılabilmektedir. Aslında toplantılarda tüm ekip bir araya geldiği için yapılan işler ve ruh hali üzerindeki etkisi de çok büyük olmaktadır. Dolayısıyla amacına yönelik yapılmayan toplantılar, sadece ekip çalışmasının sağlayacağı büyük yararlar için kaçırılmış birer fırsat olmakla birlikte aynı zamanda etkili bir ekip çalışmasının dayandığı insan ilişkilerinin zarar görmesine de neden olmaktadır.

Ekiplerin başarısız olmalarının altında yatan başka bir neden de ekip üyelerinin sorumluluktan kaçmalarıdır. Ekip çalışması içinde uygun amacına yönelik toplantılar yapılabilir. Toplantılar; verimli, yüksek katılımlı, birçok fikir ve kararın üretilmesiyle sonuçlanacak etkin bir şekilde de geçebilmektedir. Ancak ekip üyelerinin ekip sorumluluğu altında kişisel sorumluluklarından kaçınmaları ekiplerin başarısız olmalarına neden olmaktadır. Sorumluluktan kaçınma ile ekip içerisinde katılım ve yaratıcılık düşmekte, ayrıca sorunlar çıkmaya başladığında da karşılıklı suçlama ortamı doğmaktadır.

Ekip içindeki insanlar birbirlerine değişik ölçülerde bağımlı olduklarından ekip içinde çatışma riski artmaktadır. Ekip içindeki çatışmalar; sürekli tekrar ettiği ölçüde, herhangi bir konuyu çözmediği müddetçe ve kişisel bir nitelik içerdiği takdirde, ekibin başarısız olmasına neden olmaktadır.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Hardingham, a.g.e., s.21.

Geleneksel hiyerarşik yapılara sahip olan örgütlerdeki dağınık yapının olmasının yanı sıra kötü yürütülen yönetim sistemleri ve iletişim sistemleri nedeni ile de ekibin başarısız olması söz konusu olmaktadır. Yöneticilerin karar alma ve gereken işleri yapmaları için ekiplere genellikle yetki vermemeleri ekibi olumsuz etkilemektedir. Çünkü ekipler gerekli güç olmadan gelişmemektedir. Kendi inisiyatiflerini alarak ilerlediklerinde de bu defa yönetim tarafından kaynak kısıtlaması şeklinde cezalandırılabilirler. Dolaylı olarak gerekli kaynakları sağlayamayan ekiplerde başarısızlık kaçınılmaz bir son olmaktadır.

Ekip halinde düşünme; konuların çok az yada hiç tartışılmaması, kararların bir kez verildikten sonra kimse tarafından eleştirilmemesi, özeleştiriye uzak olunması gibi durumlarda başarısızlığı getirebilmektedir. Böyle olduğu takdirde ekip halinde düşünme, karar alma süreçlerinin etkinliğini yok ettiği için bir tehlike olmaktadır. Ekip üyeleri birbirine daha sıkı bağlandığında bu tehlike daha da artmaktadır.

#### **4. AŞIRI HİYERARŞİYE KARŞIT OLARAK ORTAYA ÇIKAN EKİP ÇALIŞMALARININ SAĞLADIĞI YARARLAR VE SAKINCALAR**

Klasik yönetim teorisinin artık işletmeler için yeterli gelmediği uç nokta olan 1930'lu yıllarda, Neoklasik yönetim teorisinin ortaya çıkmasıyla o döneme kadar göz ardı edilen insan ilişkileri de artık gündeme gelmiş ve işletmeler sosyal bir sistem olarak algılanmaya başlanmıştır.

Bu noktada işletmeler, çalışanlarını sadece çalışmak için çalışan değil, yaşamak için çalışan mantığında olduklarını farkına varıp buna göre ihtiyaçlarını gidermeye çalışmışlardır. İnsana verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yapılan işin kalitesi ve işletme için yapılan özveriler de artmaktadır. Bu da insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilmektedir.

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak rekabete ayak uydurabilmelerine, yaratıcılık ve yenilik kapasitelerini arttırabilmelerine, daha ekonomik, daha kaliteli mal ve hizmet üretmelerine, özel ihtiyaç ve siparişleri en hızlı

biçimde karşılayabilmelerine bağlıdır. Böyle olduğu takdirde yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilme ve gelişebilme şansları vardır.

Günümüzde bu işlevlerin, hiyerarşik örgüt yapısı içinde ve biçimsel yetkiye sahip yöneticilerin verdiği kararlarla, mekanik rol ve görevlerle çalışan astlarla gerçekleşme imkanı kalmamıştır. Rekabetin örgütlerin önüne koyduğu sorun, yaratıcılığı yüksek, birbirlerini çeşitli bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık alanları ile tamamlayan ekiplerin kurulabilme ve çalıştırma becerisiyle giderilmektedir.<sup>38</sup>

#### 4.1. Ekip Çalışmasının Örgütlerde Neden Olduğu Sakıncalar

Ekip çalışmalarının işletmelerde neden olduğu sakıncalar, ekip çalışmalarının tesadüfen değil, üzerinde düşünülerek oluşturulması gerektiğini gösterecek kadar ciddi boyutlardadır.<sup>39</sup>

Ekip çalışmalarının işletmelerde neden olduğu en yaygın olan sakıncaları arasında; iletişim ve etkileşim becerilerinin geliştirilmesi için çok fazla zaman ve enerjinin harcanması söylenilebilmektedir. Bunun sonucunda iş bu kayıplardan kötü etkilenmektedir.

Ayrıca bazı çalışanlar için ekip çalışması zor ve kendi doğal tarzlarına aykırı görülebilmekte, bu gibi çalışanlar ekip çalışması içinde yer almaktan çekinip kıyıda kalmayı tercih edebilir ve kişisel başarılarına da engel olabilmektedirler.

Ekip çalışmasında ayrıca işletme içindeki ekiplerin birbirleri ile rekabete girme riski vardır. Böyle olduğu takdirde ekiplerin ortak amacından sapma yaşayıp, işletmenin bütününe zarar gelebilmektedir.

---

<sup>38</sup> Eren, **a.g.e.**, s.387.

<sup>39</sup> Hardingham, **a.g.e.**, s.15.

## 4.2. Ekip Çalışmasının Sağladığı Yararlar

### 4.2.1. Ekip Çalışmasının Ekip Üyelerine Sağladığı Yararlar

Ekip üyeleri, bir ekip içerisinde yer almalarından dolayı görevlerini daha az stresli bulmaktadırlar. Ekip içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile, başarının genel sorumluluğu ekibin üzerine geçer. Ekip tarafından paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışanın çok yüksek hedefler yada zorluklarla karşılaştığı zaman yaşanan paniği hafifletmektedir.

Çalışanların ekip içindeki statüleri, bir bütün olarak örgüt içindeki statüye dönüşmektedir. Ekip üyeleri, ekibe olan katkılarını görür ve bununla tanınırken, ekip de örgüt içinde örgüte olan katkısını görüp bununla tanınmaktadır.

Tek başına ekip üyeliği kişisel bir tatmin duygusu sağlasa bile örgütün ekibe ve üyelerine değer vermesi daha büyük bir tatmin duygusudur. Çalışanların işlerine, ekip ve örgütlerine olan kişisel bağlılığını güçlendiren manevi ödüllerin çalışanlar üzerindeki etkisi maddi ödüllerden daha fazla olmaktadır. Bu manevi ödülleri bir yere ait olma duygusu, başarı duygusu, kendini gerçekleştirme duygusu sağlamakta ve üretkenliği güçlü biçimde etkilemektedir. Sonuç olarak verimli bir ekip geleneksel bir çalışma biriminden daha üretken olmaktadır.

### 4.2.2. Ekip Çalışmasının Örgüt Yönetime Sağladığı Yararlar

Artan verimlilik, karlılık, yükselen moral, bağlılık ve tutumluluğun iyileşmesi sayesinde yöneticiler de ekip çalışmasının yararını görmektedirler. Hedeflerine ve birimlerin amaçlarına ulaşmak daha kolay ve az stresli hale gelmektedir. Bu yararlarla, bir ekibin üyesi olmaları dolayısıyla bireysel olarak elde ettikleri yararları da eklenirse yöneticilerin imkanları doğrultusunda grupları içinde yüksek performanslı ekipler kurmakla çok şey kazanacakları görülebilmektedir.

Günümüzde, çalışanlar yalnızca ekonomik ve güvenlik güdülleri ile hareket etmemektedirler aynı zamanda kendini gösterme, yeteneklerini kullanma ve başarılı olma güdülleri de çalışmalarında etkili olmaktadır.

Ekip çalışmalarına önem verilen örgütlerde maliyetlerin düştüğü, savurganlığın önlendiği, üretim kalitesinin ve verimliliğin arttığı, çalışanların çalışma arzusunun yükseldiği, bireysel yeteneklerinin geliştiği görülmektedir.

Bu sayede örgüt yönetimi çalışanlarından yüksek oranda yararlanılmaktadır.

### 4.2.3. Ekip Çalışmasının Örgüte Sağladığı Yararlar

Örgütlerde uygun ekiplerin kurulmasıyla yaratılan verimlilik artışlarına örgütler de ortak olmaktadır. Ekipler karlılığa, büyümeye ve gelişmeye önemli katkıda bulunmaktadır. Örgütler, ekipler oluşturulduktan sonra kamuoyunda hem müşterileri hem de muhtemel çalışanları çeken bir imaj yaratmakta ve iş yaptığı pazar ve sektörlerde lider konumuna yükselmektedirler.<sup>40</sup>

Ayrıca insanlar bir örgütün üyesi olmak, bir yere ait olma istekleri içerisinde bulduklarından, ortak ama tek bir amaç etrafında oluşturulan ekipler sayesinde de insanların bu ihtiyacı karşılanmaktadır. Örgütlerde oluşturulan ekipler, çalışanların hem kişisel ihtiyaçlarını karşılarken hem de ekibin ortak amacına, dolaylı olarak da örgüte hizmet etmektedir.

Çalışanların bireysel olarak güçlerinin yetmediği noktada, işletme için kötü bir durumun ortaya çıkmasındansa ekip çalışması ile başarıya gidilmesi daha ağır basmakta, çalışanların tek bir ortak amaç etrafında tek bilek olarak hareket etmesi, bir kişinin yapamayacağı bir işi, ekip ruhu içerisinde çalışılarak hep birlikte yapılabilmesi, işletme başarısının artmasında doğal bir süreç olmaktadır. Çalışanların düşünceleri ekip çalışmaları ile tek bir noktaya çekilebilmektedir.

Çalışan katılımının sağlanması, katılanların çokluğu yönüyle grup tartışmaları ve sağlıklı çözüm yollarının tartışmalarla bulunmasını sağlaması bakımından önemlidir.<sup>41</sup> Gruplar halinde yapılan çalışmalarda çözüm önerileri daha değişik bakış açıları ile ele alınmaktadır. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için fırsat oluşmaktadır.

Ayrıca; aynı olay üzerinde tek bir kişinin gördüğüyle, ekip üyelerinin gördükleri arasında inanılmaz fark olduğundan, ekip üyelerinin katılımları sayesinde, olaya bakış

<sup>40</sup> Weiss, a.g.e., s.19.

<sup>41</sup> Hamilton, a.g.e., s.27.

açısı genişlemekte, daha büyük bir çerçeveden bakış açısına sahip olunmakta ve bu sayede de ekip dolayısıyla da örgüt başarıya ulaşmaktadır.

Ekip çalışmaları, maliyeti azaltıp verimliliği arttırmak isteyen örgütler için iyi bir yöntem olmaktadır. Örgütlerde ekip çalışması ile birlikte etkinlik artışı sağlanmaktadır. Çalışanlar, ekip içinde sürekli işbirliği ve iletişim içinde çalışmalarını planlayıp yürüttüklerinde, işin düzenlenmesini, bilgi, fikir ve çıktıların akışını ve etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için çeşitli yollar bulabilmekte ve sonucunda da örgütler için daha verimli ve etkin bir uygulama sergilemektedirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SÜREÇ YÖNETİMİNİN BAŞARISINA ETKİSİ AÇISINDAN UYGULAMA BASAMAKLARINDA EKİP ÇALIŞMASININ İNCELENMESİ

#### 1. SÜREÇ YÖNETİMİNİN UYGULAMA BASAMAKLARINDA EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

Süreç yönetimi, işletmeler için başlı başına uygulanabilecek tek bir yönetim sisteminden çok çalışanların desteğinin yer aldığı, ekiplerin işin içine girdiği çok yönlü bir yönetim sistemidir. Ekipler süreç yönetiminin uygulanmasında başarının artmasını sağlamaktadırlar. Süreç yönetiminin uygulama basamakları olan;

- Süreç yönetimi sisteminin işletmeye anlatılması,
- Süreçlerin değerlendirilmesi,
  - Süreçlerin tanımlanması
    - Süreç sahibinin belirlenmesi
    - Süreç haritalarının hazırlanması
    - Süreç hiyerarşisinin belirlenmesi
  - Süreçlerin puanlandırılması ve kritik iş süreçlerinin belirlenmesi
- Süreçlerin analizi, iyileştirme ve geliştirme aşamalarında

ekip çalışmasının önemi detaylı bir şekilde incelenmiştir.

##### 1.1. Süreç Yönetimi Sisteminin İşletmeye Anlatılması

Süreç yönetiminin en önemli basamaklarından biri, başlangıç basamağı olan bu yeni sistemin işletmeye anlatılması basamağıdır. Diğer yönetim sistemlerinde de olduğu gibi süreç yönetiminin olmazsa olmazı, işletme çalışanların yeni sisteme tam olarak inanması ve benimsemesidir, sistem ne kadar mükemmel olursa olsun bunu çalıştıracak insanlar inanmadığı müddetçe bir sonuç alınamamaktadır. Özellikle ilk toplantı olan



“süreç yönetiminin işletmeye anlatılması” toplantısının bu anlamda önemi büyük olmaktadır.<sup>42</sup>

İşletme çalışanlarına sistem anlatılırken, bu sistemle ne amaçlandığı, nasıl yapılacağı ve sonuçlarından neler beklendiğinin net olarak belirlenmesi ve işletmeye anlatılması gerekmektedir. Çalışanlar, inanmadığı veya anlayamadığı bir yönetim sisteminin içinde yer almak istememektedirler.<sup>43</sup> Genelde yapılan hataların başında; bu bilgilendirmenin başta yapılmaması ile çalışanlar veya süreç sahiplerinin, işlerini kaybetme korkusundan, yetkilerini kaybetme korkusuna kadar bir çok düşünce içerisinde olmasına neden olabilmektedir.

İşletmenin bilgilendirilmesi esnasında detay bilgiden ziyade, genel sistemin mantığı ve çalışanlara düşecek görevlerden bahsetmek gerekmektedir. Yeni sistemin sonuçlarının işletmeye neler sağlayacağı, nelerin çözülmesinin amaçlanacağını ilk toplantıda anlatılması gerekmektedir. Burada görev süreç yönetim komitesi adı altında toplanan ve süreç yönetimi sisteminde işletmeye öncülük yapma amacı içinde olan ekibe düşmektedir. Sistemin işletmeye anlatılması tek başına yapılabilecek bir aşama olmadığından, bir ekibe bu konuda görev verilmesi ve işletmenin dört bir yanından sistemin anlatılması, işletmenin sisteme hazırlanması gerekmektedir. Başlangıç olarak da bir toplantı ile bu aşama gerçekleştirilmektedir. İlk toplantılarda bilinmeyenden dolayı soru sayısının fazla olacağından burada ekibe düşen rol, detay sorulara girilmeden, ancak akıllarda da soru işaretleri bırakmayacak şekilde işletmenin sorularının cevaplanarak, yeni sistemin anlatılması olmaktadır.

Ekip, ilk toplantıya mümkün olduğunca üst ve orta düzey yöneticilerin yanında bölüm şefleri ve diğer idari personelin katılımını sağlamak ve sistem çalışmalarına başlamadan herkese bilgilendirme yaparak, kulaktan dolma net olmayan bilgiler ile işletme içerisine yanlış bilgilerin yayılmasını engellemektedir. Bu noktada ekibe büyük ve zor bir görev düşmektedir. Ancak yanlış bir bilgi yayıldığını fark etmek ve aynı zamanda düzeltmek zaman almakta ve kurulması istenen sistemin çalışmasını da yavaşlatmaktadır.

Yeni yönetim modellerinin başarısının temelinde; insan faktörü bilincinin sağlanmasına bağlı olduğu vardır.<sup>44</sup> Yönetici, ilerleme ve gelişme konusunda

<sup>42</sup> David, **a.g.e.**, s. 187.

<sup>43</sup> Erkut, **a.g.e.**, s.101.

<sup>44</sup> İnan Özalp, **İşletme Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset, 2005), s.486.

çalışanlarının tepkilerini ve düşüncelerini öğrenip, bunları değişim için kullanabilmekte ve bunu yaparken de çalışanlarının tepkilerindeki ilk başlangıç noktasını değerlendirebilmektedir. Ancak çalışanların son yorumları ve gösterdikleri ilgi de önemli olduğundan süreç yönetim komitesi adı altındaki ekip, sadece başlangıç toplantısındaki ilk tepkileri değil, çalışanların son yorumlarını da dikkate almakta, gösterdikleri ilgi, birliğin sağlanması ve sorumluluk yüklenilmesi konusunda kritik bir değerlendirme yapmaktadırlar. Ekip, bu aşamada bütün bakış açılarını dikkate almakta, bir sonuca ulaştırmakta, alt tabakadan çalışanlar arasından değişik noktalar üzerinde bilgi toplayıp ve etkin bir çalışma içerisinde olmak için çalışanlarıyla birlikte ekip gibi hareket etmektedirler.

### 1.1.1. Değişimin İşletmeye Anlatılması

Süreç yönetimi işletmeler için bir değişim süreci olduğundan ve değişim de, beraberinde zorluklar getirdiğinden, sonuç belirsizlikten ibarettir. Değişimin yönetilmesi ise şu andaki durumdan geleceğin vizyonuna doğru hareket etmektir ve zorluklar içeren belirli derecede geçişi kapsamaktadır.

Değişim, her türlü korkuyu ve belirsizliği ortaya çıkarmakta, bunun sonucu olarak da ancak mecbur kalındığı zaman değişime razı olunmaktadır.<sup>45</sup> Örgüt içindeki insanların değişim olması için iyi bir neden görmesine, bu nedenin geçerli olduğuna inanmasına ve bunun gerekli olduğunu kabul etmesine kadar, bir örgütün değişmesi çok zordur.

Eğer değişimin belirsizliği ile yüz yüze kalma kabul edilecekse, katalizörün çok güçlü olması gerekir ki zor durumlar genelde en güçlü katalizör görevini görmektedirler. İnsanlar değişime birçok nedenden dolayı ve farklı derecelerde direnç göstermektedirler. Bu direnç genelde insanların kaybedeceklerini hissettiklerinin ne olduğu ve yüz yüze kalacakları belirsizlikler ile orantılı olmaktadır. Bunun aksine, insanlar anladıkları ve kendilerine yarar sağlayacağını bildikleri şeylere direnmemektedirler. Genelde, insanların direnç gösterdikleri şeyler kendilerine empoze

---

<sup>45</sup> Hammer ve Champy, **a.g.e.**, s.139.

edilenler, anlamadıkları şeyler ve kendi etki ve kontrolleri dışında olan şeyler olmaktadır.

İşletmelerde; her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. İşletme çalışanları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır.<sup>46</sup> Ekipler halinde çalışılmasıyla değişimi algılama kolaylaşmakta ve çalışanlar arasında başarıya ulaşılması sağlanmaktadır. Başarıya ulaşmak için gerekli olan özellikler değişmektedir. Bunun bilincinde olan ekipler zaman içinde kendilerini duruma uyarlamakta ve bazı özellikler değişimlere karşı olumlu tepki verebilen ekipler için belirleyici olmaktadır. Dıştan gelen etkileri tanıyabilen ve bunlar ile başa çıkabilen ve bunlara karşı tepki gösterebilen ekipler; bilgiye erişim, belirsizlikle başa çıkabilme yeteneği, yenilikçi olma, risk alma, takım duygusu, esnek ama sağlam sistemler, karşıtları yenme yeteneği gibi belirli özelliklere sahip olmak zorundadırlar.

Bilgiye erişim: Değişimin etkili olması bekleniyorsa ve ekiplere örgütün hedeflerine ulaşmasında daha fazla işin içinde olmaları için izin veriliyorsa, bu ekiplerin bilgilere erişebilmesi gerekmektedir.

Belirsizliklerle başa çıkabilme yeteneği: Her ekip belirsizlik içinde nasıl hareket etmesi gerektiğini bilmelidir. Ekiplerin, tüm soruların cevaplarını bilemeyecekleri gerçeği bilincine sahip olmaları, sorgulamaya devam edebilmeyi öğrenmeleri ve yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıktıkça güzergahı değiştirmeye hazır olmaları gerekmektedir.

Yenilikçi olmak: Başarılı ekipler herkesin içindeki yenilikçi potansiyeli serbest bırakmayı ve iş yapmasını sağlamayı bilen ekipler olmaktadır.

Risk almak: Risk alma serbestliği ekibin amacının bir parçası olmaktadır.

Takım duygusu: Ekiplerin bireysel olarak değil de ekip halinde çalışmayı teşvik edici bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir.

Esnek ama sağlam sistemler: Değişimi etkili bir şekilde yönetebilen ekipler, kendi prosedürlerini, politikalarını ve sistemlerini basit halde tutabilen örgütler içinde yer almaktadırlar.

Karşıtları yenme yeteneği: Başarılı olan ekipler bir taraftan tartışmayı ve farklılıkları desteklerken, diğer taraftan da bunu bir yaratıcılık süreci haline getirmeyi başarmaktadırlar.

---

<sup>46</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: Beta Yayınları, 2001), s.553.

Bu özellikler bir ölçüye kadar bireylere de uygulanabilir. Değişimin uygulanmasında dört aşama daha vardır:

- Farkındalık; değişimin gerçekleştiğini kabul etme aşaması
- Anlama; lehteki ve aleyhteki noktalar hakkında açıklığı içerir ve süresince dahil olmayı gerektirir. İletişim hatları açık olmalıdır. Eğitim ve talim için fırsatlar verilmiş olmalıdır.
- Bağlanma; insanların değişimin değerinin farkına varmaları ve değişimin her şeyi daha iyi yöne götüreceğini anlamaları ile başlar.
- Eylem; uygulama planlarının gelişimine dahil olma; rollerin ve sorumlulukların açıkça tanımlanması aşamasıdır.

Kültür ve insanlar ayrılmayacak şekilde birbirleri ile bağlıdırlar. Bir değişim programı ekibin ve onun içindeki insanların çalışma şekillerini değiştirmektedir. İnsanlar kendi kişisel gündemlerine, şartlara ve süreci nasıl anladıklarına bağlı olarak farklı tepkiler vermektedirler. Olumsuz bir tepki verilmesi, olumlu tepki verilmesine göre daha kolay olacağından değişime muhalefet edenlere her durumda hazırlıklı olmak ve daha fazla dikkat etmek, dirençlerini kırmak ekibin yapması gereken zor bir görev olmaktadır.

### 1.1.2. Süreç Şirketi Olmanın İşletmeye Anlatılması

Bugünün iş dünyasındaki hız ve sonsuz değişime zorlayan yol, sadece değişim mühendisliğinden geçmemektedir. Bu konuda, süreç yönetimi, işletmelerin bugünkü ve gelecekteki süreçlerini kontrol etmeleri için zorlayıcı ve başından sonuna kadar da süreçlerde yenilik yapmak için gerekli olmaktadır.<sup>47</sup>

Çaba isteyen ve karmaşık biçimde değişen piyasalarda, başarılı olmak için üretimi hızlandırıp, maliyetleri düşürmek gerekmektedir. İşletmeler, müşterileri için daha yüksek kalite ve değer yaratmalıdır. Ancak işletmelerin; bu rekabet dolu ve “daha hızlı-daha iyi-daha ucuz” olarak özetlenebilen üçlü hamleyi gerçekleştirip, kurumsal

---

<sup>47</sup> Smith ve Fingar, **a.g.e.**, s.14.

enerji düzeyini geliştirip, performans rekorlarına doğru yönlenebilmesi için süreçlerine eğilmesi gerekmektedir.<sup>48</sup>

Müşterilere sunulan ürünlerin/hizmetlerin gerçekleşmesini sağlayan; süreçler ve süreçlerin birbiriyle ilişkileri ve etkileşimleridir. Mevcut ve gelecekteki müşteri beklentilerini çözümlenmek, iş süreçlerini amaca uygun ve kabul edilebilir çıktılar vermesini sağlayacak şekilde tasarımılamak, uygulamak ve geliştirmek tüm süreçlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimlerini müşteri memnuniyeti ve verimliliğe odaklı olarak kurmak ve yönetmek bir süreç şirketi olmayı gerektirmektedir.

Süreç şirketi olmak için; kuruluşun her kademesinde sonuçların süreçler yoluyla elde edildiği bilincinin sindirilmiş olması, herhangi bir sonuç değerlendirilirken ardındaki sürecin fotoğrafının ilgili herkesin kafasında canlanması ve birimlerin/bölümlerin kendi uzmanlık alanları doğrultusunda süreçlerin başarısı ekseninde organize olması gerekmektedir.<sup>49</sup> Bunun için de tüm çalışanların konuyla ilgili bilgilendirilmesi gerekmekte ve yine bu konuda ekipler devreye girmektedir. İlk aşama olarak oluşturulan öncü ekibin, bu noktada şeffaflık politikası izlemesi, çalışanların kafasında soru işareti bırakmayacak derecede konuya açıklık getirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde ekibin ve yeni kurulacak olan sistemin dirençle karşılaşması kaçınılmaz olmakta, süreç yönetiminin bu ilk aşaması başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir.

Ekip başta olmak üzere, süreç yönetiminin kendisi katılım gerektiren bir sistem olmakta ve baştan sona kadarki bütün prosesleri; sistem, insan, bilgi, makine gibi süreç katılanları ile desteklendiği ölçüde başarıya ulaşılmaktadır.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Pritchett, **a.g.e.**, s.1.

<sup>49</sup> Harrington, **a.g.e.**, s.151.

<sup>50</sup> Smith ve Fingar, **a.g.e.**, s.22.

## 1.2. Süreçlerin Değerlendirilmesi

### 1.2.1. Süreçlerin Tanımlanması

Süreçlerin tanımlanmasından; süreç sahiplerinin, sınırlarının, tedarikçi ve müşterilerinin, süreç hiyerarşisinin belirlenmesi ve süreç haritasının hazırlanması anlaşılmaktadır.

Tanımlanan süreçlerin bilinirlik olması, başka bir ifade ile tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve doğru olarak tanımlanması önemlidir. Süreçlerin tanımlanması başlangıç noktası olduğu için, doğru tanımlanmayan süreçlerdeki iyileştirme çalışmalarından da olumlu sonuçlar alınması beklenmemektedir. Dolayısıyla; süreç yönetim ekibi tarafından süreçlerin doğru tanımlanmasının sağlanması için, çalışanların katılımının sağlanacağı küçük toplantılar yapıp, süreçlerin doğru tanımlanması gerçekleştirilmekte ve süreç sahibinin, müşteri ve tedarikçilerinin, süreç hiyerarşisinin belirlenmesi ile süreç yönetimi projesine yön verecek ve başarısına asıl katkıda bulunacak olan alt ekiplerin kurulması sağlanmış olmaktadır.

#### 1.2.1.1. Süreç Sahibinin Belirlenmesi

Sahiplik, bir işin sahibi olduğuna dair kişinin edindiği özel bir izlenimdir. İşletme çalışanları, sahiplik duygusunu hissettiğinde, çalışmalarına kendi işletmesi için çalışıyormuş gibi bakmakta, işin başarısına önem vermekte ve işletmelerini ömür boyu çalışmak için benimsemektedirler.

Karmaşık süreçlerde genellikle süreç sahibi belirsiz olup, “bu benim sorumluluğum değil” cümlesi süreçleri sahiplenmekten kaçınıldığının en temel göstergesi olmaktadır. Sahiplikteki belirsizlik, sürecin zorluklarının, örgüt yapısının, kültürün ve yönetim şeklinin bir fonksiyonunun bir sonucu olmaktadır.

Süreç yönetiminin, ilk hükmü süreç sahibinin belirlenmesidir. Süreç sahibi bir dizi faaliyetlerin sorumluluğunu almaktadır. Açık olarak belirtmek gerekirse süreç sahibi, sürecin izlerliğinden ve performansından sorumlu, süreç üzerinde denetleme, değiştirme yetkisine sahip olan kişi, fonksiyonlardaki değişikliklerin uygulayıcısı,

sürecin organizasyondaki “sesi”, sürecin baştan sona sorumluluğunu taşıyan ve sürecin iyileştirilmesinden sorumlu olan “yönlendirici lider” olduğu için süreç sahibinin belirlenmesi aşamasında süreç yönetimi ekibinin iyi ve sağlıklı çalışması gerekmektedir. Ekip, süreç sahibinin belirlenmesi aşamasında taşları doğru yerlere koyduğu takdirde süreç yönetimi çalışmasının temellerini sağlam bir şekilde oluşturmuş olmaktadır.

Süreç sahibi, ilk olarak süreçten birinci derecede sorumlu olan kişidir. Sorumluluk çerçevesi içerisine; sürecin analizi, takibi, iyileştirme çalışmaları ve sonuçları dahil edilmektedir. Süreç yönetimi ekibi süreç sahibini belirlerken bu kriterleri dikkate almakta ve süreç sahibinin bu kavramlara bütünüyle hakim olabilmesi için sürecin sorumlusu olduğunun farkında olmasını, sorumluluklarının neler olduğu konusunda fikir sahibi olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda süreç yönetimi ekibi, süreç sahiplerini belirlerken, toplantılar yapıp, o süreçle ilgili kişilerin fikirlerini almakta süreç sahiplerinin kendilerinden beklenenleri tam olarak anlayabilmesini sağlayarak, süreç sahibi konusunda bir sonuca ulaşmaktadırlar.

Bu şekilde bir çalışma yapıldığı takdirde, ileriki aşamalarda süreç sorgulanmaya başlandığında, süreç sahibinin sorulacak sorulara açık ve net cevapları hazır olmakta ve parametrelerin neler olduğunun, nasıl bir sorgulamanın yapılacağına farkında olarak sürecin içinde etkin bir şekilde yer alması ekip tarafından sağlanmakta ve iyileştirme çalışmaları için de desteği alınmış olmaktadır. Süreç yönetimi ekibi bu şartları sağlayamadığı takdirde; süreç sahibinin olabilecek sorunlar üzerinde sorumluluk alması söz konusu olmamakta ve süreçler üzerindeki iyileştirmelerin tam anlamıyla yerine getirilmesi de mümkün olamamaktadır.

İşletmelerde genelde hatalar sahiplenme duygusunu oluşturabilmektedir.<sup>51</sup> Süreç yönetimi ekibinin hatalara karşı toleransı olmakta ve çalışanların hata yapma sorumluluğunu üstlendiklerini de bilmektedirler. Çalışanların yaptıkları işlerinden gurur duymaları da sahiplenme duygusu ile yakından ilişkili olmaktadır. Ekibin, çalışanların süreçleri ile ilgili belli başlı kar ve zarar bilgisini, çalışanlarla paylaşması onların işlerini sahiplenmelerini daha da kolaylaştırmaktadır.

Süreç sahibi; sürecini tanıyan, süreç için gerekli iyileştirmeleri görebilen ve bu iyileştirmeleri yapabilen, koordine edebilen bir kişi olduğu için, sürecin başarısındaki

---

<sup>51</sup> David, a.g.e., s. 222.

kilit insandır.<sup>52</sup> Dolayısıyla süreç yönetim ekibi, sürecin anlaşılması, uygulanması, sorgulanması konularında süreç sahibinde anlaşılmayan tek bir nokta bırakmamaktadır. Aksi takdirde; süreç sahibinin belirlenmiş olması için belirlenmesi, süreç yönetimini hiçbir noktaya götürmemekte, süreç sahipliğinin belirlenmesi faaliyetleri, sürecin gelişimini garantilememektedir. Bu yüzden süreç sahibinin belirlenmesinde, süreç yönetimi ekibine büyük sorumluluk düşmekte ve aşağıdaki kriterleri göz önünde bulundurarak süreç sahibini belirlemektedirler. Bu kriterler:

- Hataların düzeltilmesi ve sürecin iyileştirilmesi için gerekli sorumluluğu belirleyebilecek
- Sorunların çözümlenmesini sağlayabilecek
- Yetkisel sorunları çözümlenebilecek
- Değişiklik yapma gücüne sahip olabilecek özelliklerdir.

Süreç yönetim ekibi, sistemin başarısı için süreç sahibini belirlerken bu kriterleri göz önünde bulundurmaya zorundadır.

### 1.2.1.2. Süreç Haritalarının Hazırlanması

Süreç yönetim ekibinin liderliğinde süreç haritalarının belirlenmesiyle; sürecin sınırları; süreç sahipleri ve diğer çalışanların adı geçen sürecin hangi aşamada başladığı ve bittiğini anlaması, uygulamada güçlük çekilmemesi için sınırların net bir şekilde belirtilmesi, tedarikçileri ve müşterileri belirlenmektedir.<sup>53</sup> Bu açıdan süreç sahibinin; sürecin sınırlarının belirlenmesi, ayrıca kendi sürecinin hangi süreç için müşteri hangi süreç için tedarikçi olduğunu görmesi bu haritalama işlemi ile gerçekleşmektedir. Bu aşamada yine tüm süreç sahiplerinin katılımının sağlanması gerekmektedir. Süreç yönetim ekibi, süreçler arasındaki ilişkilerin tam olarak anlaşılması için sürecin içindeki insanların katılımına ihtiyaç duymakta ve onların da katılımıyla gerçekleşen toplantılarda süreç haritaları hazırlanmaktadır.

---

<sup>52</sup> Erkut, **a.g.e.**, s.103.

<sup>53</sup> Okay, **a.g.e.**, s.79.



Süreç yönetim ekibi tarafından yürütülen analiz ve sorgulama aşamasında süreç ilişkileri önem kazanmaktadır. Bu aşamada ekibin liderliği bütünü görebilmeleri açısından önemlidir. Aksi takdirde ekip tarafından yürütülmeyen haritalama işleminde süreç zinciri fonksiyonel olarak çalışmamakta, zincirin diğer halkalarının da sağlıklı çalışmasına engel olmaktadır.

İleriki aşamalarda da, tedarikçi veya müşteri durumuna göre sorgulama yapılacağından, başlangıçta bunların doğru belirlenmiş olması önemlidir. Dolayısıyla katılımın sağlanmadığı bir ortamda; işe sahip çıkmama, tatminsizlik, sağlıklı belirlenmemiş tedarikçi/müşteriye karşıtlık, direnç gösterme gibi sorunlar baş gösterebilmekte ve süreç yönetimi daha başlamadan başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir.

Süreç haritaları çıkartılırken, süreç yönetim ekibinin süreç sahibi ve süreçte yer alanlarla birlikte değerlendirme yapması, süreç adımlarında anlık yapılabilecek iyileştirmelerin yapılmasını da sağlamaktadır. Daha sonra yapılacak olan iyileştirme çalışmalarının sonuç odaklı olması için de oluşturulan bu süreç haritalarının doğru, sağlam bir kaynak oluşturması ekibin bu aşamadaki başarısının göstergesi olmaktadır.

### **1.2.1.3. Süreç Hiyerarşisinin Belirlenmesi**

Süreçler, sahiplerinin de katıldığı, görüşlerinin alındığı süreç yönetim ekibi tarafından düzenlenen toplantılarda alt–ana–üst süreç olarak hiyerarşik yapı düzeninde belirmektedirler. Üst süreç ve ana süreçlerin kapsadıkları alt süreçleri anlaması önemli olduğu gibi, üst süreç sahibi ana süreçlerinden, ana süreç sahibi de alt süreçlerinden sorumlu tutulmaktadır.

Ana ve üst süreç sahipleri kendilerine bağlı alt süreçlerdeki iş akışını bilmekte ve takibini yapabilmekte, aksama noktalarının belirlenmesini de iyi yapabilmektedir. Bu aşamada; alt süreçlere sahip çıkma ve takibi için, üst ve ana süreç sahiplerinin destekleri büyüktür. Böylece süreç yönetim sistemi için alt ekiplerin kurulması sağlanmış olmaktadır. Bundan sonra artık ekipler, üst süreç adı altında yer almakta olup ortak amaçları üst sürecin başarısını sağlamak adına alt ve ana süreçlerin başarısına

çalışmaktır. Her bir üst süreç; ana ve alt süreçleri kapsayan bir ekip oluşturmakta ve üst sürecin başarısına odaklanarak sistemin başarısına çalışmaktadır.

Üst süreç ekibi, alt ekiplerin birbirleri ile iletişimlerinden sorumlu, aradaki anlaşmazlıklarda da çözüm yolunu bulmak için birinci derecede görevli olmaktadır.

Ekiplerin, hiyerarşik yapıda yatay olarak birbirleri ile olan gerek iletişim gerekse iş akışını aksatacak boyuttaki sorunlarında bir kademe üstteki süreçlerin devreye girmesi ve sorunların üzerine gitmesi ile sürecin hiyerarşik yapısı sağlıklı bir şekilde işlemektedir.<sup>54</sup>

### **1.2.2. Süreçlerin Puanlandırılması ve Kritik İş Süreçlerin Belirlenmesi**

Süreçlerin puanlandırılmasında, amaç birliğine sahip olmak gerekmektedir. Amaç birliğine sahip olmak demek, süreç yönetim ekibi üyelerinin belli bir doğrultuda ve grubun çıkaracağı sonuç için sorumluluk almaları anlamına gelmektedir. Süreç yönetimi ekip üyeleri, tüm organizasyonun başarıya ulaşması için öncelikle içlerinde buldukları ekiplerine karşı sorumlu olmakta ve amaç birliğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu işleyiş içinde tüm ekip üyeleri hemfikir olmayabilmektedir. Ancak amaç birliğine sahip olmak, farklı bakış açıları olsa da, ekip üyelerinin ortak amaç için bu farklılıkları bir kenara koyması anlamına gelmektedir.

Süreç yönetimi ekibinin, süreçlerin puanlandırılması ve kritik iş süreçlerinin belirlenmesinde alt süreç ekiplerinin içinde yer alan çalışanlardan bilgi toplaması çok önemli olmakta ve sürecin içinde yer alan çalışanların düşüncelerini öğrenme yönünde çalışmalarını sürdürmeleri gerekmektedir. Bu açıdan, ekibin bu aşamadaki amacı, süreç çalışanlarından üstlendikleri sorumluluklar hakkında düşüncelerini almak ve buna uygun bir puanlandırmaya gidip, kritik iş süreçlerinin sağlıklı belirlenmesini sağlamak olmaktadır.

---

<sup>54</sup> Pritchett, **a.g.e.**, s.11.

### 1.3. Süreçlerin Analizi, İyileştirme ve Geliştirme Aşamaları

Bugünün işletmeleri, organizasyondaki beyaz alanları yönetmek istemektedirler. Bunun için de işletmeler, beyaz alanları değer haritası içine almakta, süreç yönetimi iyileştirme projelerini, ekip çalışmaları ile desteklemektedirler. Bu şekildeki bir destekle değişim gerçek manada öğrenilmekte ve iyileştirme şansı doğmaktadır.<sup>55</sup>

Ekip çalışmaları; süreç yönetiminin etkinliğini arttırmadaki en önemli unsurlardan biridir. Ekiplerin yer aldığı sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri ile başarılı iş sonuçları elde edileceğinden çalışanların ana faaliyetlere katılmalarını teşvik etmek amacıyla aşağıda detaylı bir şekilde anlatılan çeşitli ekipler oluşturulmaktadır.

İyileştirme Çemberleri; çalışanların gönüllü katılımları ile sorunların çözümüne ve çalışma ortamını iyileştirmek isteyen işletme çalışanlarına sağlanan bir imkandır. İyileştirme çemberi, aynı sahada çalışan, benzer işler yapan, düzenli aralıklarla toplanan, sorumlulukları dahilindeki günlük işlerle ilgili iyileştirmeye açık alanları belirleyen, analiz eden ve çözen gönüllü katılımının esas olduğu küçük çalışanlar topluluğudur. Süreç yönetimi sisteminde, sistemin analizi sonucunda ortaya çıkan aksaklıkları gidermek amacıyla toplanmaktadırlar. Çalışma prensipleri standartlaştırılan iyileştirme çemberleri, kendi kaynakları ile çözebilecekleri uzun süre almayacak konulara öncelik vermektedirler. Çemberler tarafından tasarlanan çözümlerin yine çember tarafından uygulanması, izlenmesi ve sonuçlandırılması süreç yönetimi ekibinin yetkilendirmesi ile gerçekleşmektedir.

İyileştirme çemberleri özellikle, teknik gruptaki operatör ve teknisyenlere yönelik bir katılım ortamıdır. Beyaz yakalı personel için çözüm grupları teşvik edilmektedir.<sup>56</sup>

Çözüm Grupları; ürün ve hizmetlerdeki kalite, maliyet, verimlilik gibi sorunların çözülmesini ve süreçlerin iyileştirilmesini fonksiyonlar arası grup çalışmaları ile sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır. Önceleri ürün ve hizmet kalitesindeki sorunlar şeklinde yürütülen faaliyetler sonrasında rotasını süreç iyileştirmelerine çevirmektedir. Süreç yönetimi için vazgeçilmeyecek derecede önemli olan bir ekip çalışmasıdır.

<sup>55</sup> Smith ve Fingar, **a.g.e.**, s.167.

<sup>56</sup> **Brisa İş Mükemmelliğine Yolculuk**, (Brisa Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, 1996),s.78.

Süreç yönetimi ekibi, sürece katılan her bir ekiple bir araya gelerek tipik süreç problemleri, performansı geliştirmeye yönelik teklifler, performansı geliştirme çabalarının önündeki engeller hakkında bilgi almaktadır. Ayrıca sürecin incelenen adımında gerçekleştirilen faaliyetler, adımı gerçekleştirmek için gerekli girdiler ve adımın ürettiği çıktılar belirlenmekte, her adımın, belirsiz olduğu performans kriterleri ölçütleri hakkında bilgi alınarak mevcut performans düzeyi belirlenmektedir. Sürecin tanımlanması sadece faaliyetleri kapsamamaktadır, kullanılan sistemin de belirlenmesi gerekmektedir.<sup>57</sup> Teknolojik gelişmelerin süreçlere uygulanabilmesi için mevcut sürecin yazılım ve donanım sistemlerinin de belirlenmesi gerekmektedir.

Ekip tarafından, bir süreçte oluşabilecek tüm arayüzler ve bunlar arasında gerçekleştirilecek ihtiyaçların belirlenmesi amacıyla **Şekil 3.1**'de görülen ihtiyaç-sorumluluk matrisi tanımlanmaktadır.<sup>58</sup>

Sorumlu Organizasyonlar / Fonksiyonlar					
İhtiyaçlar	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	.....	F <sub>m</sub>
R <sub>1</sub>					
R <sub>2</sub>					
R <sub>3</sub>		X			
...					
R <sub>n</sub>					

**Şekil 3.1** İhtiyaçlar – Sorumluluklar Matrisi

Kaynak : **Brisa İş Mükemmelliğine Yolculuk**, s.83.

Bu tür matrisler son yıllarda kullanılmaya başlanmış olup, karmaşık projelerin yönetilmesinde de faydalı bulunmuştur. Genel anlamda, süreç basit de olsa, karmaşık da olsa bu tür bir matris tekniği, ekip tarafından ön plana çıkarıldığında proje yönetiminde olduğu kadar süreç yönetiminde de kullanışlı bir araç olma niteliğini taşımaktadır.

<sup>57</sup> Okay, **a.g.e.**, s.91.

<sup>58</sup> Brisa İş Mükemmelliğine Yolculuk, **a.g.e.**, s.82.

### 1.3.1. Süreç Parametre ve Hedeflerin Belirlenmesi

Parametreler, sürecin başarısını gösteren ölçüm noktalarıdır. Sürecin başarısının ne ile ölçüleceği süreç yönetim ekibi tarafından bu noktada verilecek önemli bir karardır. Ölçülmeye karar verilen parametrelerin seçiminde süreç sahibinin de bulunması verimli bir çalışma olacağını göstermektedir. Parametrenin nasıl ölçüleceği, nasıl takip edileceği, kriterinin ne olacağını belirlemek, ekibin öngörüsü ve süreç sahibinin de onayı olmadan sağlıklı bir şekilde yapılamamakta, yapılsa bile yapılan belirleme işletmeyi doğru sonuca götürememektedir.

Süreç yönetim ekibi, belirlenen süreç parametrelerinin kabul edilmeden önce sürecin tedarikçisi ve müşterisi tarafından da desteklenmesini sağlamaktadır. Sonuç itibariyle ekibin bu noktadaki amacı; müşteri memnuniyeti ve bunu sağlarken de süreci besleyecek olan tedarikçinin gücünün aşılması gerektiğidir.

Süreç üzerinde yapılacak olan iyileştirmelerde süreç parametreleri esas alınacağından, bu parametrelerin doğruluğunun şüphe götürmeyecek boyutlarda olması için süreç yönetim ekibi, parametrelerin belirlenme aşamasında; süreç sahibi, tedarikçisi ve müşterisinin katılımını sağlamakta, bu üçlünün desteklemediği bir parametrenin konulmasına da engel olmaktadır. Dolayısıyla süreç yönetim ekibi, her bir üst süreç için performans parametrelerini tanımlarken, ana ve üst süreç sahipleri ile birlikte ana süreç performans parametrelerini, ana ve alt süreç sahipleri ile birlikte de alt süreç performans parametrelerini belirlemektedir.

Süreç parametre ve hedeflerin belirlenmesinde ekibin önemi; belli hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmak için bir araya gelen takım ruhlu çalışanların, hedeflerine daha kolay ve çabuk erişebileceğinin bilincinde olmalarıdır. Ekip çalışmasının beraberinde getirdiği motivasyonu kullanırlar. Örgüt yapılarının iyice karmaşıklaştığı, çalışan desteğinin büyük işlerde olmazsa olmaz bir şart haline geldiği dönemde, işletmeler hedeflerine bireysel çabalarla değil; bilgi, deneyim, amaç birliğinin bir araya geldiği ekip çalışmasıyla ulaşabilmektedirler.

Belirlenen hedeflerin ekip çalışması ile sağlanması, çalışanlar üzerinde işi tamamlama hissi uyandırmada yol gösterici olmakta, çalışanları tek bir amaç etrafında birleştirmekte ve onların küçük önemsiz şeyleri bırakıp daha büyük hedefleri kovalama

isteği duymalarını sağlamaktadır.<sup>59</sup> Ayrıca gelecekte ulaşmak istedikleri durumu ve gerçekleştirmek istedikleri hedeflerini ifade etmelerinde yardımcı olmaktadır. Hedefin belirlenmesi; belirli değişkenler itibariyle, gelecekte nerede, hangi durum ve konumda ve hangi büyüklükte olmak istenildiği bugünden belirlemelerine yardımcı olmakta, gelecekteki bu durum veya konum, işletmenin kaynaklarının yönlendirileceği noktaları da belirlemektedir.

### 1.3.2. Süreç Analizi

Süreçlerin analizinin yapılmasında öncelikli olarak uygulanan sorgulama işlemi; bilgi toplama, fikir yaratma ve test etme, olanakları araştırma ve sunma, yeni yaklaşımların uygulanabilirliğinin belirlenmesi, işlerin yürümesi için organizasyon yapma ve uygulama, üretimlerin yapılması, sistemlerin nasıl çalıştığına kontrol edilmesi, işlemlerin ve standartların korunması ve sürdürülmesi, başkalarının çalışmaları ile bütünleştirilmesi ve iş birliği yapılmasını kapsamaktadır.

Süreçlerin analizini yapacak ekip yine süreç yönetim ekibi olup, çalışmaları sırasında çeşitli fonksiyonel katılımın sağlanmasına çalışmaktadır. Ayrıca ekip tarafından düzenlenen toplantılara alt ekiplerin sürekli olarak katılımı sağlanmaktadır.

Ekip üyelerinin yeterli düzeyde iletişimde bulunabilmeleri için ortak bir çalışma yerine sahip olmaları, yapacakları süreç analizinden azami derecede yarar sağlanmasına neden olmakta, üyelerin kullanacakları kaynakların da sadece ekibe ait olması, başka birimler tarafından kullanılmaması ekibin verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Süreç yönetimi ile temel organizasyon hedefleri, bunu destekleyen iş süreçleri belirlenmekte ve derecelendirilmektedir. Süreç analizinde, gerek görüldüğü takdirde süreç yönetim ekibi tarafından süreçlerin kıyaslanması da yapılabilmektedir. Kıyaslama, dünyada mevcut en iyi uygulamaların araştırılması, bulunması, anlaşılması ve sürekli iyileştirme amacıyla işletmeye uygulanması sürecidir. Sürecin kıyaslanması yapılırken ekibin amacı; işletmenin, endüstrideki yerini daha iyi anlamak, stratejik hedefleri geliştirmek, gerçekleştirmek, gerçekçi, yapılabilir hedeflere ulaşmak, mükemmellik çalışmalarıyla sınıfında en iyi olmasını sağlamaktır.

---

<sup>59</sup> Armstrong, **a.g.e.**, s.318.

Kıyaslamayı verimli ve etkin bir teknik olarak kullanabilmek için belirli ön şartların sağlanması gerekmektedir.<sup>60</sup>

- Bilgi paylaşımı kuralları'nın belirlenmesi
  - Yasallık, gizlilik, kullanım..
- İşletmenin ekip çalışmalarıyla birlikte kendi süreçlerini tanımlaması
  - Süreç sahipliği
  - Tanımlanmış ölçütler
  - Öncelikler
  - İç-dış müşteri tanımı
- İşletme içinde kıyaslama sürecinin işleyişinin süreç sahipleriyle belirlenmesi önemlidir.
- Her şeyden önce işletmenin değişime açık olması ve ekip çalışmasını desteklemesi

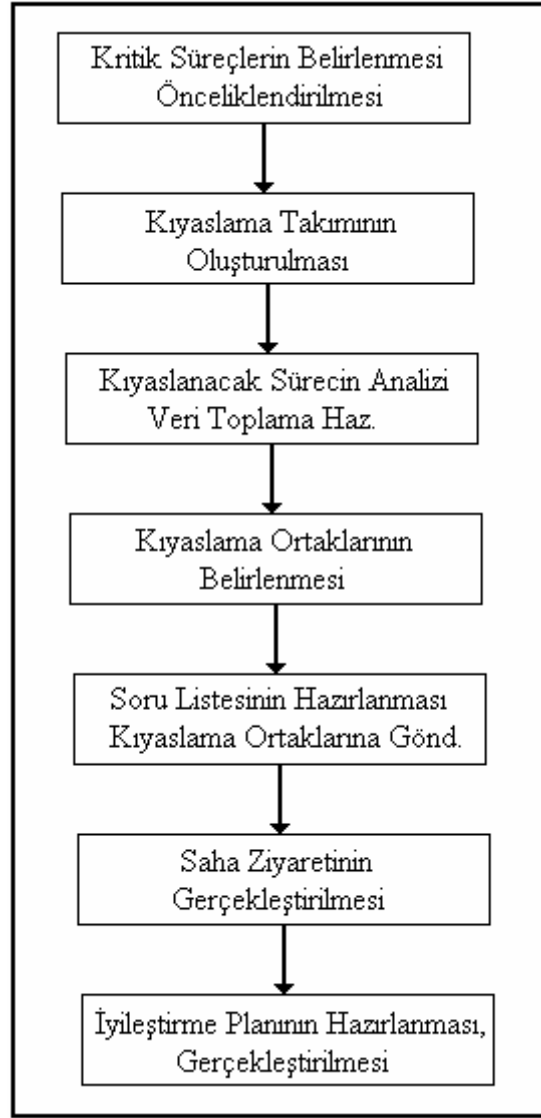
şartları sağlandığı ölçüde kıyaslama verimli ve etkin bir şekilde bir işletmede uygulanabilmektedir.

Kıyaslama verileri, süreç yönetim ekibi tarafından, alt ekiplere gerçekçi, yapılabilir hedefler koymak için kullanılmaktadır. Kıyaslama aşamalarını **Şekil 3.2'**de görmek mümkündür.

Önce süreç yönetimi ekibi tarafından kıyaslanacak konu saptanmaktadır. Kaynaklar sınırlı olduğu için tüm süreçlere eğilmek mümkün değildir. Bu nedenle ekibin kıyaslama stratejisi belirli olmalı ve iş süreçlerinin, işletme performansını ve işletme hedeflerini etkileme derecesine göre sıralandırılması yapılmalıdır. Neyin kıyaslanacağı, süreç yönetiminin uygulandığı işletmelerde kimle kıyaslanacağı sorusundan daha kolaydır. Kimle kıyaslanmanın yapılacağı ise bilinmemektedir. Bunun için yayınlar, medya, anketler, kişisel temaslar, danışmanlar, kıyaslama kuruluşları ve uluslar arası bilgi ağları gibi çeşitli kaynaklardan bir aday listesi oluşturulmakta ve bir kriter seti ile seçme yapılmaktadır. Seçilen potansiyel kıyaslama ortaklarına kıyaslama çalışması teklifi yapılır ve ilgili kişilerden bir takım oluşturulduktan sonra soru listesi hazırlanmakta ve karşılıklı olarak cevaplandırılmaktadır.

---

<sup>60</sup> ARO – 105, a.g.e., s.21.



**Şekil 3.2** Kıyaslama Aşamaları

Kaynak : ARO – 105. **Süreç Yönetimi**, s.21.

Ön bilgiler geldikten sonra saha ziyareti düzenlenerek ortak ile uygulamalardaki detaylar görüşülür ve her iki işletme de kendine göre daha iyi olan uygulamaları kendi bünyesine uyarlamak için iyileştirme planı yaparak değişim sürecini başlatır. Saha ziyaretinin zor olduğu durumlarda kıyaslama çalışması sadece soru listeleri göndererek veya telefon görüşmesiyle de gerçekleştirilebilir. Kıyaslama çalışmalarında bir diğer yöntem de ikili çalışmalar yerine, bağımsız kuruluşlar

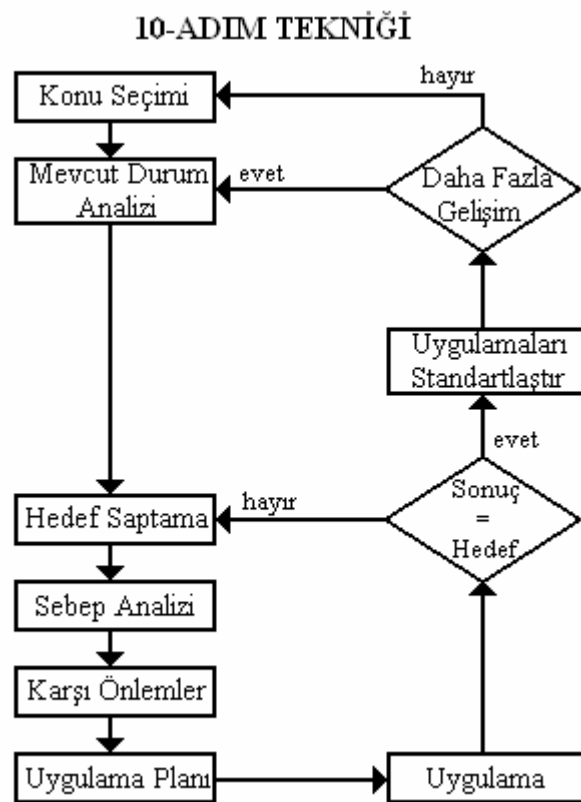


tarafından düzenlenen ve çok kuruluşun katılımıyla gerçekleşen geniş toplantı çalışmalarına katılmaktır.<sup>61</sup>

Kıyaslama sürecinde işletme içindeki süreç yönetimi ekibi, alt ekiplerdeki kıyaslama ihtiyaçlarını belirlemekten, açık kaynaklardan bilgi toplayarak potansiyel en iyi uygulayıcıları ortaya çıkarmaktan ve kıyaslama takım çalışmalarına destek vermekten sorumludurlar.

### 1.3.3. Ekip Çalışmaları Eşliğinde İyileştirme Döngülerinin Kurulması

İşletmelerin ilke olarak benimsedikleri sürekli iyileştirme kavramı küçük adımlı iyileştirmeler ile sıçrama tipi iyileştirmelerin uyumlu bir toplamı olmaktadır.



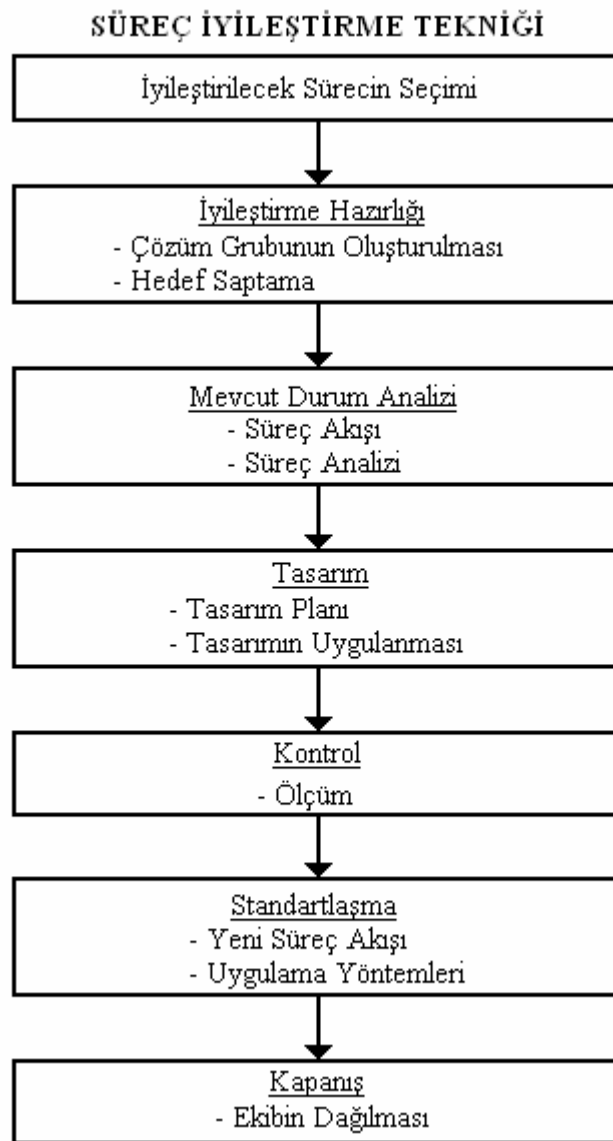
**Şekil 3.3** 10-Adım Tekniği

Kaynak : **Brisa İş Mükemmelliğine Yolculuk**, s.84.

<sup>61</sup> Harrington, a.g.e., s.159.

Küçük adımlı iyileştirmeler, bireysel girişimlerle veya gönüllü iyileştirme çemberleri tarafından gerçekleştirilmektedir.<sup>62</sup> Bu tip iyileştirmelerde **Şekil 3.3**'de görülen 10-Adım yöntemi kullanılmaktadır.

Süreç yönetimi sisteminde, acil müşteri ihtiyaçları, rekabetçi yapıyı engelleyen kronik dar boğazlar, yakın gelecekte meydana çıkması olası görünen sorunlar ve kritik süreçler için sıçrama tipi iyileştirme hedefleri saptanmaktadır.



**Şekil 3.4** Süreç İyileştirme Tekniği

Kaynak : **Brisa İş Mükemmelliğine Yolculuk**, s.85.

<sup>62</sup> Brisa İş Mükemmelliğine Yolculuk, **a.g.e.**, s.84.

Sıçrama tipi iyileştirmeler daha çok çözüm grupları tarafından gerçekleştirilir. Sıçrama tipi iyileştirmeler için 10-Adım yöntemi ile birlikte **Şekil 3.4**'te görülen Süreç İyileştirme Tekniği (SİT) adı verilen yöntemden de yararlanılmaktadır.

Süreç yönetimi ekibi, işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarının uyum içerisinde olması için de çalışmaktadır. Çalışanlara ekipler başardıkça işletmenin de nasıl gelişeceği gösterilmeli, yenilikçilik, kalite ve yüksek standartların ekibe olduğu kadar işletmeye de faydalı değerler olduğu anlatılmaktadır.

Süreç yönetimi ekibi, alt ekiplerden süreç yönetimine odaklanmalarını bekleyip, bu projeyi kendi işleriymiş gibi görmelerini ve sahip çıkmalarını istemektedir. Sonuçta süreçler birbirleriyle etkileşim içinde olduklarından, her bir süreç değiştiğinde, bu değişim, diğer süreçleri de etkilemekte ve bir kere ışık yandığında yani ekipler elde ettikleri olumlu sonucu gördüklerinde, bir daha geri dönmek istememektedirler. Ayrıca alt ekipler, yeni süreçleri baştan yaptıklarında da bu iyileştirmeleri devam ettirme mantığı içinde olmaktadır.<sup>63</sup>

Ekip çalışmaları ile oluşturulan iyileştirme ekipleri veya çözüm grupları, süreçlerin dengeli çalışmasını engelleyen problemler etrafında toplandıkça işleyen süreçler birbirine daha bağımlı hale gelmektedirler. Yöneticilerin bazen problemleri çözecek tecrübede olmayabilmesi ve ekiplerin içlerinde kendi konularında uzmanların da yer alması nedeni ile problemler karşısında ekiplerdeki daha tecrübeli çalışanlara başvurmak zorunda kalılabilmektedir. Bu gibi durumlarda süreçlerin iyileştirilmesinde ekip çalışmaları gerçek çözümü sağlamaktadır.

## **2. SÜREÇ YÖNETİMİNDE EKİP ÇALIŞMASININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI YARARLAR**

Süreç yönetimi, öncelikle müşteriye odaklanmayı sağlamaktadır. Müşteri ihtiyaçlarına katkısı olan faaliyetler, ekip çalışmalarıyla belirlenip, gerçek faaliyet olarak nitelendirilir ve daha çok bu faaliyetler üzerine odaklanılır.<sup>64</sup> Gerçek faaliyet olarak nitelendirilen temel süreçler, birden fazla ekibin katılımıyla çalışan yatay oluşumlardır. Temel süreçler fonksiyonlar arasındadır. Ancak sadece bir ekip içinde

<sup>63</sup> Smith ve Fingar, **a.g.e.**, s.177.

<sup>64</sup> ARO-105, **a.g.e.**, s.24.

başlayıp biten süreçler de olmakla beraber bunlar daha çok temel sürecin alt veya detay süreçleri olmaktadır.

Dikey organizasyonlar üzerinde, başı-sonu, adımları, bölümden bölüme geçişleri net olarak tanımlanmamış yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir bölüm, sadece kendi yaptığı kısımdan sorumlu olduğu; yani sürecin tümünü izleyen, denetleyen bir süreç yönetim ekibini olmadığı durumlar olabilmektedir. Böyle durumlarda; süreçlerde aksamalar olması, hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem zamanının uzaması, hatalı çıktılar gibi süreç sorunlarının çıkması son derece doğal olmakta ve süreç yönetimi sisteminin başarısına büyük bir engel oluşturmaktadır. Bunlar hem maliyeti hem de müşteri memnuniyetsizliğini arttırmakta ve çoğu kez de asıl önemli olanın müşteriye hizmet olduğu gözden kaçırılmaktadır. Müşteri memnuniyetsizliği de doğrudan giderek azalan pazar payı, kar ve gelir şeklinde işletmeye yansımaktadır.

Bu noktada denetleme, yönetme ve süreç yönetimi sistemin etkin bir şekilde çalışması için devreye süreç yönetim ekibi girmektedir. Süreç yönetim ekibi, bu sorunların üstesinden gelmek ve daha başarılı bir sistem çalışması için çaba sarf etmektedir. Süreç yönetimiyle amaçlanan, süreçlerin etkili ve verimli çalışmasıdır. Ayrıca süreç bazında çalışma, işletme çalışanlarının fikir ve önerilerine gereksinim duyduğundan, çalışanlar fikir ve önerilerini ekip çalışmaları ile daha çok belirtme fırsatı bulmakta ve fikirlerine değer verilmesi nedeniyle de motive olmakta, işlerini benimseyerek ekip çalışmaları içerisinde daha bir azimle bulunmak istemektedirler.

Süreç yönetimini hedefleyen işletmelerdeki kültür değişimi, çalışanların yaratıcı ve yapıcı yeteneklerini açığa çıkartacak, sürekli iyileştirme faaliyetlerinde etkin rol almalarını hedefleyecek ekip çalışmalarına fırsat verici boyutta olmaktadır.<sup>65</sup> Sürekli iyileştirmeye katılım için, daha önce de belirtilen ekip çalışmaları yoğun eğitimlerle desteklenmektedir.

Eğitimler, çalışanların ekip içerisinde daha sorgulayıcı, daha problem bulucu ve daha çözüm önerileri getirici biçimde yeteneklerinin artmasını sağlamaya yönelik olarak hazırlanmakta ve yürütülmektedir. İşletme politikası ile uygun bir şekilde, çalışanların ekip çalışmalarında ne yapacakları üzerinde anlaşılması ve nasıl yapacakları konusunun kendilerine bırakılması yaratıcılıklarının gelişmesi üzerinde etkili olmaktadır.

---

<sup>65</sup> David, a.g.e., s.231.

Ekip çalışmalarının süreç yönetimi sisteminin başarısına en önemli bir etkisi de daha aktif bir yönetim değişikliğinin sağlanması, ekiplerde deneme değişikliklerin yapılmasına fırsat vererek sonuçların net bir şekilde görülmesi imkanını vermesidir.<sup>66</sup>

Ekipler arasındaki sağlıklı iletişim de yaratıcılığı geliştiren bir unsur olduğundan çeşitli iletişim yöntemlerinden etkin bir şekilde yararlanılması gerekmektedir. Böylece çalışanların, ekip içinde fikirlerini çekinmeksizin ifade etmelerine, yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılmasına olanak sağlamakta, daha başarılı, aktif bir süreç yönetim sisteminin uygulanmasını sağlamaktadır.

Süreç yönetiminde esas, herhangi bir aksamadan çalışanların sorumlu tutulmayıp, süreçlerin veya sistemin sorumlu tutulmasıdır. Ekip çalışmaları da bu mantığı desteklemektedir. İnsana önem veren bu yönetim biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme ve ekip içinde becerilerine daha uygun görevlere gelme olanağına sahiptirler.

Çalışanlar içlerinde buldukları ekip çalışmaları sırasında tatmin duygusunu yaşamak ve işlerinin sonunu getirmek isterler. Ancak çalışmalarında ortak bir amaç hissine sahip olmadıkları takdirde bütün olumsuzluklara karşı yenilmeye hazırdırlar. Dolayısıyla ekipler aynı zamanda çalışanların ortak bir amaç etrafında birleşmesine çalışmakta ve çalışanların iş tatmini duygularının gelişmesini sağlamaktadırlar.

Sonuç olarak ekip çalışmasının süreç yönetiminin başarısını arttırdığı noktalar aşağıdaki maddelerle özetlenebilmektedir;

- Müşteri merkezlilik,
- İşletme önceliklerine uygun süreçlerin tasarımı,
- Sıra dışı performans göstergeleriyle çalışanın performansından ziyade ekibin performansının sürekli izlenmesi,
- Müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri sadakatinin yaratılmasıyla artan gelir ve karlılık,
- İyi bir denetleme ve gözetimle, hatalar nedeniyle tekrarlanan adımların, katma değer yaratmayan işlerin yok edilmesiyle azalan maliyet, artan üretim hızı ve verimlilik.

---

<sup>66</sup> Smith ve Fingar, **a.g.e.**, s.79.

- Ekip alışmaları içerisinde bütünü görebilme yetisi kazandırılan çalışanların motivasyon, verimlilik ve yaratıcılıklarının arttırılması,
- Sorumluluk sahibi bilinci kazandırılmış, yetkilendirilmiş çalışanların istihdamı,
- Basit, açıkça tanımlanmış, anlaşılır süreç, rol ve sorumlulukların tanımlanması sonucu daha etkin bir süreç yönetimi uygulamasıdır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### FUNİKA TEKSTİL A.Ş.’DE BİR UYGULAMA

#### 1. UYGULAMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

##### 1.1. Uygulamanın Amacı

Uygulama; rekabetin hızla ilerlediği ve değişimin şart olduğu global dünyada, içe dönük bir değişim olan süreç yönetimi sisteminde, “başarının artırılması için ekip çalışması gerekir” hipotezi üzerine yapılmıştır.

##### 1.2. Uygulamanın Önemi

Sektöründeki dalgalanmalar nedeni ile geleceği tehlike boyutlarında olan bir işletmenin geleceğine yön vermesi amacıyla yönelik olarak başlattığı sistem çalışmalarında işletme başarısını daha da arttırması için odaklandığı ekip çalışmalarının olumlu etkisinin görülmesidir.

Uygulamanın; işletmelerde sistem çalışmaları sırasında oluşturulan ekip çalışmalarının doğru ve eksik taraflarını ortaya çıkarması ile birlikte, işletmenin başarısına yönelik çeşitli ipuçları da sağlayacağı öngörülmektedir.

##### 1.3. Uygulamanın Yöntemi

###### 1.3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak; karşılıklı görüşme tekniği uygulanmış olup, sistem yöneticisinden sistemin ekip çalışması öncesi ve sonrasındaki farklılıkları hakkında bilgi edinilmiştir.

### **1.3.2. Evren ve Örneklem**

Uygulamanın evreni olarak, süreç yönetimi sistemindeki bütün süreçler ele alınmış olup bir örneklemeye gidilmeden işletmedeki tüm süreçlerin başarısında ekip çalışmasının incelenmesi uygun görülmüştür.

### **1.3.3. Veriler ve Toplanması**

Uygulama için gerekli veriler, yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiş olup ayrıca süreçlerin yerlerinde incelenmesiyle de verilerin toplanması gerçekleştirilmiştir.

### **1.3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Yüz yüze görüşme ve yerinde yapılan inceleme sonucu toplanan verilerde, süreç yönetimindeki ekip çalışmasının öncesi ve sonrası arasındaki farklar analiz edilmiş olup süreçlerin başarısındaki etkisi için yorum ve önerilerde bulunulmuştur. Sonuç ve önerilerin pratik uygulamalar içermesine de dikkat edilmiştir.

### **1.3.5. Süre ve Olanaklar**

Karşılıklı görüşme tekniğinde süre, sürekli ve doğru bir bilgi akışı için uzun bir sürece yayılmış olup sistem çalışmaları sırasında ilgili kişiden dönemsel bilgi akışları sağlanmıştır. Süreçlerin yerinde incelenmesi de 12 aylık bir dönemde gerçekleştirilmiştir.



## 2. FUNİKA TEKSTİL A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

### 2.1. Funika Tekstil A.Ş.'nin Tanıtımı

Funika, 1985 yılında 5 kişilik bir dış ticaret firması olarak Denizli'de kurulmuş olup 1986 yılında 8 dikiş makinesi ile bornoz üretimine başlamıştır. Konfeksiyon, dokuma ve boyama bölümlerinin tamamlanmasıyla da 1993 yılında entegre bir yapıya kavuşmuştur.

Opel ve Chevrolet marka araçların Denizli bayiliği ve entegre bir yapıya sahip yerel medya kuruluşu Deha Medya Grubunun da katılımıyla Funika sektörel zenginliğini artırıp, 1996 yılında holding çatısıyla örgütlenmesini tamamlamış olup aynı yıl kurulan Funika Vakfı ile de toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeyi amaçlamış ve hızlı bir kurumsallaşma sürecine girmiştir.

1996 yılında başlayan kurumsallaşma süreciyle birlikte, Türkiye şartlarına uygun hale getirilen Japon İşletmeciliği Sistemi'ni grup şirketlerinde uygulamaya başlamıştır. Funika, özünde insanlığa ve ülkesine hizmet etme düşüncesiyle yola çıkarak, içinde yaşadığı topluma yararlı işler yapan örnek bir kuruluş olma idealini taşımakta olup yarı okul görünümünde bir kuruluştur.

Kurumsallaşma ve profesyonelleşme yolunda önemli adımlar atan ve Denizli'ye öncülük eden Funika grubunda; 2002 yılında isim ve renkler haricinde yeniden bir görsel kimlik oluşturma süreci başlamıştır. Logolardan basılı evraklara, binalar iç ve dış dekorasyonundan araçlara, ürün etiketlerinden görevlilerin kıyafetlerine ve çevre düzenlemelerine varıncaya kadar yeni standartlar belirlenmiş, uygulamaya konmuş ve 2004 sonu itibarıyla tamamlanmıştır. Sadece görsel kimliği ile Türkiye'deki ilk 20 firma arasına girmiş olup markalaşma yolunda adım adım ilerlemektedir. Bu kimliğin bir parçası olarak yeniden tasarlanan Kurum dışı İmaj Dergisi ise Türkiye'deki en iyi 10 kurum dergisi arasında yer almaktadır.

Funika grubunun ilk üretici firması olan Funika Tekstil, bugün dokuma ve konfeksiyondan oluşan 18.000 m<sup>2</sup> kapalı alandaki modern tesislerde üretimini gerçekleştirmektedir. Araştırma-Geliştirme çalışmaları ile ürün ve ürün süreçlerinde iyileştirmeler sağlarken, diğer yandan Kalite Geliştirme çalışmaları ile üretim ve yönetim sisteminde iyileştirmeler yapılmaktadır.

1998 yılında Türkiye'de ilk defa bornozda ISO 9001 belgesini alan Funiteks, yeniden yapılanma süreciyle bünyesinde Gönüllü Öneri Sistemini de uygulamaktadır. 2000 yılında ISO 9001 ve 2002 yılında 2000 versiyonuna uygun ISO 9001 belgesini almıştır.

Havlu, bornoz, plaj kıyafetleri, pijama, “chenille” sabahlık ve yatak örtüsü üretimi yapan Funika Tekstil, dokuma ve konfeksiyon üretiminde otomatik serim makineleri, Konsan CAD Sistemi, ETON Askılı Sistem, Lectra, Macromedia Freehand programı, Locstitch, Chenille, Wamateks, Sulzer, Sung Chang, Shin Ta marka dokuma, tufting ve örme makineleri ile tambur, kadife tıraşlama ve kalite kontrol makineleri kullanmaktadır.

Geniş mühendislik, tasarım ve araştırma–geliştirme çalışmasıyla müşteri istekleri doğrultusunda koleksiyon çalışmalarında bulunan Funika Tekstil, 20 ülkeden 79 firma arasında %0.8 hata oranı ile Hollas Kalite Ödülü'nü almış, desenli kadife tıraşlama makinesi icadıyla da Tübitak tarafından 2.likle ödüllendirilmiş, 2002 yılında AMC Target firmasından "En İyi Tedarikçi" ödülünü almıştır.

Mal ve hizmetlerini kullanan tüm insanlara olan sorumluluk bilincini arttırma, bunu yaparken uluslararası normlardaki işletme ve kalite anlayışıyla hareket etme ve herkesin ekonomik refahını ve yaşam kalitesini yükseltme misyonunu üstlenen Funika Tekstil, ürünlerini Funika Ltd. ve diğer işbirliği yapılan işletmeler aracılığıyla iç ve dış pazara satmaktadır. Fasonculuk ile başlayan imalat giderek FUNIKA markalı ürün satışına dönüşmektedir.

## **2.2. Funika Tekstil A.Ş.'de Süreç Yönetiminin Uygulama Basamaklarında Ekip Çalışmasının Önemi**

### **2.2.1. Süreç Yönetimi Sisteminin İşletmeye Anlatılması**

Funika Tekstil A.Ş.'de süreç yönetimi sistemi uygulanma kararının alınmasıyla birlikte işletme süreç yönetimi sistemi uygulama aşamasına geçmiştir. Üst yönetim tarafından üstü kapalı bir şekilde toplantılar yapılarak işletmeye süreç yönetimi sisteminden bahsedilmiş ve çalışanlardan ne istenildiği belirtilmiştir. Ancak çalışanlar

arasında, net olmayan bu değişimden kaynaklı gizli bir tepki oluşmaya başlamıştır. Süreç yönetim sisteminden sorumlu bir ekip olmayışı ve sistemin işletmeye anlatılması görevini üst yönetimin ayrı ayrı yapmaya çalışması, çalışanlar arasında farklı düşüncelere yol açmış olup kavram ayrılıklarına neden olmuştur.

Sistemin işletmeye anlatılması üst yönetim tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilecek bir aşama olmadığından sistem çalışmaları başında sekteye uğramıştır.

İşletme süreç yönetimi sisteminin uygulanması aşamalarının devamında gördüğü bazı başarısızlıklar nedeni ile ekip çalışmalarına yönelme kararı almış olup, sistem süreçlerini baştan gözden geçirmiş ve uygulamasına sıfırdan başlamayı uygun görmüştür. İşletme başlangıç olarak; sistemin etkin bir şekilde uygulamaya geçirilmesinden ve devamında da başarısından sorumlu tutulan bir süreç yönetim ekibi oluşturmuştur.

Ekip tarafından, yeni sistem detaylı bir şekilde incelenmiş ve işletmeye anlatılması gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama sırasında açık ve net bir çalışma ile yeni sistemden amaçlanan yararlar gözler önüne serilmiştir. Ekip tarafından; çalışanlara yapılan bilgilendirme sırasında, süreç yönetimi sistemi olmadığı takdirde çalışanların kaybetmelerinden önce işletmenin kaybedeceği boyut belirtilmiş olup, çalışanlarla birlikte ortak amaç olan; işletmenin sektöründe varlığını koruması amacıyla yönelik olarak büyük bir ekip gibi çalışmaları gerektiği konusunda hem fikir olunmuştur. Bu konuda bütün çalışanlar azimle çalışacakları konusunda da söz birliği yapmışlardır.

İşletme çalışanları, yeni kurulan süreç yönetim ekibi sayesinde işletmelerine olan güvenlerini tekrar kazanmış ve bunu da yapılan her bir iyileştirme çalışmalarında etkin rol alarak göstermişlerdir. Çalışanlar, süreçlerini ekiple birlikte tekrar gözden geçirme ve kontrol altına almak için gerekli çalışmalarda bulunmuşlardır. İşlerin yapılmasından çok iç müşteri olan kendilerinden önceki süreçlerinin isteklerine hızlı cevap verme ve memnuniyetlerini artırma yoluna gitmişlerdir.

### **2.2.2. Süreçlerin Değerlendirilmesi**

Funika Tekstil’de süreçlerin değerlendirilmesi aşamasında süreç sahipleri belirlenirken başlangıçta hiçbir çalışanın sahiplenmek istemediği süreçler olmuştur.

Ancak süreç yönetim ekibinin devreye girmesi, süreçlerin ekipler halinde ayrılması ve bütün süreçlerin tek bir ekip gibi çalışma prensibine sahip olmalarının sağlanması sonucunda her bir çalışan süreçleri sahiplenmek istemiştir. Başlangıçtaki sahiplenmedeki belirsizlik, sürecin zorluğunun yanı sıra çalışanın bireysel çabası gibi görülmesinden kaynaklanıyordu. Ancak sistem çalışmalarının içine ekip çalışmalarının da katılmasıyla birlikte çalışan bireysel çabadan ziyade ekip ruhu içinde daha sorumluluk sahibi olması gerektiğini düşünmüştür. Ayrıca bir ekibin içinde yer aldığı düşüncesi çalışanda işine sahip çıkma bilinci uyandırmıştır.

Süreç yönetim ekibinin liderliği sonucu, süreçlerin sahiplenilmesi ile işletmedeki bazı gereksiz yapılanmalar ortaya çıkmış olup bunların ortak bir çatı altında birleştirilmesi ve daha etkin bir yapının ortaya çıkması sağlanmıştır.

İşletmede kumaş kalite kontrol sürecinde bu anlamda büyük bir iyileştirme yapılmıştır. Çalışanların süreçlerine sahip çıkmaları ile ham ve boyalı kumaşların kalite kontrol süreçleri birleştirilmiş olup daha etkin bir yapı ortaya çıkmıştır. Hatta çalışan kadrosunda azalmaya gidilmesine neden olarak daha etkin bir çalışma prensibine sahip olmuşlardır. Bunun sonucunda da Tablo 4.1’de görüldüğü gibi sürecin kendi içinde yapılan bütünleşmelerle gereksiz işgücü kayıpları %50 oranında ortadan kaldırılmıştır.

	Önce	Planlanan	İyileştirme
Ham Kalite Kontrol Sorumlusu	1	0	1
Bez Kalite Kontrol	2	1	1
Ham Kumaş Kalite Kontrol	15	9	6
Şenil Kumaş Kalite Kontrol	3	0	3
Ham Kalite Kontrol Toplam	21	10	11

**Tablo 4.1 Funika Tekstil A.Ş. Ham ve Mamul Kalite Kontrol Süreci**

Örnek olarak; bez kalite kontrol kadrosu 2 kişiden 1 kişiye düşürülmüştür. Daha önce ham kalite kontrol ile mamul kalite kontrol birimleri birbirinden ayrı çalışıyorlardı

ve kumaşlar birbirleri arasında nakliye işlemi görüp, gereksiz sayıda tekrar tekrar makinede işlem görüyordu. Yapılan bu çalışma sonrasında; nakliye esnasındaki harcanan işgücünden ve zamandan kazanç sağlanmış, kumaşların ayrı birimler tarafından gereksiz bir şekilde makinede işlem görmesine engel olunmuştur. Özellikle hassas ayarda olan kumaşlar için bu durum kumaş kalitesi açısından yarar sağlamıştır. Ayrıca bu sürecin müşterisi olan konfeksiyon üretimine de daha hızlı hizmet verilmiş olmaktadır.

Süreçlerin değerlendirilmesi aşamalarından süreç haritalarının hazırlanmasında işletmede ekip çalışmaları öncülük etmiştir. Süreç yönetim ekibi, çalışanlar için iç müşteri kavramının anlaşılmasına yardımcı olmuşlar ve haritaların çıkarılmasıyla çalışanların kendi süreçlerinin işletmenin süreçleri arasındaki yerini görmelerini sağlamıştır. Ayrıca çalışanların, ekip halinde çalışma mantığında olmaları halinde daha verimli sonuçlar alacaklarını belirtmişler, iç müşterileri aynı olan çalışanların da ekip olarak hareket etmelerini sağlamışlardır.

Funika Tekstil’de, birbirinden saha olarak ayrı mekanlarda yer alan, aynı üretimi yapan iki ayrı üretim birimi vardı. Siparişler için gelen bütün ham maddeler önce merkez işletmeye sonra siparişlerin dağılımına göre uygun olan üretim birimine gönderiliyordu. Çalışanlar süreç haritalarının hazırlanması aşamasında tedarikçilerini, müşterilerini, süreçlerinin sınırlarını görmüşler ve ortak müşterilerini memnun etmek için ekip çalışması içerisinde olmanın daha uygun olacağını fark etmişlerdir. Satın alma biriminin görevi gerekli olan malzemeyi firmaya getirmektir ve görevini başarılı bir şekilde yerine getiriyordu. Ancak üretim yerinin farklı olmasından dolayı merkez işletmeye gelen malzemeler üretim yerine göre sevk ediliyordu. Burada satın alma birimi kendi sürecini çok iyi yerine getirdiğini belirtse de merkez işletmeden uzakta iç müşteri durumunda olan konfeksiyon üretim birimi için memnuniyetsizlik söz konusu idi. Merkez işletmeye araç gönderilmesi, malların yukarıya taşınması gibi hem gereksiz iş yükü hem de zaman kaybı söz konusu idi. Bu memnuniyetsizlik, satın alma biriminin planlama birimi ile ekip çalışması içerisinde olması sonucu giderilmiştir. Satın alma bölümü, gelecek olan malzemelerin ilgili siparişlerinin, üretim birimini planlama bölümünden malzeme gelmeden öğrenerek, malzemenin ilgili birime sevkini sağlamış ve böylece aradaki git-gelleri ortadan kaldırmış olup, daha kaliteli, müşteri odaklı bir hizmette bulunmuştur.

Ayrıca işletme içerisinde; planlama aksesuar depo ve üretim aksesuar depo olarak aynı amaçta iki birim vardı. Birimlerin ekip çalışması anlayışı içerisinde olmamaları nedeni ile birimler süreçlerini ne kadar iyi yapsalar da ortaya çıkan sorunlar sürekli sahipsiz kalıyordu. Aksesuarlar ilk olarak planlama deposuna geliyor, oradan üretim deposuna sevk edilip sonra da üretime çıkıyordu. Ancak aksesuarlardaki kalite bozuklukları, adet eksiklikleri gibi sorunlar hep ortada kalıyordu. Aslında konfeksiyona doğru ve kaliteli aksesuarın gitmesi şeklindeki amaçlarının aynı olmasına rağmen, hiçbir birim soruna sahip çıkmıyordu. İlgili birimlerle görüşülerek, ekip ruhu içinde çalışmaları gerektiği vurgulanmış ve organizasyon yapıları bu şekilde tekrar gözden geçirilip iki ayrı deponun tek çatı altında birleşmesine karar verilmiştir. Bu yeni yapılanma sonucu hem sorunlar ortadan kalkmış hem de işgücünde kazanç sağlanmıştır.

İşletmede süreç hiyerarşisinin belirlenmesi sırasında hiyerarşik yapıda bir karmaşa fark edilmiştir. Birbirine benzer süreçlerin farklı hiyerarşik düzende olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmenin paket, koli ve sevkiyat süreçlerindeki ayrı liderlik yapıları benzer süreçleri içerdiğinden tek bir liderlik altında birleşip, güçlü bir ekip yapısı oluşturulmuştur. Aynı süreç için çok başlılık ortadan kalkmış olup, işgücünden de kazanç sağlanmıştır. Böylece süreçlerin hiyerarşik yapısına hakim, alt süreçlerini kontrol altında tutabilen yeni bir yapı oluşmuş ve süreçlerin takibinin daha iyi yapılması sağlanmıştır.

İşletmede süreçlerin puanlandırılması aşamasında, süreç yönetim ekibi işletme için öncelikli süreçleri belirleme amacı içerisinde süreçleri puanlandırmış ve işletme için kritik derecede önemli olan süreçlerin belirlenmesini işletme genelinde yaptığı ekip çalışmaları ile sonuçlandırmıştır. Süreç yönetim ekibi, her bir süreç sahibinden kendi süreçleri için müşteri ve tedarikçilerinin önem boyutunu bildirmelerini istediği bir çalışma yapmış ve bu çalışma sonucunda işletmenin vizyonu doğrultusunda kritik iş süreçlerini belirlemişlerdir.

### 2.2.3. Süreçlerin Analizi, İyileştirme ve Geliştirme Aşamaları

İşletmede, süreç yönetiminin ekip çalışmalarıyla desteklenerek başarılı bir şekilde uygulanmasıyla süreçlerin analiz edilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada; çalışanların gönüllü katılımları ile analiz sonucunda ortaya çıkan aksaklıkları gidermek amacıyla iyileştirme çemberleri oluşturulmuştur.

Müşteri şikayeti ile gelen bir sorunu bu iyileştirme çemberleri çözmüştür. Müşteri ürünlerindeki kötü kokudan şikayetçi olmuştur. Bu kötü koku ürün üzerinde kesilip, dikilip, paketlenip yükleninceye kadar mevcut olmamasına rağmen, nihai müşteriden bu şikayet gelmiştir. Bu şikayet üzerine ürünün geçtiği her aşamadan ilgili çalışanlar seçilerek iyileştirme çemberi oluşturulmuştur. Bu ekip, üretim aşamalarını baştan sona inceleyip sorunun kaynağını bulmuş ve paket sırasında leke çıkarıcı ilaç kullanımından sonra pakete ıslak şekilde ürünün girmesi sonucu bu kötü koku oluşmuştur şeklinde raporlarını sunmuşlardır. İşletme bu raporu gördükten sonra iyileştirme çemberlerinin devamlılığına gitmiş, sorunların üzerine eğilerek sonuçlanmasını ve uygulamasının takibini sağlamıştır. Ancak iyileştirme çemberlerinin oluşturulması için bir sorunun çıkması beklenmiştir. Daha iyiyi geliştirme amaçlı iyileştirme çemberleri kullanılmamaktadır. Sadece sorun meydana geldiğinde, sorunu çözme amaçlı bu çemberlerden yararlanılmıştır.

İşletmede ayrıca beyaz yakalılardan oluşan çözüm grupları vardır. Ancak bu çözüm grupları sadece ürün ve hizmet kalitesindeki sorunları çözme amaçlı olup maliyet ve verimliliği de göz önüne almaktadırlar. İlk yaptıkları iyileştirme, saat ücretli personelin Cumartesi günü yarım gün çalıştırılması olayını değiştirmeleri olmuştur. Saat ücretli çalışanın Cumartesi günü çalışmaları, hafta içine yayılarak, servis, ısınma, yemek, çay vb. gibi giderlerden toplam yılda 9.000 Amerikan Doları tasarruf elde edilmiştir.

Ayrıca çözüm grupları, yine bugüne kadar sürekli yapılan bir havlu siparişinde daha düşük fiyatta bir iplik çeşidi deneyerek aynı kaliteyi yakalamak için çalışma yapmışlar ve olumlu bir şekilde çalışmayı sonuçlandırmışlardır. Sipariş şimdi %20 daha ucuz bir iplik çeşidi ile üretilmektedir. Firmaya yıllık kazancı 55.000 tutarındadır.

İşletmede yine ekip çalışmaları ile süreçlerin izlenmesi daha sistemli bir hale getirilmiş olup, tüm kullanıcıların görebileceği ve ilgili alanlara kendi süreç

parametrelerini girebileceği bir program kurmuşlardır. Bu program sayesinde anında süreçle ilgili parametrelere, performans değerlerine, müşteri memnuniyeti anketi değerlemesine ulaşılabilmekte ve süreç sahibine de hızlı bir geri bildirim sağlamaktadır. Bu da yine süreç yönetimi ekibi ile bilgi işlem ekibinin bir arada çalışması sonucu olmuştur.

İşletmede süreçlerin parametre ve hedefleri süreç sahipleri, tedarikçileri ve müşterileri ile birlikte belirlenmişti. Ancak ilk birkaç ölçümden sonra sağlıklı sonuç vermeyen süreçlerin parametre değerlerinin değiştirilmesi kararı alındı. Ürün çevrim süresi olarak 45 gün işletmenin öngördüğü hedefti. İlk birkaç ay ölçümden sonra, değerlerde problem olmadığı ancak yine de müşterinin bu konuda memnun tutulamadığı belirlendi. Sürece yanlış hedef konulmuştu. Tekrar bir araya gelinerek olması gereken hedef 35 gün olarak belirlenmiş ve bu şekilde müşteri isteğine doğru cevap verilmeye başlanmıştır. Ayrıca bu çalışmalar sırasında sürecin ölçüm şeklinin yanlış yapıldığı fark edilip, parametre hedefinin tutması yönünde bir ölçüm şekli yerine olması gereken ölçüm şekli uygulanmaya başlanmıştır. Önceleri hedef 45 günken, ölçüm şekli, sipariş planlamaya geldikten 45gün sonra yükleme şeklindeydi. Ancak siparişin planlama bölümüne gelmeden önceki müşteri ilişkileri bölümünde kaybettiği zaman ölçümün dışında tutuluyordu. Süreç hedefine uygun sonuç çıkıyordu ancak müşteri sonuçtan memnun değildi. Önce hedef arttırılarak 30 gün'e çekildi. Ancak siparişin müşteri temsilciliğinde kaybettiği zaman göze çarparak ölçüm şekli planlamadan itibaren değil, müşteri temsilciliğinden itibaren alındı ve hedef 35 gün'e çıkarıldı. Sonuçlar gözlemlendiğinde bütün bölümlerin bu hedefe ulaşmak için daha fazla yoğunlaşarak, hantallıktan uzak çalıştıkları fark edildi ve başarılı bir sonuç elde edildi.

İşletmede süreçlerin analizi sonucunda toplam 20 çalışan işten ayrılıp yerlerine daha etkin pozisyona sahip 6 kişi alınmıştır. İşletme açısından verimli bir hareket olsa da böyle bir değişimin çalışanlar arasında yarattığı huzursuzluk göz ardı edilmiştir.

#### **2.2.4. Funika Tekstil A.Ş.'de Ekip Çalışmasının İşletmeye Yararları**

Funika Tekstil, süreç yönetimini uygulamaya ilk başladığı dönemde ekip çalışmasına gereken önemi vermeyip, süreçlerin kendi içlerinde yönetilmesiyle başarılı



bir sonuç elde edileceği düşüncesi içerisindeydi. Her çalışan kendi sürecinden sorumlu tutuluyordu. Müşterinin ne istediğinden çok, sürecin işlerliği daha önde geliyordu ve bir ekip çalışmasından ziyade bireysel çalışmalar ön plandaydı. İşletme böyle süreç yönetiminde başarılı bir sonuca gidemedi. Süreçler izlenmeye çalışıldı ancak hem müşteri memnun değildi hem de işletmenin performansında, verimliliğinde olumlu yönde değişen bir durum yoktu.

İşletme bu noktadan sonra, ekip çalışması içerisine girmeye karar verdi ve süreçlerini bölmek yerine tek bir ekip gibi hareket etmenin işletmeleri için daha uygun olacağı kararını verdi. Süreç yönetiminin bütün aşamalarını baştan bu gözle ele aldılar.

İşletmede öncelikle; süreçlerin bütünü izleyen ve denetleyen, süreçlerdeki aksamalardan, hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılmasından, çevrim veya işlem zamanının uzamasından, hatalı çıktılar gibi süreç sorunlarından sorumlu olan bir süreç yönetim ekibi kuruldu. Ekibin tek görevi vardı; işletmedeki bütün süreçlerin ekip zihniyetinde çalışmasını sağlamak ve süreç yönetimi sisteminin başarısından sorumlu olmak.

İşletmede ekip çalışması uygulamalarına başlanmasıyla, çalışanlar arasında iç müşteri memnuniyetinin sağlanması mantığı yerleşmiştir. Çalışanlar, süreçlerinin iyi çalışmasının yanında, kendi süreçlerinin çıktısını kullanan müşterilerinin de bu çıktıdan memnun olmalarını amaçlamışlardır. Bu ölçüde süreçlerin parametre değerleri baştan gözden geçirilip tekrar değerlendirilmiş ve müşteri odaklı bir değer konulmuştur. Ancak bu değerlerin zamanla geçerliliğini yitirebileceği durumu dikkate alınmayıp aynı parametre değerlerinin uzun süre kullanılmasına devam edilmesi süreçlerin etkinliğini bir noktadan sonra kaybetmesine neden olabilecektir.

İşletmede süreçlerin tanımlanması, sınırlarının belirlenip, süreç hiyerarşisinin oluşmasıyla farklı bölümlerde tekrar eden süreçler belirlenmiştir. Süreç yönetim ekibi, bu süreçleri gözden geçirmiş ve firmanın maliyetini arttıran bu gereksiz tekrarları eleyerek, yalın bir iş akışı oluşturmuştur. Bu yeni haliyle işletmedeki süreçler daha etkin ve yalın bir hale gelmişler, gereksiz işler ortadan kaldırılmıştır. Ancak böyle bir işlem sonucunda işgücünden kazanç sağlanmanın yanı sıra boşa çıkan işgüçlerinin işletmede başka yerlere yerleştirilememesi çalışanlar arasında firmaya olan güveni sarsmıştır.

Ekip çalışmaları ile işletmedeki süreç yönetim sisteminin uygulanması sırasında ortaya çıkan sorunlar çözülmeye çalışılmıştır. Üst yönetimin her konuda bilgi sahibi

olamadığı durumlarda, alt süreç sahiplerini kapsayan çözüm grubu adı altında ekipler oluşturularak, sorunların teknik bilgiye hakim çalışanlar tarafından daha hızlı ve etkin çözülmesi sağlanmıştır. Mavi yakalılar için de iyileştirme çemberleri kurulmuş ve sorunlar çıktıkça da çözmeye çalışmışlardır. Böyle bir ekip, çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını arttırmış ve sorunlar çıktıkça çözmek için uğraşmaya çalışmışlar, bu onları motive etmiştir. Bu ekiplerin çalışma prensipleri, çıkan sorunlar üzerinde çalışma şeklinde olduğundan, sürekli bir iyileştirme ve geliştirmeden bahsetmek mümkün olmamıştır.

Ekip çalışmaları içerisinde süreç yönetimini uygulamaya çalışan Funika Tekstil'de, çalışanlar kendilerine önem verildiğinin farkına varmaları, herhangi bir aksamadan öncelikle sistemin sorumlu tutulması, bu şekilde kendi becerilerine daha uygun görevlerde yer alma şanslarının olduğu bilincine sahip olmanın verdiği moral ve motivasyonla ekip çalışmaları içerisinde yer almışlardır. Hatalar nedeniyle tekrarlanan adımlar, katma değer yaratmayan işlerin ortadan kaldırılmasıyla işletmede maliyetlerde azalma görülmüş ve üretim hızında artış yaşanıp daha verimli bir işletme haline gelinmiştir.

Müşteri odaklılık sayesinde, çevrim sürelerinde düşüşler yaşanmış, müşteriye daha hızlı hizmet verilerek, işletme açısından bu olumlu sonuç müşteri memnuniyeti anketi değerlemesinde açıkça görülmüştür.

### **3. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Süreç yönetiminin başarısını arttırmada ekip çalışmasının etkisi Funika Tekstil'de başarılı bir şekilde uygulanmış ancak bazı aksayan, iyileştirmeye açık noktalar da belirlenmiştir.

İşletmede iyileştirme amaçlı oluşturulan ekip çalışmaları sadece sorunlar üzerine eğilmiş, asıl olması gereken sürekli iyileştirme ve geliştirme aşamalarında bulunmamışlardır. Dolayısıyla süreç parametre ve hedeflerine ulaşılması için çalışılmış ancak bu hedeflerin daha iyisinin yapılmasına odaklanılmamıştır. Bu durum, ekip çalışmalarının işletmede amacına uygun olarak çalışmasına engel olmuş, daha az verim

alınmasına neden olmuş ve böyle bir ekip çalışmasından daha fazla yarar sağlamak yerine daha az yarar sağlanmıştır.

İşletmede ekip çalışmaları ile verimlilik artışı sağlanmıştır. Çalışanların ekip çalışmaları içerisinde işlerine daha fazla sahip çıkmaları sağlanmış ve bazı işler daha az kişiyle daha etkin bir şekilde yapılabilir hale gelmiştir. İşletme, işgücünde inanılmaz ölçüde bir kazanç sağlamış, süreçlerin, teker teker kendi hedeflerine ulaşmaktan çok, tek bir hedefe üst süreç performansına odaklanması ile daha etkin çalışma ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte işgücünden sağlanan kazanç, bazı işgüçlerinin de açığa çıkmasına neden olmuş ve ihtiyaç olmayan bu işgüçlerinin başka görev sahalarına yerleştirilememesi durumu da ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışanların işletmeye olan güvenini sarsarak bir süre süreç yönetimi uygulamalarının duraklamalarına bile sebep olmuştur.

İşletmede, ekip mantığında çalışma ile çalışanların süreçlerine sahip çıkması, meydana çıkan hataları kabullenmesi ve bu durumun çalışanda kendisinin sorgulanma amaçlı olmadığı, sistemin sorgulanma amaçlı olduğu mantığının yerleştirilmesi ile işletmedeki bazı gereksiz yapılanmalar ortaya çıkmış ve bunların tek bir çatı altında birleştirilmesi ile müşteri odaklı daha kaliteli bir hizmet söz konusu olmuştur. Bu yeni yapılanma sırasında çalışanların birbirleri ile uyum içinde çalışıp çalışamayacakları göz ardı edilmiş, çalışanların fikirleri alınmamıştır. Ekip, sadece gereksiz yapılanmayı görüp, gerekli uygulamayı yapmış, bunun için bir alt yapı hazırlığı içerisinde girmemiştir. Bu da çalışanların yeni yapıya uyum sürecini uzatmıştır.

İşletme süreç ve parametre değerleri ekipler tarafından, çalışanlarla birlikte sağlıklı bir şekilde belirlenip, her bir üst, ana ve alt süreçlere ulaşmaları gereken hedefleri belirtilmiştir. Ekibin bu çalışmalar sırasında çalışanlarla birlikte hareket etmesi çok sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlamıştır. Ancak değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin işletmede dikkate alınmıyor olması süreç yönetiminin ileriki aşamalarında olumsuz sonuçlanma ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Eğer işletme ilk başta koyduğu hedef ve parametreler doğrultusunda ilerlemeye devam ederse, müşteri memnuniyetsizliğinin söz konusu olacağı açıktır. Başta konulan değerler zamanla geçerliliğini yitirebilecek, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamayabilecektir. Bu noktada süreç yönetim ekibi çalışmalarına ara vermeden sürekli geliştirme amaçlı

çalışma prensibine sahip olmalı, süreç parametre ve hedeflerinin güncelliğini korumasını sağlamalıdır.

Süreç yönetimi için önemli bir konu olan iyileştirme çalışmalarında işletme ekip çalışmalarına ağırlık vermek için sorunların çıkmasını beklemiş ve sorunlar çıktıktan sonra çözüme amaçlı iyileştirme ekibi ve çözüm grupları oluşturmuştur. Böylelikle sorunlar çıktıktan sonra bu ekip yapılarının oluşturulmasına kadar geçen zaman işletme için kayıp zaman olmuştur.

#### 4. ÖNERİLER

İşletme, ekip çalışmalarından verim sağlayacağını düşündüğü noktalarda ekip çalışmasına ağırlık vermelidir. Kişisel teknik bilgi ve becerinin daha etkili olduğu durumlarda ekip çalışması uygulamalarında bulunmanın işletmeye çok bir yararı olmamaktadır.

Ekipler oluşturulurken ekibin amacına uygun özellikteki çalışanların bu ekip içerisinde görev alması sağlanmalı, bunun için de çalışanların özellikleri belirlenmeli ve ekip oluşumu sırasında göz önüne alınmalıdır. Aksi takdirde ekipten istenilenin elde edilmesi zaman alabilmektedir. Süreç yönetimi sisteminin başarısı için de ekip çalışmalarında bulunacak çalışanların hem sistemi tanımaları hem de bu sistemde etkin olarak rol alabilecek yeterlilikte olmaları veya kazandırılmaları gerekmektedir. Bazı durumlarda ekip üyelerinin amaca uygun kişilerden seçilmemeleri ekip çalışmalarını yavaşlatabilmektedir. Böyle durumlarda ise işletmenin hızlı karar alma mekanizmalarını çalıştırması belki de ekip üyelerini baştan gözden geçirmesi gerekmektedir.

Oluşturulan ekipler, çalışmaları sırasında sorunlara öncelik vermişler, süreç yönetiminin temelinde yer alan sürekli gelişmeyi ikinci plana bırakmışlardır. Süreç yönetiminin başarısının artırılması için sürekli gelişmeyi hedeflemeli, mevcut durumlarından memnun olmamaları gerekmektedir. Sorunların çözülmesi şeklinde başlayan bu sistem ileriki aşamalarda herhangi bir yenilik kaydetmeyecek olup, sorunların çözümünde de yetersiz kalmaya başlayacaktır.

Ekipler, süreçlerin güncelliğini korumasını sağlamaya da çalışmalıdırlar. Sistemi bir kere kurup geri çekilmek söz konusu olmamalı, sistemin işlerliğini de takip etmek

ekibin görevi olmalıdır. Değişen çevre şartlarına bağlı olarak müşteri ihtiyaç ve beklentileri de değişmektedir. İşletme değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine aynı hedeflerle cevap verememekte, verdiği taktirde oluşan müşteri memnuniyetsizliğine de hazır olması gerekmektedir. Bu yüzden ekipler sistemi kurduktan sonra kurdukları sistemin çalışmasını da takip etmeli ve gerekli güncellemeleri zamanında yapmalı, müşteri memnuniyetinden ödün verilmemesini sağlamalıdır.

İşletme, süreç yönetimi sisteminin başarısını olumsuz yönde etkileyecek şekilde çalışanların işletmelerine olan güvenlerinin sarsılmasına neden olmuştur. Sistem çalışmaları sonucunda işgücünden kazanç sağlanmış ama bu gereksiz işgüçlerinin işletmeden ayrılması, diğer çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olmuştur. İşletme bu noktada çalışanlarını önceden bilinçlendirmeli veya açığa çıkan işgüçleri için daha farklı yollar denemelidir. Bu işgüçlerinden farklı şekillerde yararlanma, kişisel özelliklerine uygun işlere getirilme, farklı alanlarda daha etkin çalıştırılma gibi yolları deneyerek çalışanların işletmelerine olan güvenlerinin sarsılmasını önleyebilmelidirler. Böylelikle bu yeni değişim sistemi içerisinde çalışanlar daha etkin bir şekilde rol almak isteyecekler ve sistemin başarısına daha çok katkıda bulunabileceklerdir.

İşletme ekip çalışmalarında ekipler arasındaki koordinasyonu sağladığı ölçüde daha başarılı olmaktadır. Ekiplerin kendi aralarındaki çekişmelere izin verilmemeli, zaman zaman ortak ve aynı hedeflerinin olduğu ekiplere anlatılmalıdır. Zamanla ekipler amaçlarından uzaklaşabilmektedir. İşletme bu duruma izin vermemeli, gerektiği noktada ekiplere amaçlarını hatırlatıcı toplantılar veya düzenlemeler yapmalıdır.

Ekipler arasında bilgi paylaşımına önem verilmeli, sahip olunan bir bilgi ekibin sınırları içerisinde kalmamalıdır. Diğer ekiplerin aynı bilgidan farklı boyutlarda yararlanabileceği göz ardı edilmemelidir.

Süreç yönetimi sistemi, ekip çalışmaları ile başarılı bir şekilde götürülmeye çalışılsa da üst yönetimin desteği ile daha başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Bu yüzden üst yönetimin desteğinin sistemin başından sonuna kadar her aşamada, ekip çalışmalarının her noktasında olması gerekir.

## SONUÇ

Günümüz dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmeleri; güçlü bir liderliği, müşteri üzerinde yoğunlaşmayı; üstün süreç yönetimini gerektirmektedir. Bundan dolayı süreç yönetimi; başarılı olmanın bu ön şartlarını yerine getirmek için işletmelerin sahip olmaları ve kullanmasını bilmeleri gereken bir araç ve yöntem olmaktadır.

Süreç yönetimi için, işletmeleri yönetenlerin ve işletmede çalışan insanların çalışma tarzlarının yanı sıra düşünme tarzlarını da değiştirmeleri, hatta eski uygulamaların yerine yenilerini getirmeleri gerekmektedir. Ana süreçlerin performans seviyelerini yükselten işletmelerin sayısı arttıkça müşteri odaklı yönetim seçeneği, endüstrideki diğer işletmeler için de rekabet açısından bir zorunluluk haline gelmektedir.

Ekip çalışmaları işletmelerde çalışanların kendilerini daha iyi ifade etme imkanı buldukları, işletmelerine doğrudan fayda sağladıkları, işletmelerin ileriye gitmelerinde yardımcı oldukları ortamlardır. Dolayısıyla süreç yönetiminde, ekip çalışmaları önemli bir yer almaktadır. Süreç yönetim sistemi tek başına yürütülebilecek bir sistemden çok, ekip çalışmaları ile desteklenmesi gereken bir sistemdir. Bütün süreçlerin tek bir ekip halinde ortak bir amaç etrafında çalışması sistemi başarıya götürecektir.

Süreç yönetimi sisteminin ilk basamağından son basamağına kadar bütün noktalarda ekip çalışmaları içerisinde bulunularak başarılı olunmaktadır. Bazı durumlarda hantal bir yapı nedeni ile ekip çalışmaları sistemin çalışmasını yavaşlatsa da genel anlamda sistem başarısına katkıda bulunmaktadır.

İşletme çalışanları, ekip çalışmaları içerisinde yer alarak, kendilerinin ve çalışmalarının önemsendiği duygusuna sahip olmakta ve bu yeni sistem için de motive olmuş bir şekilde çalışmaktadırlar. Süreç yönetimi için temel unsurlardan biri olan çalışan desteği de bu sayede sağlanmış olmakta ve çıkabilecek bütün sorunların çözülmesinde de ekipler halinde çalışma gerekmektedir.

Süreç yönetiminin son döngüsü olan iyileştirme döngüsü ise artık, ekip çalışmalarına tam olarak ihtiyacın duyulduğu ve sistemin işleyişinin devamlılığının sağlanması için gereken bir çalışmadır ki bu aşamada sistem kapsamındaki çalışanların

desteği olmaksızın, sistemin ve devamında da işletmenin ileri bir noktaya götürülmesi söz konusu olamamaktadır.

Sonuç olarak; ekip çalışması, süreç yönetimin bütün basamaklarında ihtiyaç duyulan, sistemin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasında, sistemin başarısını artırıcı rol oynayan işletmeler için kesinlikle uygulanması gereken bir yöntem olmaktadır.

## KAYNAKÇA

Armstrong, Michael. **Performance Management**. New York: McGraw Hill Inc., 1992.

ARO – 105. **Süreç Yönetimi**. İstanbul: Eğitim ve Danışmanlık El Kitabı, 2002.

Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. İstanbul: Avcıo1 Basım-Yayın, 1996.

**Brisa İş Mükemmelliğine Yolculuk**. Brisa Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, 1996.

Byars, L.Lloyd, Leslie Rue. **Human Resource Management**. 6th.Ed., New York: McGraw Hill Inc., 2000.

Carr, D.K., H.J.Johansson. **Best Practices in Reengineering**. New York: McGraw Hill Inc., 2000.

David, R.Fred. **Concepts of Strategic Management**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

EFQM. **Business Process Management**. Brussel: Report of the Benchmarking Group, 1999.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.



- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- Erkut, Haluk. **Süreçlerle Yönetim**. İstanbul: Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi, 1998.
- Hamilton, Alexander. **Successful Team Building**. New Jersey: Alexander Hamilton Institute Modern Business Reports, 1988.
- Hammer, Michael, James Champy. **Değişim Mühendisliği**. Çevirmen: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1996.
- Hardingham, Alison. **Takım Çalışması**. Çevirmen: Aksu Bora ve Onur Cankoçak. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997.
- Harrington James. **Business Process Improvement**. New York: McGraw Hill Inc., 1991.
- Johnson, Ron. **Kusursuz Ekip Çalışması**. Çevirmen: Füsün Doruker. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999.
- Kaplan, Robert, D.Norton. **Balanced Scorecard**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Maznevski, Marta L., Katherine M.Chudoba. **Bridging Spaca Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness**. Organization Science, No:5, Cilt:11, Eylül–Ekim 2000.
- Okay, Işlay. **İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları**. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1999.

Özalp, İnan. **İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı**. Eskişehir: Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Anadolu Üniv. Yayınları, No: 1068, Cilt:15, Sayı:1-2, 1998.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2005.

Pritchett, Price. **Süreçlerle Yönetim**. Çevirmen: Tekin Siya. İstanbul: Mü-Ka Matbaacılık, 2002.

Sabancı, Sakıp. **Başarı Şimdi Aslanın Ağzında**. İstanbul: Mart Yayınları, 1998.

Smith, Howard, Peter Fingar. **Business Process Management**. Florida: Meghan-Kiffer Press, 2003.

Weiss, H. Donald. **Başarılı Ekip Oluşturma**. Çevirmen: Erhan Tuksan. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Womack, James, Daniel Jones. **Yalın Düşünce**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), 2003.

[www.filizeyuboglu.com](http://www.filizeyuboglu.com), 2003.