

INOTEC BİLGİ MERKEZİ

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İçin Süreç Yönetim Sistemi - 1. Bölüm

No: 01-2003

Hayati Çağlar

Altan Erdoğan

Tarih: 14.11.2003

İnoTec

Şahin Metal

Genel Müdür

Kalite Müdürü

hcaglar@inoteconline.com

altanerdogan@sahinmetal.com

Özet

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin en önemli avantajı süreç yönetim sistemi altyapısının kuruluşlarda oluşturulmasının gerekliliğidir. Ancak bu konu aynı zamanda kuruluşların başına bela olmuş gibi görünmektedir. Bu makale ile kuruluşların kendi içlerinde kuracakları süreç sistematiğine ışık tutulması amaçlanmaktadır.

Makalenin 1. bölümünde süreçlerin tanımı üzerinde durulurken, 2. bölümünde performans göstergeleri ve ölçümleri hakkında bilgi verilecektir.

ISO 9001:2002 Kalite Yönetim Sisteminin eski revizyona göre getirdiği en önemli yenilik; süreç yönetim sisteminin kurulmasının gerekliliğidir. Süreç yönetim sisteminin kurulması; aynı zamanda bu revizyona geçmek isteyen kuruluşların karşılaştıkları güçlüklerin başında yer almaktadır. Genel olarak büyük ölçekli kuruluşlar yeni revizyona geçiş sırasında Süreç Yönetimi konusunda eğitim alma ve eğitim sonrası sistemi oluşturma, orta ve küçük

ölçekli işletmeler ise; eğitim almadan bir danışman eşliğinde geçiş yapma yolunu seçmektedirler.

Bu konuda eğitim alan ve sistem kurmayı deneyen şirketlerin karşılaştıkları en önemli güçlüklerden biri; genel olarak süreç yönetimi eğitimlerinin içeriklerinin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardının kastettiği süreç metodolojisinden daha karmaşık unsurlar içermesidir. Dolayısı ile eğitim alan kuruluşların çalışanları kendi şirketlerindeki süreç altyapısını kurarken çok kompleks düşünmüş ve kuruluşlarını süreç çöplüğüne dönüştürmüşlerdir. Süreç yapısının karmaşık ve detaylı olması; eski standartta devamlı olarak eleştiri oklarını üzerine çeken bürokratik prosedürlerle eşdeğer anlam taşımaktadır. Kimsenin okumadığı sayfalar dolusu çok sayıda prosedür ne ise, bu gün de karmaşık olması dolayısı ile yönetilemeyen süreç yönetim sistemi aynı şeydir.

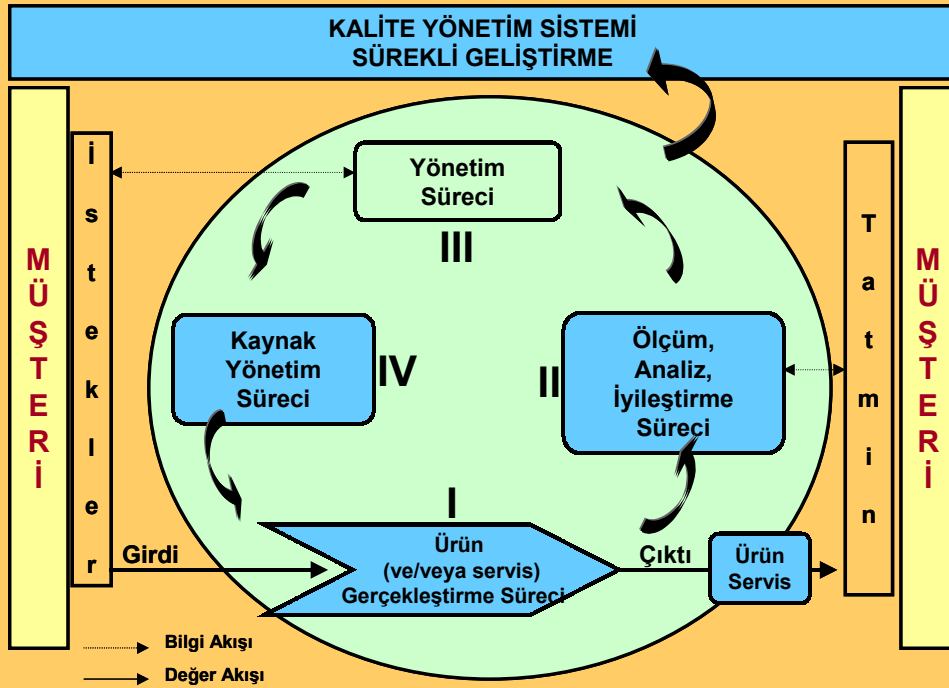
Bu bağlamda ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin kendi tanımladığı süreç yapısı üzerinden gitmek en mantıklı ve direkt yol olacaktır.

Standartta göre PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü üzerine basitçe 4 ana süreç yerleştirilebilmektedir:

Kaynak Yönetimi	Planla	I.5. Malzeme Tedarik Süreci
Ürün Gerçekleştirme	Uygula	I.6. Bakım Süreci
Ölçme, Analiz, iyileştirme	Kontrol	I.7. Kalite Kontrol Süreci
Yönetim Süreci	Önlem Al	I.8. Kalibrasyon Süreci

4 Ana Süreç

I. Ürün Gerçekleştirme II. Ölçme Analiz, İyileştirme Süreci III. Yönetim Süreci IV. Kaynak Yönetim Süreci



Bu 4 ana sürece ilave olarak kalite yönetim sisteminin sürekli geliştirilmesini 5. süreç olarak ilave etmek de mümkündür.

4 ana süreç tanımlandıktan sonra bunların alt süreçlerini tanımlamak gerekmektedir:

I. Ürün Gerçekleştirme Süreci

I.1. Teklif-Sipariş Süreci

I.2. Üretim Planlama Süreci

I.3. Üretim Süreci

I.4. Ambalaj ve Sevkiyat Süreci

II. Ölçme, Analiz, İyileştirme Süreci

II.1. İç Tetkik Süreci

II.2. Müşteri Memnuniyet Ölçüm Süreci

II.3. Proses Analiz Süreci

III. Yönetim Süreci

III.1. Haftalık Gözden Geçirme Süreci

III.2. Aylık Gözden Geçirme Süreci

III.3. 6 Aylık Yönetimin Gözden Geçirme Süreci

IV. Kaynak Yönetim Süreci

IV.1. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

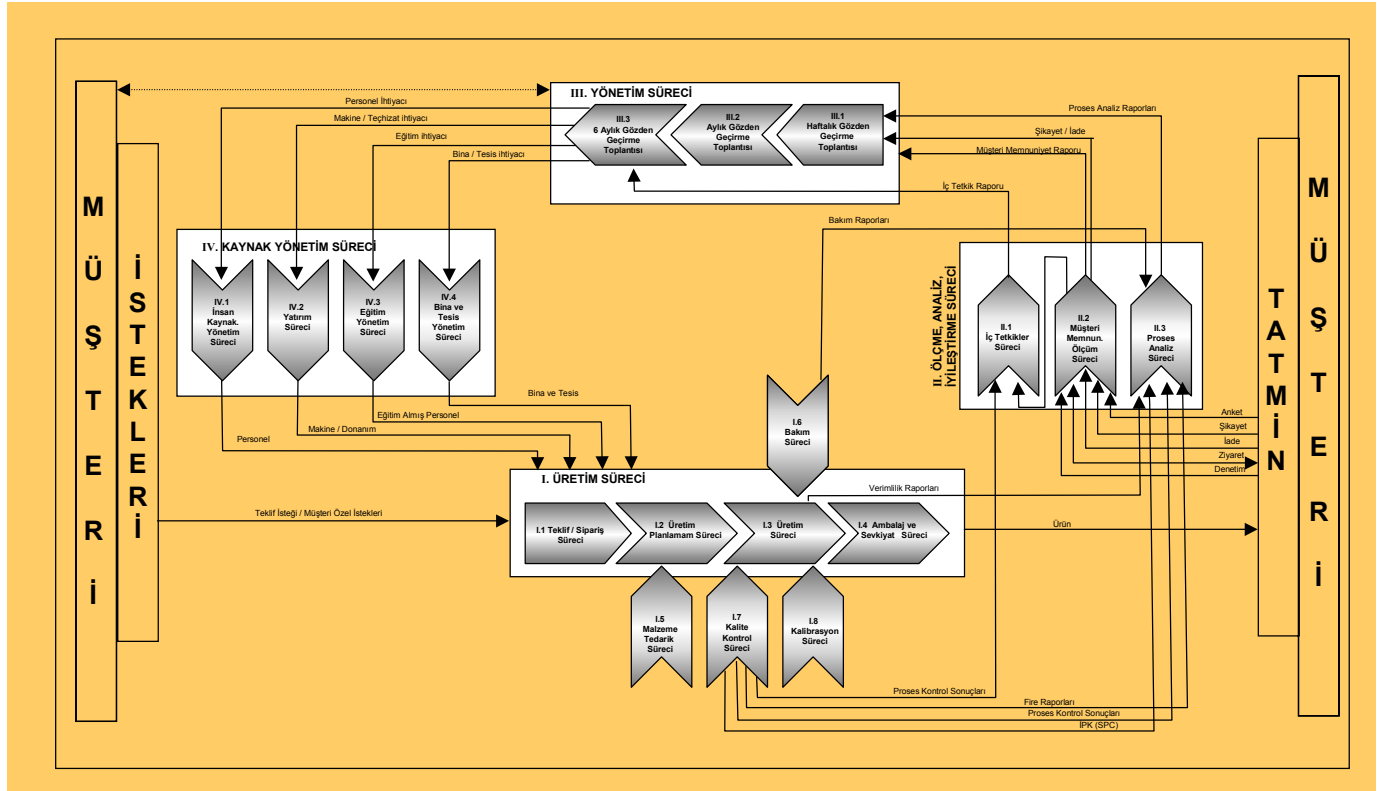
IV.2. Yatırım Süreci

IV.3. Eğitim Yönetim Süreci

IV.4. Bina ve Tesis Yönetim Süreci

Süreçleri tanımlarken bunların birbirleri ile etkileşimlerini unutmamak gerekmektedir. Bu etkileşimi göstermek için çok sayıda kuruluş matris tablolarından yararlanma yolunu seçmiştir. Aslında bu, mantıklı bir yöntem olmakla birlikte, görsel

tamamlanmaktadır. Siparişin gelmesi ile bir sonraki süreç yani Üretim Planlama Süreci devreye girmektedir. Bu süreç kapsamında üretim planlanırken eksik olan malzeme ihtiyacı Malzeme Tedarik Süreci tarafından karşılanmaktadır. Üretimin planlanması sonrasında hazırlanan iş emrinin üretim birimine iletilmesi ile Üretim Süreci başlamaktadır. Üretim süreci kapsamında Bakım Süreci, Kalite Kontrol ve Kalibrasyon Süreçlerinin desteği ile müşterinin siparişinde belirttiği miktarda ürün üretilerek, bir sonraki sürece yani Ambalajlama ve



açından rahat bir yol değildir. Daha iyi başka bir yöntem ise; etkileşimin şematize edilerek süreç haritası halinde gösterilmesi olacaktır.

Aşağıda bu amaçla hazırlanmış bir süreç haritası örneği görülmektedir. Bu harita üzerinden süreçlerin birbirleri ile nasıl etkileştiklerini bir bakışta görmek mümkündür. Örnek süreç haritasından takip edilebileceği gibi; her şey müşterinin teklif talebinde detaylandığı isteklerin kuruluşa iletilmesi ile başlamaktadır. Bu istekler Teklif-Sipariş Süreci kapsamında ele alınmakta ve müşteriye teklif verilmektedir. Müşterinin sunulan teklifi kabul ederek kuruluşa sipariş vermesi ile bu süreç

Sevkiyat Sürecine iletilmektedir. Müşterinin isteklerine ve ürünün özelliklerine bağlı olarak üretilen ürünler ambalajlanarak müşteriye sevkiyat edilmektedir.

Aslında herhangi bir kuruluşta katma değer yaratan aktiviteler Müşteriden-Müşteriye uzanan çizgi üzerindeki 1.1. – 1.4. süreçleri arasındaki ana hatta yer alan aktivitelerdir. Bu; bir kanalda akan suya benzetilebilir. Suyun hızı ve miktarı bu ana hattın ne kadar verimli çalıştığını göstermektedir. Dolayısı ile suyu hızlı ve bol miktarda akıtmakla müşterinin memnuniyet seviyesi de o derece artacaktır. Çünkü; burada alında teslimat hızı ve üretim kapasitesi

anlamına gelen iki önemli göstergeden bahsedilmektedir.

Peki bahsi geçen dört süreç dışında kalan diğer süreçler gereksiz midir? Maalesef kanalda akan suyun hızını ve miktarını arttırmak için diğer süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ana kanalda gerçekleştirilen faaliyetlerin performanslarının ölçülmesi, analiz edilmesi ve yönetime raporlanması bir sonraki ana süreç çatısı altında yani; Ölçme, Analiz ve İyileştirme Süreci'nde vuku bulmaktadır. Yine bu süreç çerçevesinde müşterilerin nabzı tutularak dönemsel olarak yönetime raporlanmaktadır. Yönetim, kendisine gelen raporlar ve analiz sonuçları çerçevesinde Yönetim Süreci sınırları içinde gözden geçirme faaliyetlerini yürüterek sürekli olarak kararlar almaktadır. Bu kararların büyük çoğunluğu; ana kanalın etkinliğini arttırmak için çeşitli kaynakların ayrılması kararıdır. İşte bu noktada Kaynak Yönetim Süreci devreye girerek, insan, malzeme, bina, bilgi (eğitim) veya teçhizat gibi çeşitli kaynakları temin ederek Ürün Gerçekleştirme Süreci başta olmak üzere tüm süreçlere dahil etmektedir. Böylelikle kendi içinde kapalı bir döngü gerçekleşmiş olmaktadır. Bu döngünün etkin olarak hızlı döndürülmesi sürekli iyileştirme prosesinin etkin işlediği anlamına gelmektedir.

Süreç Yönetim Sistemi çerçevesinde süreçlerin tanımlanması ve birbirleri arasındaki etkileşimin ortaya konulması ISO 9001:2000 KYS çerçevesinde işlerin bittiği anlamına gelmemektedir. Aşağıda sıralanan konularda da sistem kurulması şarttır:

Süreç sahipleri/sorumlularının belirlenmesi

Süreçler ile organizasyonel yapı arasındaki ilişkinin ortaya konulması

Standart maddeleri ile kurumun süreçleri arasındaki ilişkinin tanımlanması

Süreçler ile dokümantasyon yapısı arasındaki ilişkinin kurulması

Süreç performans hedeflerinin tespiti, nasıl ölçüleceği, kimin ölçeceği ve nasıl ele alınacağı

Bu konularla ilgili detaylı bilgi ve yararlı doküman örneklerine bu makalenin 2. bölümünde yer verilecektir.