



MARMARA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE
SÜREÇ YÖNETİMİ
VE SÜREÇ PERFORMANSININ OPTİMİZASYONU

DEMET ÖZNAZ

DOKTORA TEZİ

Tekstil Eğitimi Anabilim Dalı

Tekstil Eğitimi Programı

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Nuriye İŞGÖREN

İSTANBUL, 2013



MARMARA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE
SÜREÇ YÖNETİMİ
VE SÜREÇ PERFORMANSININ OPTİMİZASYONU

DEMET ÖZNAZ

(141202820070041)

DOKTORA TEZİ

Tekstil Eğitimi Anabilim Dalı

Tekstil Eğitimi Programı

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Nuriye İŞGÖREN

İSTANBUL, 2013

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi Demet ÖZNAZ'ın “**Hazır Giyim İşletmelerinde Süreç Yönetimi ve Süreç Performansının Optimizasyonu**” başlıklı tez çalışması, 01 Ağustos 2013 tarihinde savunulmuş ve jüri üyeleri tarafından başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Nuriye İŞGÖREN (Danışman)

Marmara Üniversitesi (İMZA).....

Prof. Dr. Mehmet AKALIN (Üye)

Marmara Üniversitesi (İMZA).....

Doç. Dr. Fatma ÇİTOĞLU (Üye)

Marmara Üniversitesi (İMZA).....

Yrd. Doç. Dr. Erkan İŞGÖREN (Üye)

Marmara Üniversitesi (İMZA).....

Yrd. Doç. Dr. Vedat ÖZYAZGAN (Üye)

Aydın Üniversitesi (İMZA).....

ONAY

Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19.08.2013 tarih ve/2013 sayılı kararı ile Demet ÖZNAZ'ın Tekstil Eğitimi Anabilim Dalı Tekstil Eğitimi Programında Doktora derecesi alması onanmıştır.

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Abdülkerim KAR



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın başından sonuna kadar her aşamasında önerileri ile katkıda bulunan, benden desteğini ve ilgisini hiçbir zaman esirgemeyen çok sevgili danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Nuriye İŞGÖREN'e, gerek tez izlemelerde gerekse uygulama aşamasında işlerinin yoğunluğu arasında bana zaman ayırıp, tezimi inceleyip değerlendiren ve önerileri ile katkıda bulunan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Erkan İŞGÖREN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimin düzenleme aşamasında benimle birlikte çalışan, her zaman yanımda olduğunu hissettiren sevgili kardeşim Yeşim ÖZNAZ'a, sevgi ve ilgileri ile zorlukları aşmamda bana güç veren sevgili annem, babam ve kardeşlerime ve çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca çalışmanın uygulama kısmının gerçekleştirildiği hazır giyim işletmesi yönetici ve çalışanlarına değerli katkı ve yardımlarından dolayı çok teşekkür ediyor, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını diliyorum.

Ağustos, 2013

Demet ÖZNAZ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	I
ABSTRACT	III
YENİLİK BEYANI	IV
KISALTMALAR	V
ŞEKİL LİSTESİ	VI
TABLO LİSTESİ	VII
BÖLÜM 1 - GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ	1
1.2. SÜREÇ ve SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI	5
1.2.1. Süreç Tanımı	5
1.2.2. Sürecin Temel Unsurları ve Özellikleri	6
1.2.3. Süreçlerin Sınıflandırılması	10
1.2.4. Süreç Hiyerarşisi	13
1.2.5. Süreç Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi	14
1.2.6. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri	17
1.2.6.1. Kuruluş Dışı Nedenler	17
1.2.6.2. Kuruluş İçi Nedenler	17
1.2.7. Süreç Yönetiminin Hedefleri	19
1.2.8. Süreç Yönetiminin Getirileri ve Özellikleri	20
1.2.9. Süreç Yönetiminin Temel Aşamaları	24
1.2.9.1. Sürecin Başlaması	24
1.2.9.2. Sürecin Tanımlanması	25
1.2.9.3. Süreç Kontrolü	28

1.2.10. İş Süreçleri Performansının Ölçülmesi	32
1.2.11. İş Süreçleri Yönetiminin Sınırları	33
1.3. SÜREÇ İYİLEŞTİRME KAVRAMI ve ÖNEMİ	35
1.3.1. Süreç İyileştirme Tanımı	35
1.3.2. Süreç İyileştirmenin Önemi.....	35
1.3.3. Süreçlerin İyileştirilmesi.....	37
1.3.4. Süreç İyileştirmede Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar.....	38
1.3.5. Süreç İyileştirme Çalışmalarında Karşılaşılan Direnç ve Değişim Yönetimi	39
1.3.6. Süreç İyileştirme Araçları.....	41
1.3.6.1. Sadeleştirme.....	41
1.3.6.2. Karar Noktalarının Değiştirilmesi.....	41
1.3.6.3. Paralel Çalışma	42
1.3.6.4. Basitleştirme	42
1.3.6.5. Dış Kaynak Kullanımı	42
1.3.6.6. Yetkilendirme / Takım Çalışması	42
1.3.6.7. Rotasyon	43
1.3.6.8. İş ve Zaman Etüdü Uygulamaları	43
1.3.7. Süreç İyileştirme Yöntemleri.....	44
1.3.7.1. Süreç İyileştirme Yöntemi - 1	44
1.3.7.2. Süreç İyileştirme Yöntemi – 2	47
1.3.7.3. Süreç İyileştirme Yöntemi – 3	50
1.4. HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ, DÜNYADA ve TÜRKİYE’DEKİ YERİ	52
1.4.1. Hazır Giyim Sektörü.....	52
1.4.2. Dünyada ve Türkiye’de Hazır Giyim Sektörü.....	52

1.5. ÇALIŞMANIN AMACI ve ÖNEMİ	58
BÖLÜM 2 – MATERYAL VE YÖNTEM	60
2.1. YÖNTEM	60
2.1.1. Evren ve Örneklem.....	64
2.1.2. Veri Toplama Teknikleri	65
2.1.3. Verilerin Analiz Yöntemleri.....	65
2.1.4. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları	68
BÖLÜM 3 – BULGULAR VE TARTIŞMA	69
3.1. UYGULAMA AŞAMASI-1: UYGULAMA İŞLETMESİNİN TESPİTİ	69
3.1.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Özellikleri.....	69
3.2. UYGULAMA AŞAMASI-2: İŞLETMENİN MEVCUT DURUMU	74
3.2.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler	74
3.2.2. İşletmenin Örgüt ve Üretim Yapısına İlişkin Bilgiler	74
3.2.2.1. İşletmenin organizasyon şeması, süreç hiyerarşisi ve iş akışı.....	75
3.2.2.2. İşletme Bölümlerinin Sorumlulukları ve Görev Tanımları	89
3.2.2.2.1.Pazarlama Bölümü	90
3.2.2.2.2.Planlama Bölümü	93
3.2.2.2.3.Kalite Bölümü	97
3.2.2.2.4.İmalat Bölümü.....	102
3.2.3. İşletme Personeli Anket Verileri	127
3.2.3.1. Yönetici anket verileri.....	124
3.2.3.2. Çalışan anket verileri.....	131
3.2.3.2.1.İş Süreçleri	134
3.2.3.2.2.Performans	137
3.2.3.2.3.Müşteri Şikâyeti	140

3.2.3.2.4.Kaynak	143
3.2.4. İşletme İçi Gözlem, İnceleme ve Değerlendirmeler	146
3.1. UYGULAMA AŞAMASI-3: SÜREÇ TASARLAMA ve GELİŞTİRME ...	149
3.1.1. Hazırlık Çalışmaları.....	150
3.1.2. Süreç Değerlendirme	150
3.1.2.1. Kritik Sürecin Belirlenmesinde Etki Matrisi.....	152
3.1.2.2. Gelişim İhtiyacı Matrisi	153
3.1.2.3. Karar Matrisi	154
3.1.3. Süreç Analizi (Çözümleme)	155
3.1.4. Uygulama	159
BÖLÜM 4 – SONUÇ VE ÖNERİLER	160
4.1. SONUÇLAR.....	160
4.2. ÖNERİLER.....	163
KAYNAKLAR.....	165
ÖZGEÇMİŞ	172
EKLER	173

ÖZET

Dünyada ve ülkemizde yaşanan hızlı gelişmeler işletmelerin ayakta kalabilmesi için değişimin gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Artan rekabet ve buna paralel olarak gelişen teknoloji düzeyi ve sürekli değişen müşteri beklentileri işletmelerin kalıcı başarıya ulaşmaları için daha yalın, esnek, hızlı, müşteri ve sonuç odaklı bir anlayışa sahip olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda işletme çabalarının odağı süreçler olmuş; işletmeler hem süreçlere odaklanıp, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli iyileştirerek ve farklı kılarak rekabet avantajı sağlamak hem de işletmede yürütülen faaliyetlere fonksiyonlardan bağımsız, bütünsel ve sonuç odaklı bakabilmek için süreç yönetimine yönelmiş ve iş süreçlerine odaklanmışlardır.

Bu amaçla çalışmada, globalleşme, müşterileri beklentilerinin sürekli değişmesi, yönetim tarzının değişmesi, ürün kalitesi ve verimliliğindeki azalma sonucu, süreç yönetiminin uygulanmasının gerekliliği dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; Türkiye ihracatında önemli bir paya sahip olan Hazır giyim sektöründe işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum gösterebilmesini sağlayan, verimliliğin ve süreç performansının iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir teknik olan süreç yönetimi yaklaşımı, nasıl uygulandığı ve süreç iyileştirme tekniklerinin ortaya konmasıdır. Ayrıca hazır giyim sektöründe yapılacak bir uygulama ile işletmelerde süreç yönetimi, süreç performansının ölçümü, kritik süreçlerin tespiti, süreç tasarlama ve geliştirme çalışmaları ile süreç optimizasyonunun sağlanması da amaçlanmıştır.

Bu çalışmada; süreçlerin tanımlanması, sınırlarının ve sahiplerinin belirlenmesi, akış diyagramlarının çizilmesi, performans kriterlerinin tespit edilmesi, sürecin kritik başarı faktörlerinin ve diğer süreçlerle ilişkilerinin ortaya konması, ölçüm sisteminin tanımlanması, kontrol edilebilir kıyaslama verilerinin oluşturularak sürekli iyileştirme kapsamında yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi yöntemi ile süreçlerin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Çalışma kapsamında; süreç yönetimi kavramı ve süreç iyileştirme kavramları çeşitli yönleri ile teorik ve pratik olarak ele alınarak, bir hazır giyim işletmesinde uygulama yapılmıştır.

Yapılan çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; süreç, süreç yönetimi ve süreç iyileştirme kavramlar üzerinde durularak, süreçlerin sınıflandırılması ve süreçleri oluşturan temel unsurlar incelenmiştir. Bu bağlamda, süreç yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi ve ortaya çıkış nedenleri, yönetim sistemleri ile arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Süreç iyileştirme kavramı, iyileştirilecek sürecin tespiti, analizi, sorunların tespiti ve çözüm yolları incelenerek kabul görmüş süreç iyileştirme yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca uygulama yapılacak sektör olan hazır giyim sektöründen kısaca bahsedilerek dünyada ve Türkiye'deki durumundan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; araştırmanın yöntemi anlatılarak, üçüncü bölümde bir hazır giyim işletmesinde yapılan uygulamanın bulgularından bahsedilerek kuramsal çerçevede açıklanan iyileştirme metodolojisine göre uygulanan çalışma anlatılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise çalışma kapsamında elde edilen sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

PROCESS MANAGEMENT IN READY WEAR SECTOR AND OPTIMIZATION OF PROCESS PERFORMANCE

ABSTRACT

Rapid developments in the world and in our country necessitate alteration for enterprises' survival. Increasing competition, developing technology level and constantly changing customer expectations emerge simpler, flexible, rapid, customer and result oriented understandings for enterprises in order to reach permanent success. Accordingly, there are some processes occurred like, enterprises both focus on processes, and make revisions based on customer expectations, and competitive advantage, also focused on process management and work processes in order to have independent, total, and result oriented view on activities run in enterprises.

For that purpose in this study, as a result of globalization, rapid changes on customer expectation, change on management manner, decrease on product quality and productivity necessity of process management application is considered. Therefore, aim of this study is; in the apparel sector which has an important part in Turkish export in order to provide enterprises to accommodate with changing market circumstances, to bring up process management approach which is an important technique on improving, developing and providing consistence of productivity and process performance. On the other hand, with an application done on apparel sector, it is intended to provide process optimization with works done like process management, evaluation of process performance, determination of critical processes, planning and developing process.

In this study, it is aimed to develop processed with; identifying processes, designating their limitations and owners, constructing flow diagrams, determining performance criteria, conceiving critical success factors of process and relation with other processes, identifying evaluation systems, creating controllable comparison data and encouraging creativity and innovation.

YENİLİK BEYANI

Bu tez çalışması, hiçbir lisans veya lisansüstü çalışmanın kopyası olmayıp tamamen tarafımızdan hazırlanmıştır. Bölüm 1, 2 ve 3’de yapılan açıklama ve değerlendirmelerde gerekli referanslar verilmiş olup, atıf yapılan eserler kaynaklarda gösterilenlerden oluşmaktadır.

Bu çalışmada, hazır giyim sektöründe süreç yönetimi yaklaşımı ile süreç optimizasyonunun sağlanması; işletmelerin kendi organizasyonlarını tanımaları, süreç iyileştirme ve süreç tasarımı çalışmalarını, kendilerine uyarlamalarıyla oluşacak performans sıçramaları sayesinde rekabet avantajı sağlanması bakımından önemli görülmektedir.

İmalat sanayiinde süreç yönetimi ve sürecin iyileştirilmesi, tasarlanması ve geliştirilmesi konusunda birçok çalışma yapılmasına rağmen hazır giyim sektöründe özellikle ürün tasarımı ve geliştirme departmanı için bu çalışmaların sınırlı olduğu göz önüne alındığında, hazırlanan bu çalışmanın alana yönelik kapsamlı bir çalışma olması nedeniyle bu konuya ilgi duyanlara örnek oluşturması ve yol göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Ağustos, 2013

Yrd. Doç. Dr. Nuriye İŞGÖREN

Demet ÖZNAZ

KISALTMALAR

ANSI	Amerikan Ulusal standartlar enstitüsü
ATC	Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması
BMP	Kıyaslanan Süreçler (Benchmarking Process)
BPI	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (Business Process Improvement)
BPR	İş Süreçlerinin Yeniden Yapılanması (Business Process Reengineering)
DIT	Bölüm İyileştirme Takımı (Department Improvement Team)
EIT	Üst Yönetim İyileştirme Takımı (Executive Improvement Team)
ITKIB	İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
MFA	Çok Elyaflılar Anlaşması
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PIT	Süreç İyileştirme Takımı (Process Improvement Team)
PYSU	Planla-Yap-Sına-Uygula
RPT	Hazır giyim işletmesinde üretilen modellere talep edilen tekrar siparişler
Sİ	Sürekli İyileşme
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TT	Görev Takımı (Task Team)
WTT	Süreç Yürüyüş Takımı (Walk-Through Team)

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Süreç Yönetimi Döngüsü	2
Şekil 1.2. Süreç Şeması	5
Şekil 1.3. Sürecin Temel Unsurları	6
Şekil 1.4. Genel Süreç Şeması.....	8
Şekil 1.5. Süreç Sınıflandırması	12
Şekil 1.6. Süreç Hiyerarşisi	13
Şekil 1.7. Süreç Yönetiminin Getirileri	20
Şekil 1.8. Süreç İyileştirme Yöntemi -1	44
Şekil 1.9. Süreç İyileştirme Yöntemi -2	48
Şekil 1.10. Süreç İyileştirme Yöntemi -3	51
Şekil 3.1. İşletmelerin Üretim Alanı.....	70
Şekil 3.2. İşletmelerin Pazar Yapısı.....	70
Şekil 3.3. İşletmelerin Hukuki Yapısı	71
Şekil 3.4. İşletmelerin Üretim Tipi.....	71
Şekil 3.5. İşletmelerin Ürün Çeşiti	72
Şekil 3.6. İşletmelerin Sahip Olduğu Üretim ve Yönetim Uygulamaları.....	72
Şekil 3.7. İşletmelerin Üretim Sürecini İzleme Yöntemleri	73
Şekil 3.8. İşletme Organizasyon Şeması	76
Şekil 3.9. Organizasyon Süreç Etkileşim Şeması.....	77
Şekil 3.10. Genel İş Süreci Akış Şeması	78
Şekil 3.11. Sipariş Alma Süreci İş Akış Şeması.....	79
Şekil 3.12. Ürün Geliştirme ve Numune Üretim Süreci İş Akış Şeması.....	80
Şekil 3.13. Sipariş Planlama Süreci İş Akış Şeması.....	81
Şekil 3.14. Malzeme Tedarik Süreci İş Akış Şeması	82

Şekil 3.15. İmalat Süreci İş Akış Şeması	83
Şekil 3.16. İşletmenin Tercih Edilme Nedenleri	128
Şekil 3.17. İşletmede Yer Alan Problemlili Süreçler.....	128
Şekil 3.18. Üretim Sürecinde Yaşanan Hata Kaynakları.....	129
Şekil 3.19. Gerçekleşen Reklamasyon / İade Nedenleri.....	129
Şekil 3.20. İş Süreçleri.....	130
Şekil 3.21. Çalışanların Cinsiyeti	131
Şekil 3.22. Çalışanların Yaşı	131
Şekil 3.23. Çalışanların İşletmede Çalışma Süresi	132
Şekil 3.24. Çalışanların Eğitim Durumu	132
Şekil 3.25. Süreç İyileştirme Döngüsü	149
Şekil 3.26. Ürün Geliştirme ve Numune Üretim Süreci Akış Şeması.....	151
Şekil 3.27. Koleksiyon Hazırlama Süreci Akış Şeması	156

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. İş Süreçleri Yönetiminde Sorumluluklar.....	10
Tablo 1.2. Süreç Yönetimi Uygulamalarının Yararları	23
Tablo 2.1. Uygulama Planı.....	61
Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi.....	84
Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi (Devam)	85
Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi (Devam)	86
Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi (Devam)	87
Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi (Devam)	88
Tablo 3.2. Swot Analizi.....	147
Tablo 3.3. İşletmenin Vizyon-Misyon-Değerler-Kalite Hedefleri	148
Tablo 3.4. Etki Matrisi.....	152
Tablo 3.5. Gelişim İhtiyacı Matrisi	153
Tablo 3.6. Karar Matrisi	154

BÖLÜM 1 - GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Değişimin çok hızlı ve küresel düzeyde yaşandığı, rekabetin arttığı ve standartların uluslararası boyutta geliştiği günümüzde mal ve hizmet üreten işletmelerin, klasik yapı ve yönetim anlayışlarını farklılaştırarak yeni ve esnek bir yapıya sahip olmaları; verimlilik, kalite ve performanslarını geliştirmeye yönelik modern yönetim anlayış ve tekniklerini takip etmeleri ve sürekli uygulamaları büyük önem taşımaktadır. [1]

Özellikle dış pazarlarda başarılarını sürdürebilen işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmenin temel koşulu olarak nitelenen; kalite, fiyat, hız ve esneklik unsurlarını sağlayabilmek için sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve katılımcılık ilkelerini esas alan yöntemleri benimseyerek uygulamaktadır. [2]

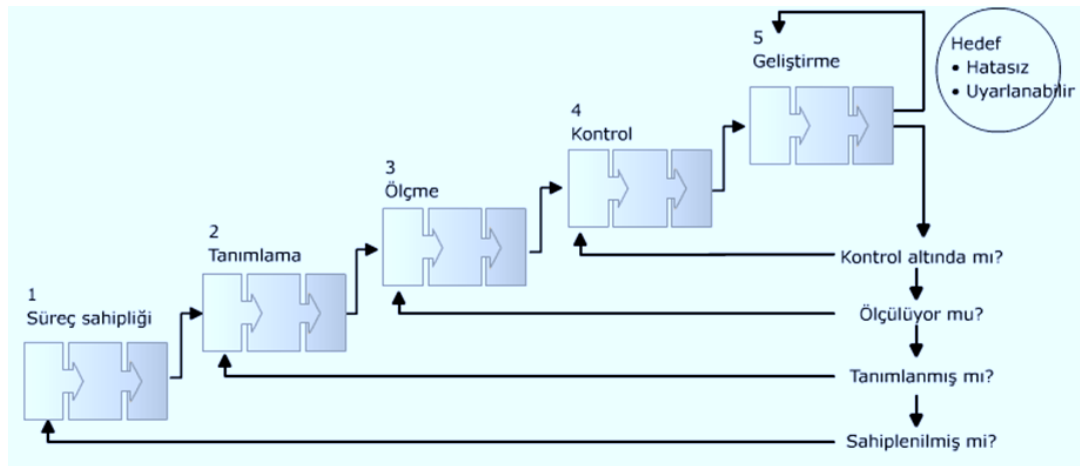
Hızla değişen rekabet ortamı işletmeler için risk ortamı yaratmakta bu da işletmelerin faaliyetlerini çağdaş, rasyonel ve geleceği öngören bir vizyona sahip olarak gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel yönetim metotlarından olan fonksiyon bazlı yönetim tarzı, günümüzde yerini süreç bazlı yönetime bırakmıştır. Bu yaklaşım işletme faaliyetlerinde iş süreçlerine odaklanılmasını gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda da iş süreçlerinde her zaman en iyiyi arayarak, değişen ve gelişen işletmelerin sürekli değişen global ortamda varlıklarını sürdürmesi mümkün olmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde yaşanan hızlı gelişmeler işletmelerin ayakta kalabilmesi için değişimin gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Artan rekabet ve buna paralel olarak gelişen teknoloji düzeyi ve sürekli değişen müşteri beklentileri işletmelerin kalıcı başarıya ulaşmaları için daha yalın, esnek, hızlı, müşteri ve sonuç odaklı bir anlayışa sahip olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda işletme çabalarının odağı süreçler olmuş; işletmeler hem süreçlere odaklanıp, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli iyileştirerek ve farklı kılarak rekabet avantajı sağlamak hem de işletmede yürütülen faaliyetlere fonksiyonlardan bağımsız, bütünsel ve sonuç odaklı bakabilmek için süreç yönetimine yönelmiş ve iş süreçlerine odaklanmışlardır. [3]

Süreç yönetimi; süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, vatandaş ihtiyaçlarının belirlenmesi, belirli aşamalarda ölçümler yaparak performansının izlenmesi ve gerekli değiştirme ve iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümüdür. [4] (Şekil 1.1)

Süreç yapılandırma ve iyileştirme yoluyla; işletmede operasyonel verimsizlikleri gidermek, maliyetleri ve ürün hatalarını azaltmak, rekabet gücünü arttırmak gibi çok önemli faydalar elde edilir. Amacına uygun iş süreç tasarımları sayesinde müşteri istek ve beklentilerini karşılayan ürünler üretilirken, üretim maliyetleri azaltılır, operasyonel verimsizlikler giderilir, çalışma motivasyonu artırılır ve sonuçta işletme performansında ve finansal göstergelerde olumlu gelişmeler sağlanır.

Müşteri taleplerinin giderek artması işletmelerin iş yapış tarzını gözden geçirmesi ve teknolojiyi daha etkin ve yaygın kullanmasını gerektirmektedir. [5]



Şekil 1.1 Süreç Yönetimi Döngüsü [6]

Süreç yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi verimlilik ve kârlılık artışı için işletmenin tüm alanlarında sürekli gelişmenin hedeflendiği katılımcı bir yönetim şeklidir. Temelinde Kaizen felsefesi olan toplam kalite yönetiminde küçük küçük adımlarla iyileştirmeler yapılarak iş sonuçlarında sürekli gelişme sağlanması hedeflenmektedir. Toplam kalite yaklaşımı amaç, hedef, plan, program, titizlik ve disiplin gerektirir, hedefler ve çalışmalar uzun vadelidir. Oysa süreç yönetiminde temel yaklaşım, süreçlerin kontrol altında tutularak tüm süreç elemanlarının en yüksek verimlilikte en iyi ve uygun çıktıyı üretmesini sağlamaktır.

Bunun için de süreç yönetiminde elde edilen bulgular, süreçlerin yeniden tasarlanması ve sürekli iyileştirilmesinde kullanılır. Gerek süreç yönetiminde gerekse toplam kalite yönetiminde, sürekli gelişme ortak kavram iken süreç tasarımında, süreçlerin yeniden tasarlanması yani radikal değişikliklerin yapılması da söz konusudur. Süreçlerde yapılacak çarpıcı değişiklikler, kuruluştaki bir sıçrama yaparak iş sonuçlarında çarpıcı bir gelişmeye neden olacaktır. Toplam kalitede sürecin sağlam olduğu varsayılarak sürekli gelişme uygulamaları yapılmaktadır. Oysa süreç tasarımında süreçler baştan ele alınarak yeniden oluşturulmaktadır. Bu fark ise süreç tasarımı sayesinde toplam kalite yöntemine göre kısa sürede daha fazla mesafe alınabileceğini göstermektedir. [6]

Süreçlerini belirlemiş ve etkin olarak yönetmeye başlamış bir işletmede, sürekli iyileştirme döngüsü içinde ele alınan süreçle ilgili olarak yapılacak ilk şey, mevcut durumun incelenmesidir. Sürecin baştan mı tasarlanacağı veya mevcut süreç içinde küçük değişiklikler mi yapılacağına karar verilir. Burada küçük ya da büyük değişiklik kavramı işletmeye göre değişebilir. Sürecin mevcut durumunun incelenmesinden sonra elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilen farklı yaklaşımlara yol açabilir: [5]

- **İş Süreçlerinin İyileştirilmesi-BPI (Business Process Improvement):** Süreç adımlarında veya adımlar içindeki etkinliklerde değişiklikler yaparak, süreçte “iyileştirmeler” yapmak.
- **Sürecin Yeniden Tasarlanması-BPR (Business Process Reengineering):** Sürecin yeni baştan ele alınarak yeniden tasarlanması.
- **Kıyaslama (Benchmarking):** Kıyaslama sonucu seçilen daha iyi uygulamaya sahip bir sürecin örnek alınarak aynen işletme sürecine uygulanması.

Sürecin mevcut durumu incelenirken; süreç akış diyagramının hazırlanması, süreç haritasının hazırlanması, sürecin iç ve dış müşterileri, tedarikçileri ile görüşülerek istek, beklenti ve aksaklıkların öğrenilmesi, önerilerin alınması, engelleyicilerin öğrenilmesi, mevcut süreç ölçümlerinin kaydedilmesi, ölçüm yapılmıyorsa yapılması, süreç performans parametrelerinin oluşturulması ve süreç performansının belirlenmesi sonucunda durum netlikle ortaya çıkar ve küçük veya radikal değişimler yapılma ihtiyacı görünür hale gelir. [7]

Yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı ülkemiz ekonomisinde büyük bir paya sahip olan hazır giyim işletmelerinde işletme performansının artırılması, kalite ve verimliliğin sağlanması, sürdürülmesi ve artırılmasında önemli bir yöntem olan süreç yönetimi ve uygun araçlar kullanılarak süreç optimizasyonunun sağlanması önemli bir konu haline gelmiştir.

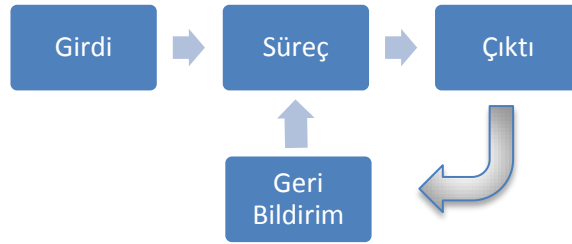
1.2. SÜREÇ ve SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.2.1. Süreç Tanımı

Günümüzde hemen hemen her alanda sıkça kullanılan Süreç kelimesi TDK sözlüğünde;

- Bir amaca yönelmiş olan sürekli değişimlerin tümü,
- Olayların zaman içinde belli bir gelişme göstererek sürüp gitmesi,
- Olayların ya da işlemlerin belli bir sonuca doğru gidişi,
- Zaman içinde art arda gelen ve birbirine ilişkin olaylar dizisi,
- Bir işlemi gerçekleştirmek için, özellikle uygulanan yöntem ve iş,
- Bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişmelerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi,
- Bir işlemi gerçekleştirmek için özellikle uygulanan yöntem, iş, olarak tanımlanmaktadır. [8]

Bu tanımlardan hareketle süreç tanımı için dar anlamda, belirli girdileri kullanarak istenen çıktıları ortaya koyan faaliyetler bütünüdür diyebiliriz. (Şekil 1.2)



Şekil 1.2 Süreç Şeması

Daha geniş anlamda süreç, “hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için, organizasyonun belli bölümlerince birlikte veya ayrı ayrı ve daha önceden belirlenmiş adımlar doğrultusunda, belli girdilerin bir veya daha fazla dönüşüm sonucu daha değerli bir çıktıya dönüşmesidir” şeklinde tanımlanabilir. Bu yaklaşımın başarısını pek çok faktör etkileyebilir. Başarı sağlayabilmek için sürecin basitleştirilmesi, çok iyi bir şekilde anlaşılması, birbirini izleyen diğer süreçlerle olan ilişkisinin kurulması, gereksiz detay işlemlerden arındırılması, girdi ve çıktıların tanımlanması ve modellenmesinin yapılması gerekmektedir. Benzer şekilde, süreç “gözlemlenebilir veya ölçülebilir bir getiri ile sonuçlanan ya da böyle bir getiri sağlamaya yönelik olarak işletme kaynaklarını kullanan birbiri ile ilişkili işlemler dizisi” olarak tanımlanarak süreci

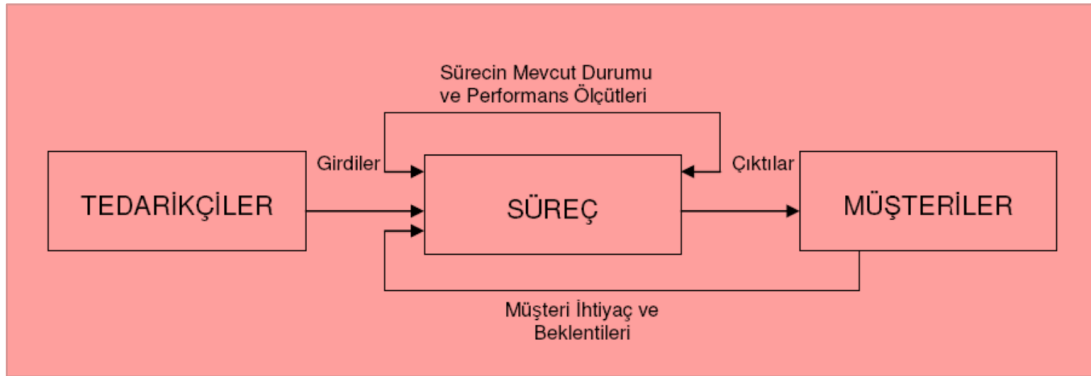
başlatan ve sonuçlarından faydalanacak unsurun iç veya dış müşteri olduğu fikri de eklenerek tanımlanmıştır. [9]

Başka bir tanımlamaya göre ise süreç; sistem girdilerinin, sistem kaynaklarını kullanarak birbirine bağlı bir dizi adımla değer artışı ile birlikte çıktılarını elde edilmesidir. Diğer bir ifadeyle süreç; belirli bir dizi girdiyi, iç veya dış müşteri için faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilir, yönetilebilir, kontrol edilebilir, yinelenebilir; birbiriyle ilişkili ve bağlı; değer yaratabilen işlemler grubudur. [10]

1.2.2. Sürecin Temel Unsurları ve Özellikleri

Sürecin temel unsurları her sürecin bir müşterisi olduğu ve süreçlerin işletmelerin organizasyonel yapılarından bağımsız olacak şekilde birimler arası gerçekleşmesi üzerine şekillenmiştir. Süreç temelde süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlar olan girdilerden, girdilerin süreç içinde islenmesi sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetler olan çıktılarından, sürecin çıktılarını kullanan iç veya dış müşterilerden ve girdileri sağlayan, organizasyon içinden veya dışından olan tedarikçilerden oluşmaktadır. [11-12]

Sürecin temel unsurları Şekil 1.3’de gösterebilir ve aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir:



Şekil 1.3 Sürecin Temel Unsurları [13]

- **Girdi:** Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, malzeme, yöntem, çalışma ortamı, makine ve ekipman süreç girdileri olarak sayılabilirler.
- **Süreçteki Faaliyetler:** Girdilerini çıktılarına dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.

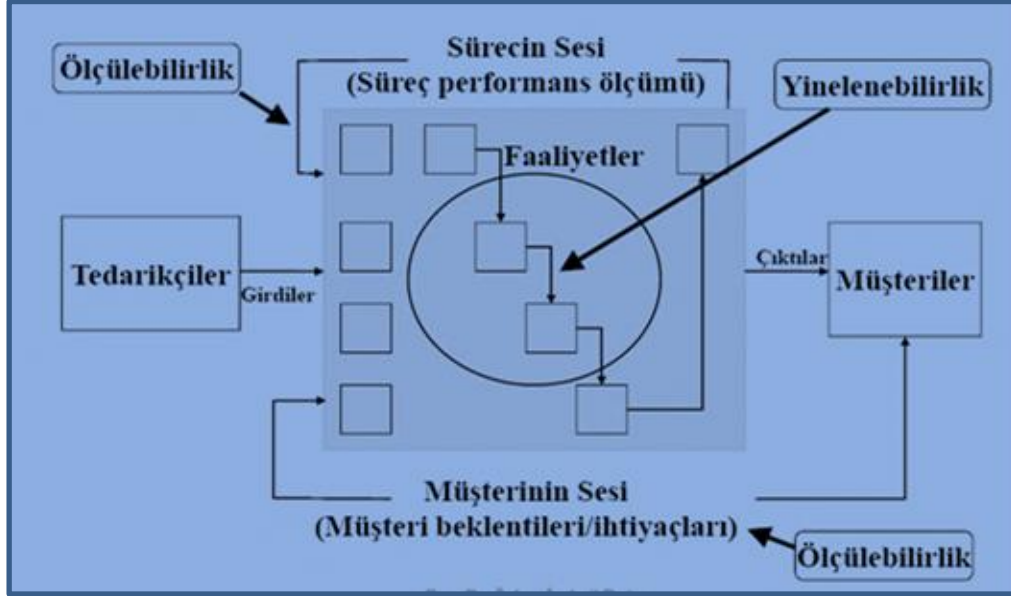
- **Çıktı:** Girdilerin süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucunda ortaya çıkan ürün ve/veya hizmettir.
- **Müşteri:** Sürecin çıktılarını kullanan ve/veya onlardan yararlanan organizasyon içinden veya dışından kişi ve/veya kuruluşlardır. Sürecin temel varlık nedenidir.
- **Tedarikçi:** Sürecin girdilerinin bir ya da bir kaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.
- **Müşteri Gereksinim ve Beklentileri:** Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetlere ilişkin olarak müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.
- **Süreç Sahibi:** Sürecin bütünü konusunda bilgi sahibidir ve sürecin bütününi yönetir. Süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterilerini tanıyan, beklentileri takip eden ve süreç çıktılarından birinci dereceden sorumlu olan kişilerdir. Sürecin sorumluluğunu taşır.
- **Süreç Sorumlusu:** Sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı çalışan kişilerdir.
- **Süreç Ekibi:** Süreç ve/veya süreci oluşturan alt süreçler bazında iyileştirme ve eleştirme yapan ekiptir.
- **Süreç Performans Ölçütleri:** Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir (kusurlu oranı, kusur oranı, artık oranı, yeniden işleme süresi, çevrim süresi, cevap verme hızı, hatasız teslim edilen sipariş oranı, maliyeti vb.) [14]

Süreçler temel olarak girdi, işlem (proses) ve çıktıdan oluşmaktadır. Sürecin girdileri talep, bilgi veya hammadde, yarı mamul madde, hatta bitmiş ürün olabilir. Talep, müşterinin isteği olup; sipariş talebi, teklif talebi, bir bilgi talebi, bir şikâyete ilişkin çözüm talebi, hatalı malın değiştirilmesi talebi de olabilir.

Sürecin çıktıları, süreçteki işlemler sonucunda ortaya çıkan ve müşteriye sunulan ürün veya hizmetlerdir. İşletme içinde diğer bir bölüm için hazırlanan bir rapor, bilgisayara girilen kayıtlar yan çıktıdır. Örneğin, satın alma sürecinde süreç çalıştıktan sonra, satın alınması istenen ürün/hizmet talepte bulunan müşteriye teslim edildiğinde sürecin çıktısı elde edilmiş olur. Süreç boyunca kullanılan sistem, rapor, broşür, internet vb. araçlar

kaynak, dosyalanan teklifler, karara ilişkin yazışmalar ise yan çıktılar olarak örneklenebilir: [15]

Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizini olan sürece ilişkin genel bir süreç şeması şekil 1.4.'de verilmiştir. [11]



Şekil 1.4 Genel Süreç Şeması

Süreçlerin özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Tanımlanabilme özelliği:** Temel unsurlarının açıklanabilmesi
- **Ölçülebilme özelliği:** Süreç performansının uygun gösterge ve/veya ölçütlerle izlenebilmesi
- **Yinelenme özelliği:** Süreç sonunda ortaya çıkan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak karşılayabilmesi
- **Kontrol edilebilme özelliği:** Süreç sorumlularının süreç performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olması ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirebilmesi
- **Katma değer yaratma özelliği:** Süreç çıktısının müşteri tatminini olumlu etkilemesidir.

Tanımlanabilme özelliği, tedarikçiler, girdiler, çıktılar, müşteriler, müşterinin sesi (müşteri beklenti ve ihtiyaçları), sürecin sesi (sürecin performans ölçümü ve süreci oluşturan faaliyetlerin belgelenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır.

Yinelenme özelliği, sayesinde süreç tutarlı ve sürekli bir şekilde yinelenmelidir. Ölçülebilme özelliği, sürecin istatistiksel anlamda kontrol edilebilmesi ve sürecin performans ölçüt ve göstergeleri ile izlenebilmesidir.

Verimli ve etkin bir sürecin, süreç çıktısının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşteri tatmini üzerinde olumlu etki yaratması gerekmektedir. [16]

Ayrıca süreç çıktılarının her koşulda beklentiler doğrultusunda olmasından sorumlu bir süreç sorumlusunun olması, sürecin departmanlar ve birimler arası hareket edebilmesi ve yatay organizasyon yapılarını gerektirmesi de ilave edilebilir. [17-18]

İyi yönetilen bir süreçte; sürecin sahiplenilmiş (süreç sorumlusunun belirlenmesi), sınırların tanımlanmış (başlangıç ve sonuç noktaları, çıktıyı üretmek için gerekli girdilerin açıkça belirlenmiş), iş akışının dokümanlaştırılmış, geri beslemeye imkan sağlayacak kontrol noktalarının tespit edilmiş, iş akışının kontrolü ve değişkenlerinin yönetimine, nihai çıktının spesifikasyonlara uygunluğuna temel oluşturacak hesaplamaların yapılmış ve süreç sapmalarının kontrol edilmesine olanak sağlayacak şekilde tasarlanmış olması gerekmektedir. [19]

Süreçlerle yönetilen bir işletme ile geleneksel örgüt arasındaki en önemli fark süreç sahiplerini (liderlerinin) varlığıdır. Süreç sahibi proje yöneticisi gibi çalışmaz, diğer bir deyişle sorumluluğu süreç tasarımı tamamlanınca bitmez. İki sebepten dolayı sürekli bir role sahiptir; koşullar değiştikçe süreç tasarımı da değişmelidir. İkincisi güçlü süreç sahipleri olmadan her an eski örgüt yapılarına dönülmesi olasıdır. Süreç sahibinin yanı sıra üst yönetim ve süreç ekibinin görev tanımları da Tablo 1.1'de verilmiştir. [20]

Tablo 1.1. İş Süreçleri Yönetiminde Sorumluluklar

Üst Yönetim	<ul style="list-style-type: none">• Süreç sahiplerini atar.• Süreç ekiplerinin belirler.• Süreç iyileştirme çalışmalarını destekler ve ödüllendirir.• Süreçler arası iletişim imkânlarını sağlar.• Gereken alt yapının oluşturulmasını sağlar.• Gerekli ekipmanlarının tedarik edilmesini sağlar.• Personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin alınmasını sağlar.
Süreç Sahibi	<ul style="list-style-type: none">• Sürecin lideridir.• Sürecin uygun kaynaklara sahip olmasını sağlar.• Sürecin performansını izler ve üst yönetime bildirir.
Süreç Ekibi	<ul style="list-style-type: none">• Süreç performansını izler ve problemleri giderir.• Süreç iyileştirmelerini uygular.

1.2.3. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreçler, işletmeler için önem düzeylerine, basit veya karmaşık olmalarına, yapılarına göre farklı kategorilerde sınıflandırılabilir.

Süreçler amaçlarına göre sınıflandırıldığında, üretim ve is süreçleri olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır: [21-22]

- **Üretim Süreci:** Dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreç olarak tanımlanırken,
- **İş Süreci:** Kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle ilgili, mantıksal olarak sıraya dizilmiş işlemler grubu olarak tanımlanmaktadır.

Süreçler yapılarına göre ise temel (operasyonel), destek ve yönetim süreçleri olarak sınıflandırılabilir.

- **Temel (operasyonel) Süreçler:** Dış müşteriyi memnun etmeye odaklanan, kuruluşların kuruluş amaçlarını, var olma nedenlerini gerçekleştirmek üzere yaptığı faaliyetleri kapsar.
- **Destek Süreçler:** İç müşteriyi memnun etmeye odaklanan süreçlerdir.

- **Yönetim Süreçleri** ise temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planları yapmaya yönelik süreçler olarak açıklanmaktadır.

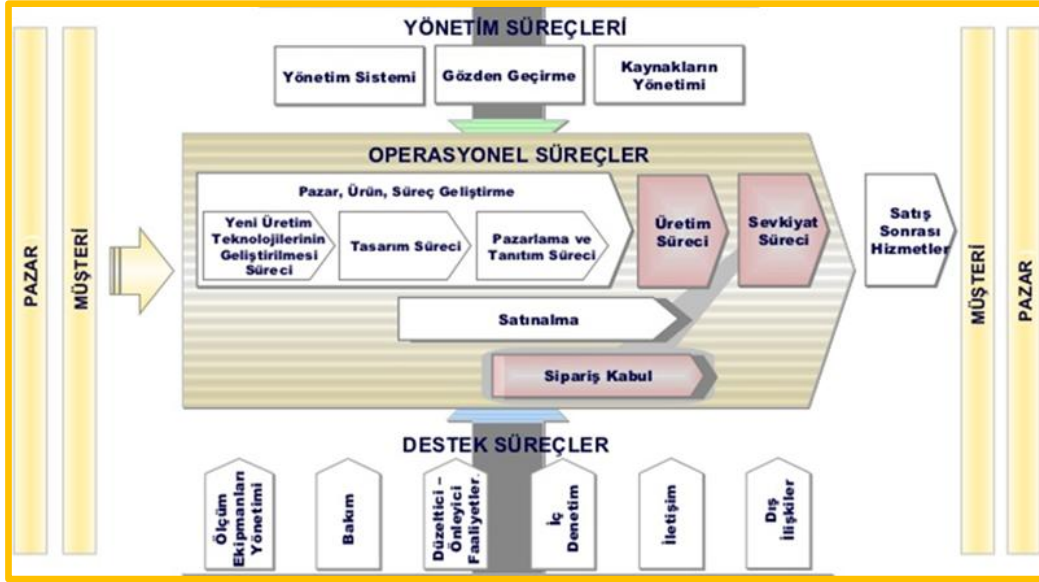
Bazı kaynaklarda süreçler; operasyonel ve destek süreçler olarak ikiye ayrılır. Operasyonel süreçler, kuruluşun var olma amacını gerçekleştirmek üzere yapılan işleri içeren süreçleri kapsarken; destek süreçler, operasyonel süreçlere destek olan süreçlerdir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) kavramına uygun bir sınıflandırmada ise süreçler üç grupta sınıflandırılabilir: (Şekil 1.5) [22]

- **Temel Süreçler:** Dış müşteriyle temasta olunan süreçler olup (“front-office” process), doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen taleplerle başlarlar. Dış müşteriye ürün ya da hizmet sunulmasıyla sonuçlanırlar. Örneğin herhangi bir işletmenin ana süreçleri; pazara sunma, ürün sunma ve hizmet sunma süreçleri olabilir. Bir eğitim firmasının var olma sebebi eğitimler tasarlamak ve vermektir, eğitim tasarımı ve gerçekleştirilmesi bu firma için temel süreçtir. Başka bir ifadeyle temel süreçler, doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir.
- **Destek Süreçler:** Temel süreçleri destekleyen arka plandaki süreçlerdir. (“back-office”process). İşletme genelinde kaynakların optimum kullanımını sağlamak amacıyla aynı çatı altında toplanmış farklı uzmanlık alanlarından oluşur. Örneğin; insan kaynakları yönetimi, finansal kaynakların yönetimi, bilgi kaynakları yönetimi, sabit kaynakların yönetimi destek süreçlerdir. Eğitim firması olmayan bir firma için, çalışanlarına eğitimler vermek amacıyla bazı araştırmaların yapılıp eğitimlerin gerçekleştirilmesini sağlayan süreç, bir destek süreçtir. Destek süreçleri, Şirket genelinde kaynaklarını en uygun kullanımını sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur.
- **Yönetim Süreçleri:** Üst yönetimin gerçekleştirdiği vizyon-misyon belirleme, strateji geliştirme gibi süreçlerdir. Tüm süreçlerin faaliyetlerini aynı hedefler doğrultusunda planlamasını sağlayan süreçlerdir. Örneğin; planlama, izleme ve raporlama süreçleri yönetim süreçleridir. Yönetim süreçleri, tüm süreçlerin ortak

hedefler doğrultusunda faaliyetler planlamasını, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesini ve raporlanmasını içeren süreçlerdir.

Temel süreçlerin nihai müşterisi dış müşteriler olmakta, destek süreçler ise temel süreçlere destek olmakta ve onlara hizmet etmektedirler ve müşterileri ise iç müşteridir.



Şekil 1.5. Süreç Sınıflandırması

Amerikan Verimlilik ve Kalite Kuruluşu (APQC)'nin süreç sınıflandırması ise şöyledir: [23]

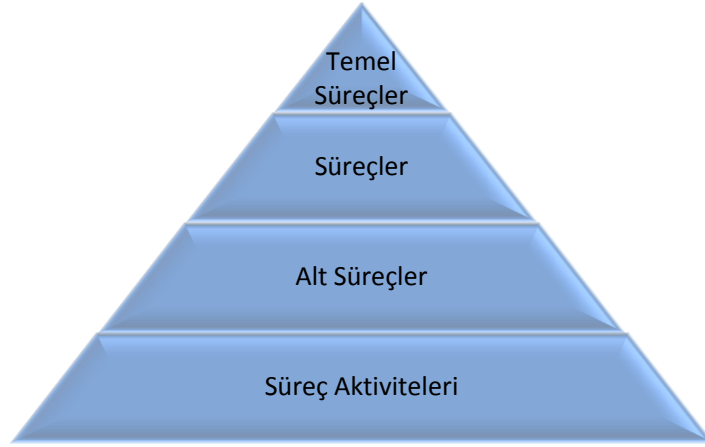
- **Operasyonel Süreçler:**
 - Pazarı ve müşterileri anlama
 - Vizyon ve strateji geliştirme
 - Ürün ve hizmet geliştirme
 - Pazarlama-satış
 - Ürün/hizmet yönetimi
 - Faturalama ve servis
- **Destek Süreçler:**
 - İnsan kaynaklarının yönetimi
 - Bilgi kaynaklarının yönetimi
 - Finansal ve fiziksel kaynakların yönetimi
 - Çevre yönetimi
 - Dış ilişkilerin yönetimi
 - İyileştirme ve değişimin yönetimi

1.2.4. Süreç Hiyerarşisi

Süreç Hiyerarşisi, süreçlerin büyüklüklerine göre farklı seviyelere bölünerek yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamı olup, bütün süreçlerin kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak en küçük sürece kadar yapılandırılmasıdır.

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin dikey ilişkilerinin derinliklerini tanımlamakta ve üst düzey süreçler, hiyerarşideki alt düzey süreçleri kapsamaktadır. Süreçler küçük ve basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve karmaşık da olabilmekte, bir işlevin içinde başlayıp biten süreçler olabileceği gibi ürün ve hizmet yaratan, tüm zinciri kapsayan süreçler de olabilmektedir. Süreçler büyüdükçe bir işlev sınırını aşır, işlevler arası hatta örgütler arası niteliğe bürünebilmektedir. Bu nedenle, bir örgütteki süreçler en üstten en alt basamağa doğru bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik bir yapıda yer almaktadır.

Süreç hiyerarşisinde; temel süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri olarak dört kademe bulunmaktadır. (Şekil 1.6) [14]



Şekil 1.6 Süreç Hiyerarşisi

Temel Süreçler: Şirketin iş sonuçları ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan içinde bulunulan endüstriyel sektör ve iş alanında rekabette üstünlük ve başarı sağlamak için kritik özelliği olan stratejik öneme sahip üst seviyedeki süreçlerdir. Bu süreçlerin, kuruluşun müşteriye sunduğu ürüne doğrudan etkisi vardır. Ana süreçler, örgütün iş süreçlerini oluşturur ve birbirleriyle etkileşim içinde olan adımların her biridir. Örneğin; “pazara sunma” süreci, bir temel süreçtir. Temel süreçler birden fazla bölüm boyunca çalışan süreçlerdir ve bir kuruluşta 8 ile 12 temel süreç olabilir.

Süreçler: Temel süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir. Süreçler bireysel veya fonksiyonlar arası olabilir. Örnek: pazar araştırma süreci, pazarlama süreci, satış süreci vb.

Alt Süreçler: Örgütün temel süreçlerini oluşturan özellikle büyük organizasyonlarda iki veya daha fazla fonksiyonu kapsayan ve önemli çıktılara sahip olan süreçlerdir. Örneğin satış süreci; “satış bütçesinin hazırlanması”, “siparişlerin alınması” ve “satışın gerçekleştirilmesi” alt süreçlerinden oluşmaktadır.

Süreç Aktiviteleri: Alt süreçleri oluşturan aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve katma değer açısından değerlendirme ihtiyacı duyulmayan işin gereği yapılması gereken faaliyetlerdir. Örneğin; “siparişlerin alınması” alt süreci, müşteri isteklerinin gözden geçirilmesi ile siparişlerin bilgisayar sistemine girilmesi süreç aktivitelerini içermektedir. [14]

1.2.5. Süreç Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi

Süreç yönetimi; süreçlerin tanımlanması, süreç sahiplerinin atanması, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir. Süreçlerle yönetim, genel çerçevede işletme performansı üzerine odaklanırken, süreç yönetimi ağırlıklı olarak süreçlerin genel performansı üzerine odaklanır.

Süreç Yönetimi; süreçleri planlama ve yönetme faaliyetlerini kaliteyi, performansı ve müşteri memnuniyetini arttırmak için tanımlarken, standart sistem geliştirme yöntemlerini, araçlarını, teknik ve teknolojilerini planlamak ve istikrarlı bir şekilde uygulamaktadır. Süreç Yönetimi, sürecin oluşturulmasıyla başlar ve sürekli iyileştirme çalışmalarını da içine alarak devam eder.

Bu kapsamda süreç yönetimi; süreçlerin belirlenmesi, süreçlerin tanımlanması, süreç sahiplerinin atanması, süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi, süreç performansını ölçmek için kriter ve standartların belirlenmesi, süreç performanslarının izlenmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi adımlarını kapsar. [20]

Müşteriye sunulan her mal veya hizmet bir sürecin çıktısıdır. Sanayinin tarihsel gelişimi paralelinde önceleri sadece üretim süreçleri üzerinde durulmaktaydı. Özellikle sektörlerinde öncü şirketler 1980’li yılların başlarında “Tam Zamanında Üretim” ve

“Toplam Kalite Yönetimi” gibi yönetim yaklaşımları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar sonucunda hem üretim çıktılarına katılan değerleri geliştirerek, hem de gereğinden fazla envanter tutmadan, verimsiz ve efektif olmayan üretimden kaynaklanan direkt ve üretim esnasında ortaya çıkan dolaylı maliyetlerin azaltılması hedeflenmiştir. Ancak, süreç kavramının sadece üretim süreçleri ile sınırlı tutulmaması gerekmektedir. İşletmelerin sürekli başarı sağlayabilmesi için işletme genelinde hangi süreçlere sahip olduğunu bilmesi, kontrolünü sağlayabilmesi ve bu süreçleri en iyi şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. [24]

Rekabet koşullarının gün geçtikçe arttığı, değişimin sürekli yaşandığı, teknolojik gelişmelerin son derece hızlı gerçekleştiği, müşteri talep ve beklentilerine en uygun, hızlı ve firma için en az maliyetli cevap verebilme kabiliyetinin önem kazandığı günümüzde süreçler de sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Böyle bir ortamda ayakta kalabilmek, pazar payını artırabilmek veya elde tutabilmek için süreci incelemek, geliştirmek veya yeniden tasarlamak kısacası yönetmek gerekmektedir.[9]

Süreç Yönetimi, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisi olup; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.[10]

Sürekli gelişimi hedefleyen bu çevrimde, işletmeler tarafından özellikle üzerinde durulması gereken dört unsur aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- **Müşteriye odaklanmak (iç ve dış müşteri):** Müsteriyle sürekli iletişim halinde olmak, müşteriye bilgilendirmek ve müşterinin talep ve beklentileri konusunda bilgi sahibi olmak.
- **Süreçleri anlamak:** Süreçleri tasarlamak ve darbogazları yok edecek ve israfı azaltacak şekilde kontrol etmek, yararlı (güncel, uygun ve doğru) ve kullanışlı bilgiyi toplamak ve tedarik etmek.
- **Tam katılım:** Çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmak, bilgilendirmek ve bilgi sahibi olmak. Süreçlerin verimli ve etkili bir şekilde işlerlik kazanması için gerekli olan kapasite ve isgücünü sağlamak.

- **Teknolojiden yararlanmak:** İlk üç adımdaki dönüşümü maksimize etmek için teknolojiden faydalanmak.

Süreç yönetimi buradan da anlaşılacağı üzere müşteri ihtiyaç ve taleplerine dayanarak anahtar süreçlerin değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve buna bağlı olarak performansın artırılması için yeni süreç tasarımını içeren sürekli gelişimi öngören bir yöntemdir.[9]

Başka bir ifadeyle; bir organizasyonda, kalite, hız, hizmet gibi performans değerlerinde çarpıcı gelişmeler yaratmak amacıyla iş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi ve yeniden tasarlanması amacıyla yürütülecek tüm faaliyetlerin organize edilmesidir. [25]

Süreç yönetimi aslında yıllardır değişen yönetim anlayışları, pazar koşulları doğrultusunda farklı yaklaşımlar altında uygulanmaktadır. 1960'lı yıllarda "daha fazla" üretmek için; operasyonel seviyede üretim süreçleri üzerinde çalışılmış, 1970'lerde üretim maliyetinin düşürülmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda iş süreçleri değerlendirilmiştir. 1980'li yıllarda daha düşük maliyetli üretim yapılabilen ve artık daha kaliteli üretim için süreçler gözden geçirilmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllarda, daha hızlı üretim yapan ve daha hızlı piyasaya sunan işletmeler rekabet avantajı sağlamış ve bu kez süreçler daha hızlı üretim için değerlendirilmiştir.

Günümüzde ise müşteri beklenti ve taleplerinin daha kişiselleşmiş ürün ve hizmetlere yönelmesiyle birlikte süreçlerin daha esnek biçimde yapılandırılması ihtiyacı ortaya çıkmış, bu amaçla süreçler yeniden düzeltilmeye çalışılmıştır.

Yukarıda kısaca bahsedilen gelişim çerçevesinde 1980'lerden günümüze kadar olan değişim aslında üretim süreçlerinin dışında kalan ve/veya üretim süreçlerine destek olan süreçlerin yönetimidir. Günümüzde "süreç yönetimi" kavramı ile üretim ve iş süreçlerinin bir bütün olarak ele alındığı ve tüm süreçlerin değerlendirildiği ifade edilmektedir. [26]

Süreç yönetiminde ilk adım sürecin doğru bir şekilde tanımlanmasıdır. Bu aşamada süreç iyileştirme takımı tarafından bir süreç yürüyüşü yapılarak, süreçte yer alan girdi, çıktı ve anahtar müşteriler tanımlanır ve sürecin daha iyi seviyede olması için yapılabileceklerin net bir şekilde görülmesi sağlanır. [27]

1.2.6. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri

Yaşayan bir organizma gibi olan organizasyonlar, gelişmelerini sürdürebilmek için sürekli olarak değişime uğrarlar. Bu bağlamda sürekli bir şekilde gelişen yönetim teknik ve uygulamalarına bağlı olarak, yönetim anlayış, uygulama ve yöntemlerini değiştirirler. Doğal olarak her kuruluş, zorluğu herkes tarafından kabul edilen gelişmeye dayalı değişim sürecine girmez, aslında girmek zorunda da değildir. Bu süreci başlatan kuruluşlar, gelecekte başarılarını sürdürme şansına sahip kuruluşlardır. Ayrıca bu tür kuruluşlar aslında bir bakıma müşterilerine duyarlı, kalite ve performanslarını artırarak maliyetleri düşürmeyi hedefleyen kuruluşlardır. Kuruluşları sürekli olarak gelişmeye zorlayan kuruluş içi ve kuruluş dışı bazı nedenler vardır. [13]

1.2.6.1. Kuruluş Dışı Nedenler

- Globalleşme
- Yavaş bir şekilde de olsa gelişmesini sürdüren demokratikleşme
- Bilgi teknolojindeki baş döndürücü gelişmeler
- Dünya çapında giderek artan rekabet politik ve siyasi gelişmeler
- Ekonomik platformdaki değişimler
- Kuruluşların varlık nedenleri olan müşterilerin beklentilerindeki artış ve değişimler
- Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknoloji ve sistemlerindeki gelişmeler
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişme ve gelişmeler

1.2.6.2. Kuruluş İçi Nedenler

- Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olamama
- Müşteri beklentilerinin karşılanamaması
- Müşteri şikâyetlerindeki artışlar
- Uygun bir planlama yapılamaması
- Hedef ve politikalarındaki değişiklikler
- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Ürün hayat çevriminin kısa olması

- Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlenmelere dayalı hantal ve yavaş işleyen organizasyon yapıları
- Ürün / Hizmet kalitesinde ve verimliliğinde azalma
- Kalite maliyetlerinde artış
- Çalışanların artan istek ve beklentileri
- Moral ve motivasyon düzeyinde azalma

Yukarıda sıralanan nedenlere değişen rekabet koşulları, endüstri ilişkileri paralelinde eklemeler yapmak mümkündür. Burada değişmeyecek tek unsur işletmelerin sürekli başarı sağlamak ve mevcut müşteri potansiyelini elinde tutmak amacıyla süreç yönetimi uygulamalarından vazgeçemeyeceğidir.

Süreç yönetiminin önemli faydalarından biri de çalışanların birbirlerinin yaptıkları işlerden haberdar olmasıdır. Bu nedenle fonksiyonel yapılanmanın neden olduğu kısıtlamaların ortadan kaldırıldığı, süreçler arası etkileşimin yoğun olduğu bir yönetim tarzı benimsenmektedir.

İş süreçlerini yöneten işletmelerde sistemde yaşanan aksaklıkların nedenleri süreçlerin doğru yönetilmesinde aranmaktadır. Aksaklıkları gidermek için bir süreç iyileştirilirken, ilgili diğer süreçlerde de iyileştirmeler sağlanmaktadır.

İş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi fonksiyonlar arası iletişim güçlülüğünü giderir, mevcut yapının aksine yatay organizasyon ile en alt kademedeki bir personelin bile fikrini söyleme imkanı bulması, farklı birimleri bir araya getirmesi nedeniyle her birimin birbiri ile düzgün iletişim kurmasını sağlar. Faaliyetlerin gereksiz tekrarlarına engel olur, işlem zamanlarını kısaltır, işlerin daha hızlı yürümesini sağlar, müşteri beklentilerini dikkate alır. İşletmelerin etkililiğini ve verimliliğini arttırmak ve “Yalın Yönetim” hedeflerine ulaşmak için etkili bir araçtır. Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesine imkân verir. Sonuçların tutarlılığını sağlar ve değişkenlikleri kontrol altında tutmaya yardımcı olur. Gerçekçi hedefler saptanmasını ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetim sağlar.

Süreçlerle yönetilen bir kuruluş yaratmak oldukça karmaşık bir konudur. Geleneksel organizasyon birimleri süreç yaklaşımına sıcak bakmayabilir. Özellikle orta düzey yöneticiler ciddi bir direnç gösterebilirler. Dolayısıyla değişecek olan örgüt yapılanmasına ve yönetim anlayışına karşı olumlu tutum geliştirilmesi gerekmektedir. İş

Süreçleri sistemine geçmiş olmak mevcut olan fonksiyonel ya da dikey birimlerin ortadan kaldırılacağı anlamına gelmez. Çoğu süreçlerde yönetilen işletmede dikey birimler önemli roller üstlenmeye devam etmekte olup, yatay ve dikey yönetim yapıları ortak iş yapabilmektedir. Önemli olan husus işletmelerin örgüt kültürlerini değiştirme yeteneğine sahip olmalarıdır. [20]

1.2.7. Süreç Yönetiminin Hedefleri

İşletmeleri süreç yönetimine yönelten iç ve dış nedenlerden sonra, süreç yönetiminin hedeflerinden bahsedilecek olursa; günümüz koşulları, süreçlerin aşağıda sözü edilen hedefler doğrultusunda yeniden gözden geçirilmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

- Müşteri beklentilerini karşılayacak kaliteyi ve servisi sağlamak
- Maliyeti ve hata oranını düşürmek [28]
- Yenilik ve esneklik sağlamak
- Müşteri sadakatini ve karlılığı artırmak [29]

Süreçleri belirleme, tanımlama, performansını izleme ve iyileştirme ögelerini içeren süreç yönetimi, kuruluş içinde katma değer yaratan faaliyetlere odaklanarak toplam etkinliğin artmasını sağlar.

Süreç yönetiminde ana amaç; organizasyonun çağın gereksinimleri doğrultusunda şekillenmiş olan kalite, hizmet, esneklik ve düşük maliyet gibi hedeflerine; yeni bilgi ve kaynakları kullanarak veya önceden var olan kaynakları farklı bir şekilde değerlendirerek daha çabuk ve direkt ulaşabilmesi, bulunduğu pazarda daha etkin, daha verimli, daha yüksek kapasitede ve daha kısa sürede faaliyet gösterebilmesi için; daha basit, daha yalın ve daha küçük sistemler tasarlamaktır. [29]

Bu amaca ulaşabilmek için süreç yönetiminin prensipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İş/süreç, müşteri perspektifi doğrultusunda dizayn edilmelidir.
- Sürecin yerine getirilme aşamaları olabildiğince az insanı içermelidir.
- Sürecin adımları olabildiğince az olmalıdır.
- Sadece bir kişi müşteri ile iletişim halinde olmalı ve müşteriye sağlanan hizmetin başarılı gerçekleştirilebilmesi için sahip olunması gereken yetki ve sorumluluğa sahip olmalıdır.
- Teknoloji olanakları değerlendirilmelidir. [30]

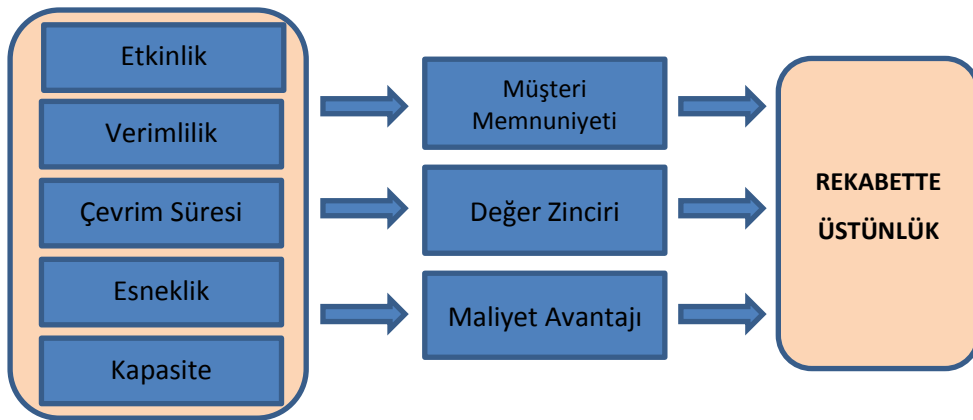
1.2.8. Süreç Yönetiminin Getirileri ve Özellikleri

Etkin ve verimli bir süreç yönetimi ile hataları önlemeye yönelik, değerlendirme ve sürekli iyileştirmeye olanak sağlayan, tedarikçilerle bağlantılı ve bütün olarak yüksek performans gösteren süreç tasarımlarına ulaşılması beklenir.[31] Dolayısıyla da fonksiyonel organizasyonlarda yaşanan işlerin sahiplenilmemesi, iletişim güçlüğü, kaynak israfı, işlerin tekrar etmesi gibi darboğazların ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Daha fazla etkinlik, verimlilik, esneklik ve kapasite ile daha kısa çevrim sürelerine ulaşmak için süreçlerin tespit edilip iyileştirilmesi “sürdürülebilir rekabet avantajı” yaratmada önemli bir gerekliliktir. [23]

Sürdürülebilir rekabet avantajı ise aşağıda tanımlanan kriterler üzerinden elde edilen gelişmeler paralelinde sağlanmaktadır.

- **Etkinlik:** Sürecin çıktığı müşteriye ulaştırma yeteneği
- **Verimlilik:** Sürecin faaliyetini yürütebilmesi için öngörülen sermaye, malzeme, işgücü gibi kaynaklar
- **Çevrim süresi:** Sürecin girdiyi çıktıya çevirmesi için gereken zaman
- **Esneklik:** Bir sürecin farklı ve değişken talepleri ele alma yeteneği
- **Kapasite:** Sürecin ortaya koyduğu potansiyel

Bu kriterlerde sağlanacak gelişmeler ile müşteri memnuniyeti, değer zinciri ve maliyet avantajı sağlanır. Şekil 1.7’de bu durum şematik olarak gösterilmektedir. [24]



Şekil 1.7 Süreç Yönetiminin Getirileri

Müşteri Memnuniyeti: Günümüz işletmeleri müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak, daha hızlı ve hatasız çalışabilmek için bilgi teknolojilerini kullanarak koordineli bir şekilde çalışan organizasyonlardır. Bu amaç ise, işletmeleri çıktıya odaklanarak bu çıktıyı sağlayan süreci yeniden değerlendirme düşüncesine ve bu düşünceye hizmet eden bir araca yani süreç yönetimine yönlendirmektedir.[24]

Organizasyonlar genel olarak dikey olarak oluşturulmuş hiyerarşik yapılardır. İşletmelerin temel süreçleri ise birden fazla bölümden kişilerin katılımıyla ve süreç ve alt süreçlerden oluşan yatay bir oluşumdur. Dikey organizasyonlarda başı, sonu, adımları, bölümen bölüme geçişleri net olarak tarif ve dokümente edilmemiş yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir bölüm sadece kendi yaptığından sorumlu olduğu, yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı durumlarda ise süreçlerde aksamaların olması doğaldır. Süreç yönetimi, iş süreçlerinin tanımlanmaması, sahiplenilmemesi, kontrol edilmemesi vs. kaynaklı aksamaları önleyerek müşteri memnuniyeti sağlanmasına neden olmaktadır.[24]

Değer Zinciri: Süreç yönetimi çalışmalarında; yapılan işlere ait aktiviteler, değer katan veya değer katmayan olması açısından ele alınarak, değer katmayanların elimine edilmesine, tekrarlanan aktivitelerin önlenmesine çalışılır. Değer katan aktiviteler ise uzun vadeli iyileştirme olanakları olarak değerlendirilir. Bu çalışmalar, yapılan işlerle ilgili olarak bir değer zinciri oluşturulmasını sağlayacağı gibi iş akışını da basitleştirecektir.[9]

Süreç yönetimi öncesinde birbirinden ayrı olan iş ve görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilerek ve tekrarlar ortadan kaldırılarak, hata, gecikme, işin yeniden yapılması gibi olası durumlar ortadan kaldırılmaktadır. Bu durumda işlemler daha hızlı gerçekleştirilerek, genel giderler azaltılmakta ve müşteri taleplerine zamanında ve sorunsuz bir şekilde cevap verilebilmektedir. Ayrıca süreçleri, çalışanlara daha geniş bir şekilde karar alma serbestliği sağlayacak, hiyerarşik yapıda üst basamaklara gitme gereksinimini ortadan kaldıracak şekilde dikey birleştirmek de mümkündür. İşin dikey olarak birleştirilmesi halinde, karar aşaması gerçek işten ayrılmayıp işin bir parçası olarak kabul edildiğinden çalışanların yetkileri artmakta, müşterilerden olumlu tepkiler alınmakta ve genel giderler de azaltılmaktadır. [32]

Maliyet Avantajı: Müşteri memnuniyeti ve değer zincirinde görülen artış sayesinde işletmeler maliyet avantajı da elde etmektedir. Süreç yönetimiyle birlikte müşteriye odaklanmış olan bir süreçte yer alan gereksiz, değer katmayan aktiviteler elimine edilerek, kaynakların doğru kullanımı sağlanacak, işletme kapasitesi daha etkin kullanılacak ve elimine edilen gereksiz adımlar ile süreç çevrim zamanı da kısaltılacaktır. [25]

Etkin bir süreç yönetimi sayesinde sağlanan getiriler aşağıdaki gibi sıralanabilir. [33]

- Sistemin tamamının performansını optimize eder.
- Süreçlerin standartlaşmasını sağlar.
- Ölçümlerin vizyonu desteklemesini sağlar.
- En iyi deneyimlerin kullanılmasını sağlar.
- Sürekli gelişme ve ölçülebilir değer sağlar.

Ayrıca, fonksiyonel organizasyonlarda yaşanan sorunların sahiplenilmemesi, iletişim güçlüğü, kaynak israfı, işlerin tekrar etmesi, bütünü göremeyen ve biz bilincine erişmemiş çalışanların olması gibi darboğazları ortadan kaldırmaktadır. Süreçler sürekli iyileştirilerek daha fazla etkinlik, verimlilik, esneklik ve kapasite ile daha kısa çevrim sürelerine ulaşılabilmektedir.

Süreç yönetiminin sağladığı faydalar beş farklı bakış açısı ile incelenerek Tablo 1.2’de sunulmuştur. [33]

Tablo 1.2 Süreç Yönetimi Uygulamalarının Yararları

Bakış Açısı	Yararlar	Açıklama
Müşteri	İş kolaylığı İş tekrarı Geliştirilmiş hizmet	<ul style="list-style-type: none">• Müşteri beklentilerine göre dizayn edilmiş ve odaklı süreçlerle işletme daha kolay iş görmektedir• Müşteri odaklı işletmeler var olan müşterilerini korumada ve yeni müşteri kazanmada önde olan taraftadırlar.• Müşteri odaklı süreçler müşterileri tatmin etmekte ve onlara sunulan hizmeti geliştirmektedir.
Operasyonlar	Pazara sunma zamanı Üretkenlik Peş peşe	<ul style="list-style-type: none">• İyi dizayn edilmiş ve yönetilen süreçler pazara ürün ve hizmet sunarken zamanı kısaltmaktadırlar.• Temel süreçlerde değer yaratmayan faaliyetleri sürekli minimize ederek üretkenliği arttırmaktadır.• Uygulamayı iyileştirmek için ardışık süreçlere odaklanılır.
Organizasyonel	Müşteri odaklı Daha iyi iletişim Süreç yenileme	<ul style="list-style-type: none">• Kilit müşteri ihtiyaçlarını anlayarak ve belirleyerek işletmeleri daha çok müşteri odaklı kılmaktadır.• Peşpeşe süreçlerin yönetimi süreçle ilgili departmanlar arası daha iyi bir iletişimin kurulmasını sağlamaktadır.• Organizasyonlar departmanlararası çatışmalara çözüm bulmak yerine süreç yenilemeleri üzerine çalışmaktadırlar.
Bireysel	Güçlendirme Süreçteki rolünü anlama Sahiplenme Çözüm odaklı	<ul style="list-style-type: none">• Süreç takımları sayesinde çalışanlar süreç dizaynı ve uygulamaları ile ilgili daha fazla kontrol elde etmektedir.• Peşpeşe süreçler sayesinde bireyler sürecin tamamında aldıkları rol ile ilgili olarak daha iyi fikir edinmektedirler.• Çalışanların süreç dizaynı ve uygulamasının kontrolünü ellerinde bulundurmaları onlara sahiplenme hissi verir.• Probleme neyin ve kimin sebep olduğuna bakmak yerine süreci düzenlemek ve çözüm bulmaya yönelmeyi sağlar.
Sonuçlar	Değer yaratmayı minimize etme El değiştirmeleri azaltma Çevrim zamanını azaltır Geliştirilmiş maliyetler	<ul style="list-style-type: none">• Sürecin toplam performansına yönelik değer yaratmayan faaliyetleri minimize etmektedirler.• Süreç bakış açısı adımların akışını sağlamaktadır. Böylece gereksiz el değiştirmeleri ortadan kaldırır.• Gereksiz el değiştirmeleri ve değer yaratmayan adımları minimize ederek toplam çevrim süreci de iyileştirmektedir.• Değer yaratmayan faaliyetlerin ve gereksiz el değiştirmelerin minimize edilmesi, çevrim zamanının kısaltılması toplamda maliyetlerin iyileştirilmesini sağlamaktadır.

1.2.9. Süreç Yönetiminin Temel Aşamaları

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. Süreç Yönetimi, temel olarak üç aşamada gerçekleştirilir. Bu aşamalar şunlardır:[34,52]

- 1. Aşama: Sürecin başlaması
- 2. Aşama: Sürecin tanımlanması
 - Süreç sahibinin belirlenmesi
 - Süreç haritalarının hazırlanması
 - Süreç hiyerarşisinin belirlenmesi
 - Süreçlerin puanlandırılması ve kritik iş süreçlerinin belirlenmesi
- 3. Aşama: Sürecin kontrolü
 - Sürecin analizi, iyileştirme ve geliştirme

1.2.9.1. Sürecin Başlaması

Sürecin başlangıç aşamasında, sürecin kapsamının ve operasyonel sorumlulukların kurulması amacıyla sürecin sahibi ve sürecin sınırları belirlenir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; kuruluşun, süreçlerini belirlemeye temel süreçlerden başlaması ve kuruluşun "ne yaptığı ve/veya ne yapmak" istediğine odaklanması gerekliliğidir. Fonksiyonel bakış açısından kurtulmak ve bölüm/departman gözlüğünden bakmamak önemlidir. İş ve işin nasıl aktığı dikkate alınmalıdır. Bu noktada, sürecin, girdisi ve çıktısı olan, birbiriyle alakalı işlemler bütünü olduğu unutulmamalıdır. Sürecin çıktısı, iç veya dış müşteriye faydalı bir ürün veya hizmet olmalıdır. Girdi ise bir talep, bilgi veya hammadde olabilir. Süreçler belirlendikten sonra, her sürece bir süreç sahibi atanmak ve daha sonra da süreçler tanımlanmalıdır. [34]

1.2.9.2. Sürecin Tanımlanması

Süreçlerin tanımlanmasından; süreç sahiplerinin, sınırlarının, tedarikçi ve müşterilerinin, süreç hiyerarşisinin belirlenmesi, süreç haritasının hazırlanması, süreç hiyerarşisinin belirlenmesi, süreçlerin puanlandırılması ve kritik iş süreçlerinin belirlenmesi anlaşılmaktadır.

Tanımlanan süreçlerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve doğru olarak tanımlanması önemlidir. Süreçlerin tanımlanması başlangıç noktası olduğu için, doğru tanımlanmayan süreçlerdeki iyileştirme çalışmalarından da olumlu sonuçlar alınması beklenememektedir.

Bir sürecin tanımlanması; sürecin girdisi, çıktısı, tedarikçisi/tedarikçileri, müşterisi/müşterileri, başlangıç etkinliği, bitiş etkinliği, süreçte yer alan alt süreç veya işlemlerinin tespit edilmesi, süreçte yer alan katılımcıların (süreçte çalışanlar) ve süreç sahibinin belirlenerek sürecin belgelenmesi ve süreç performansının hangi göstergelerle ölçüleceğinin tespit edilmesi demektir.

Sürecin tanımlanmasında en önemli hususlardan biri süreç sahibinin belirlenmesidir. Süreç sahibi bir dizi faaliyetlerin sorumluluğunu almaktadır. Süreç sahibi, sürecin izlenmesinden ve performansından sorumlu olup, süreç üzerinde denetleme, değiştirme yetkisine sahiptir. Sürecin baştan sona sorumluluğunu taşıyarak, sürecin iyileştirilmesinden sorumlu, yönlendirici liderdir ve süreçten birinci derecede sorumlu olan kişidir. Sorumluluk çerçevesi içerisine; sürecin analizi, takibi, iyileştirme çalışmaları ve sonuçları dahil edilmektedir. İşletmelerde genelde hatalar sahiplenme duygusunu oluşturabilmektedir. Süreç sahibi; sürecini tanıyan, süreç için gerekli iyileştirmeleri görebilen ve bu iyileştirmeleri yapabilen, koordine edebilen bir kişi olduğu için, sürecin başarısındaki kilit insandır.[50]

Sürecin tanımlanmasıyla, süreçte yer alan kişilere gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve operasyonel hedefleri (performans hedefleri) anlatmak için bir imkan sağlanmakta ve birçok durumda süreçlerin sadece doğru bir şekilde tanımlanmasıyla, süreçte yer alan ve sürece değer katmayan adımların belirlenmesi ve bu adımların elenmesi ile çeşitli gelişmeler kaydedilebilmektedir. Operasyonların (süreçlerin) anlaşılabilmesi için öncelikle tanımlanması gerekmektedir ve doğru bir tanımlama gelişmeyi de beraberinde getirecektir.

Süreçlerin tanımlanmasında (analiz edilmesinde) bazı diyagramlar kullanılmaktadır. Bu diyagramlar; iş akış diyagramları, süreç akış diyagramları, süreç haritaları olarak adlandırılabilir. Bu diyagramlar, tanımlamak istediğimiz sürecin bir portresini çıkarmak, iş akışını, malzeme akışını veya bilgi akışını göstermek amacıyla kullanılır. Bu nedenle, bu diyagramlara genel olarak akış diyagramları adı verilmektedir. [34]

Akış diyagramları, üretim sistemlerinde var olan değişimleri, bir süreçte gerçekleştirilen faaliyetleri, süreci oluşturan değişik aktiviteleri okuyucu tarafından kolayca anlaşılmasını ve gözde canlandırılmasını sağlamak amacıyla çeşitli semboller kullanarak grafiksel olarak açıklanmasına yardımcı olan diyagramlardır.

Süreç faaliyetlerinin semboller yardımıyla gösterimiyle; sürecin analiz edilmesi, hangi aşamada kontrol ve taşımaların yapıldığı veya gecikmelerin nerelerden kaynaklandığını görebilmek daha kolaydır. Akış diyagramlarının hazırlanması büyük önem taşır ve bazı karmaşık süreçlerde her departman veya fonksiyonun işlemlerini ve iş akışlarını ayrı ayrı göstermek daha yararlı olmaktadır. Bu gösterim ile sınırlar ve iş akışlarının temasları ve herhangi bir işin geriye veya ileriye nasıl işlediği daha kolay görülebilmektedir.[33]

Süreç haritalama firma içindeki süreçlerin akışlarının çizilmesi olup, süreçteki her adımın dokümantasyonu ve birbiri ile bağlantısı ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanır.[45] Süreç haritaları ise, bir süreçte yapılan işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlayan ve süreci görsel hale getiren diyagramlardır. Süreç haritaları, süreçte tanımlanan aktiviteleri ile karar noktalarını gösterir ve sürecin akışının incelenmesine, çeşitli eklemeler, aktarmalar ve değişiklikler yoluyla süreci geliştirme yollarının bulunmasına yardımcı olur. [47]

Süreç haritalarının belirlenmesiyle; sürecin sınırları; süreç sahipleri ve diğer çalışanların adı geçen sürecin hangi aşamada başladığı ve bittiğini anlaması, uygulamada güçlük çekilmemesi için sınırları, tedarikçileri ve müşterileri belirlenmektedir. Bu açıdan süreç sahibinin; sürecin sınırlarının belirlenmesi, kendi sürecinin hangi süreç için müşteri hangi süreç için tedarikçi olduğunu görmesi bu haritalama işlemi ile gerçekleşmektedir.[52]

Süreç haritaları yardımıyla belirlenen organizasyonel hedeflere göre; sürecin hangi aşamalarının değiştirileceği, destekleneceği veya hangi adımların ortadan kaldırılacağı kararları daha hızlı alınabilmektedir.

Genel olarak ilişki haritası ve çapraz fonksiyonlu süreç haritası olmak üzere iki tip süreç haritası bulunmaktadır. İlişki haritası, süreçte yer alan fonksiyonlar arasındaki temel girdi-çıkıtı ve müşteri-tedarikçi ilişkilerini gösterirken, organizasyonda her seviyede hazırlanabilmekte ve ilişkilerin analiz edilmesi, geliştirilmesi gereken işlerin daha detaylı olarak değerlendirilmesi hususunda yol gösterici olmaktadır.

Çapraz fonksiyonlu süreç haritası ise belirli girdileri, istenen çıktılara dönüştürmek için yapılan işleri fonksiyonlara göre bir sıra takip ederek gösterir ve iş akışına bağlı kalarak sürecin görsel hale getirilmesini sağlar. Organizasyonun birkaç fonksiyonunu içine alan bir sürecin gösterimi için fonksiyonlar arası bir süreç haritası hazırlanmakta, birimler arası etkileşim ve ilişkileri sergileyen bu gösterim sayesinde sürecin ayrıntıları daha çok belirginleşmektedir. Bu tip süreç haritasının, sadece ilişkileri gösteren bir haritadan farkı, zamanı da bir boyut olarak içerebilmesidir.

Süreç analizini yapmak amacıyla çizilecek olan fonksiyonlar arası süreç haritasının hangi detayda olması gerektiği önemli bir konudur. Ele alınan sürecin seviyesi yüksek ve karmaşıkça, çok detaylı bir şekilde oluşturulan bir fonksiyonlar arası süreç haritası, ekibin detaylara boğularak bütünü görmesine ve kavramasına engel olabilirken, benzer şekilde, süreç haritası çok üst seviyede çizilmişse, ekibin süreçte iyileştirilmesi gereken konuları tespit etmesi zorlaşabilmektedir. [33]

Genel olarak; sistem haritası, makro ve mikro süreç haritası olmak üzere ve üç seviyede haritalama yapmak mümkündür. Sistem haritaları, herhangi bir kalite iyileştirme çabasını yönlendirecek ve odaklanmayı sağlayacak ilk adımdır ve süreçlerden elde edilen bilgilerden oluşturularak; tedarikçi, girdi-çıkıtı, müşteri, beklenti, geri bildirim ve performans boşluklarının belirlenmesini sağlamaktadır.

Makro süreç haritaları ya da çekirdek süreçlerin haritalanması, mühendislik çabaları için başlangıç teşkil etmekte ve süreç boyunca performansın optimize edilerek büyük kazançlar elde edilmesini sağlayabilmektedir. Mikro süreç haritaları ise herhangi bir kalite iyileştirme faaliyetinde çok faydalı olabilmekte ve bölüm performansının optimize edilmesi çalışmalarında mikro ya da alt süreçlerle çalışmaya başlanması en doğru yaklaşım olarak görülmektedir. [57]

Süreç haritalamada; SSDM (Structured Systems Analysis and Design-Yapısal Sistemlerin Analizi ve Tasarım Metodolojisi), IDEFØ (İnternational DEFinition),

ASME (American Society of Mechanical Engineers), SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer) gibi çok sayıda kullanılan yöntem mevcut olup, tümünün nihai hedefi müşteriye daha iyi hizmet vermektir. Bu amaçla öncelikle yapılan faaliyetlerin iş akışı, tedarikçileri, girdileri, çıktıları, çıktılarının teslim edileceği müşterileri, akış zamanı, beklemler, stok alanları ve süreleri, faaliyetlerin kim tarafından ve ne zaman gerçekleştirileceği tam ve doğru şekilde tanımlanmalıdır. Sonrasında ise müşteri için değer yaratmayan tüm faaliyetler en aza indirilerek, hizmet ve üretim süresi minimize edilmelidir ki, iş süreçleri iyileştirilebilsin, tedarikçi-müşteri tatmini sağlansın ve uzun vadede başarılı olma olasılığı arttırılabilsin. [57]

Sürecin tanımlanması aşamasında önemli hususlardan biri de süreç hiyerarşisinin belirlenmesidir. İşletmede iş süreçleri alt-ana-üst süreç olarak hiyerarşik bir düzende yapılaşmaktadır. Süreç sahiplerinin 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. Süreç hiyerarşisi, ana ve üst süreç sahiplerinin kendilerine bağlı alt süreçlerdeki iş akışını bilebilmesine ve takibini yapabilmesine, aksama noktalarını tespit edebilmesine olanak sağlar. [52]

Süreç tanımlama aşamasında diğer bir husus da süreçlerin puanlandırılmasıdır. süreçlerin puanlandırılması ve kritik iş süreçlerinin belirlenmesinde alt süreç ekiplerinin içinde yer alan çalışanlardan bilgi alınması çok önemli olmakta ve sürecin içinde yer alan çalışanların düşüncelerini öğrenme yönünde çalışmaların sürdürülmesi gerekmektedir.

1.2.9.3. Süreç Kontrolü

Süreçlerin analizi, iyileştirme ve geliştirme adımlarını kapsayan Süreç Yönetimi'nin son aşamasında aşağıda belirtilen işlemler gerçekleştirilir.

- Kontrol noktaları ile kritik fonksiyonel kopukluk ve aksaklıkların belirlenmesi
- Ölçümlerin tanımlanması
- Geri beslemenin elde edilmesi ve düzeltici faaliyetlerin yapılması
- **Kontrol Noktaları:** Kontrol noktaları, iş akışında aktiviteleri denetlemek amacı ile oluşturulmakta ve faaliyetlerin iyi yönetilebilmesinde kontrol önemli yer tutmaktadır. Birçok iş sürecinde, iç denetim ve geri beslemeyi sağlayacak kontrol noktaları

bulunmamakta, yapılan kontroller ise, genellikle son ürün kontrolü ve müşteriden son ürün kalitesi hakkında geri bildirim alınması şeklinde yapılmaktadır. Bu şekilde işleyen bir süreçte, çıktının kalitesi, süreci terk ettiği anda bilinmemekte ve süreç düzgün olarak işlememektedir. Yönetim, ürün veya servisin kalitesinin kabul edilir olup olmadığını belirlemede müşteriden gelen geri bildirimlere güvenmektedir. Oysa müşteriden gelen geri bildirimlerin olumsuz olmaması her zaman ürün veya hizmet beklentilerinin tam olarak karşılandığı anlamına gelmemektedir. [34,35]

• **Ölçümler:** Kontrol noktaları belirlendikten sonra, süreç yönetimi'nin bir sonraki mantıksal adımı ölçülecek parametrelerin belirlenmesidir. Bu ölçümler, sadece hata veya yanlış oranlarını belirlemek için değil, aynı zamanda, çıktının ihtiyaçlara cevap verme derecesini tespit etmek için de kullanılmaktadır. Süreç yönetimi kapsamında, ölçülemeyen parametrelerin kontrol edilemez ve hatta yönetilemez olduğu göz önüne alındığında süreç ölçümü ve bu amaçla kullanılacak göstergeler son derece önem taşımaktadır. Şu anda nerede olduğunun, amaçların ne olduğunun ortaya konulmasında ve gelişmelerin sağlanmasının temelinde ölçüm bulunmaktadır. İş süreçlerinde yapılan ölçümler altı kategoride incelenebilir: [35,51]

- Uygunluk ölçümleri
- Tepki zamanı ölçümleri
- Hizmet düzeyi ölçümleri
- Tekrarlanma ölçümleri
- Maliyet ölçümleri
- Süreç performans ölçümleri

✓ **Uygunluk Ölçümleri:** Ürün veya hizmetin bir beklenti veya ihtiyacı karşılayıp karşılamadığını kontrol eder. Bu ölçümler müşteri ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Hata oranları, ekonomik ve işe olan etkileri dikkate alınarak 0 ile düşük bir yüzde değer arasında değişmektedir.

✓ **Tepki Zamanı Ölçümleri:** Tepki zamanı; talebin gelmesinden hizmetin verilmesine kadar geçen süreyi içermektedir. Tepki zamanı firmanın rakiplerle mücadele etmelerinde ve farklılık kazanmalarında önemlidir. Örneğin ürün geliştirme sürecinde ürün çevrim süresi; değişen müşteri taleplerini karşılama, rekabet ve pazar payı açısından firmalar açısından büyük öneme sahiptir.

- ✓ **Hizmet Düzeyi Ölçümleri:** Hizmet düzeyi, bir hizmetin kullanıcı açısından ulaşılabilir ve elde edilebilir olma derecesidir. Örneğin; bir bilgi işlem merkezinin hedefi, kullanıcılarına %90 oranında on-line terminal kullanılabilirliği sağlamak olabilir.
- ✓ **Tekrarlanma Ölçümleri:** Tekrarlanan olayların veya bir faaliyetin gerçekleşme sıklığının ölçülmesini içermektedir. Tekrarlı işler genelde katma değer yaratmayan faaliyetlerden oluşmakta ve boşa harcanan zamanı veya verimsiz işleri yansıtmaktadır. Bu ölçümle yapılarak bir süreçte yer alan faaliyetlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin oranı belirlenir.
- ✓ **Maliyet Ölçümleri:** İş performansının belirlenmesinde ana kriterlerden biri olmuştur. 1950'lerden itibaren kalite maliyetleri olarak tanımlanan maliyet ölçümleri; hata ve uygunsuzluk maliyetleri, kontrol maliyetleri ve önleme maliyetleri olmak üzere üç gruba ayrılır. Kalite maliyetleri iyileştirme yapılması gereken alanların belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.
 - **Hata Maliyetleri:** Hata maliyetleri, beklentilerin karşılanmaması ile doğrudan bağlantılı olup, iç hata maliyetleri ve dış hata maliyetleri olmak üzere iki grupta toplanabilir. İç hata maliyeti, hatalı bir malzemedan veya süreçten kaynaklanan hurda/yeniden işleme maliyetidir. Dış hata maliyeti ise, bir garanti sorunu ile ilgili ortaya çıkan maliyettir.
 - **Kontrol Maliyetleri:** Yapılan işin kalitesinin ölçülmesi ve kontrolü için harcanan insan ve makine gücü ile bağlantılıdır. Bir işlemde diğerine geçerken yapılan kontroller de ölçme maliyetinin kapsamına girer.
 - **Önleme Maliyeti:** Süreç geliştirme veya eğitim maliyetleri gibi işin yanlış yapılmasını önlemek için yapılan faaliyetlerin maliyetidir. Önleme maliyetleri, genellikle, ölçme ve hata maliyetlerine oranla çok düşük düzeydedir ve geliştirilmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılabilir.
- ✓ **Süreç Performans Ölçümleri:** Süreçlerin örgütsel hedefleri hangi ölçüde desteklediği ve istenen çıktılara ulaşmada ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Ölçümler örgütün vizyonu ve stratejik hedeflerine göre, başarı projeleri için olduğu kadar, küçük veya devam

eden sürekli iyileştirmeler için uygun olabilecek süreçlerin değerlendirilmesi ve günlük çalışmaların değerlendirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Süreç performans ölçümleri dengeli bir şekilde ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerini karşılar. [57] Ayrıca yapılan veya yapılacak iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde ve karşılaştırmaların yapılabilmesi amacıyla süreç performans ölçümleri kullanılmaktadır. Örgüte göre farklılık göstermesine rağmen; ilk defada gerçekleştirme verimi, ortalama-en iyi-en kötü süreler gibi eylem süreleri, gecikme noktaları, toplam süreç zamanı gibi temel süreç ölçümleri birçok farklı süreçte gösterilebilmektedir. [52,53]

Performans göstergeleri, şirketin amaçları ve ulaşmak istediği nokta ile süreçleri ve aktiviteleri arasındaki ilişkiyi kurmak için tanımlanmaktadır. Belli dönemlerde, örgüt için önem kazanan bazı hedefler ön plana çıkar ve süreçler, istenilen sonuçları elde edecek şekilde çalışarak bu hedeflere ulaşmayı sağlar. Bu nedenle hedeflerle süreçlerin ilişkilendirilmesi ve performans göstergelerinin süreç bazında izlenmesi gerekmektedir. Performans göstergeleri belirlenirken, şirketin stratejileri ve hedefleri göz önüne alınmalıdır. Örneğin tüketici odaklı üretim felsefesini benimseyen işletmelerde ürün ve hizmet tasarımına ilişkin olarak üretim hatlarını sürekli düzenlemek bir zorunluluk haline almaktadır. Bu durumda da sistem performans ölçütleri, hedefleri, göstergeleri ortaya çıkmaktadır ki, bunlardan en önemlileri esneklik, güvenilirlik ve üretilebilirliktir. Esneklik, sistemde değişikliklere uyum sağlama yeteneği; güvenilirlik, belirli bir sürede uygun ve yeter düzeyde ürün üretebilme yeteneği; üretilebilirlik ise sistemin belirli bir görev kümesini üretebilme yeteneğidir. [54]

Hedef ve göstergeler, yönetim kademelerinde yukarıdan aşağıya doğru yaygınlaştırılarak, tüm çalışanların kendilerini süreçlerin sonuçlarından ve performansından sorumlu hissetmeleri sağlanmalıdır. Hedefler ve performans göstergeleri, yönetimden şirkete ve şirketten yönetime olmak üzere iki yönlü bilgi akışı sağlar. [33]

Performans göstergeleri; kalite, maliyet ve zaman olmak üzere üç grupta toplanır. Bu üç grup göstergenin bileşiminden, hizmet ve değer olarak ifade edilen göstergeler de türetilmektedir. Performans göstergeleri;

- Müşterilerin memnun edilmesi,
- Süreçteki iyileşmenin izlenmesi,
- Kıyaslama yapılabilmesi,
- Çalışanların motivasyonu açısından önem arz eder.

Süreç performansı, çıktı performans göstergeleri ve süreç performans göstergeleri olmak üzere iki açıdan değerlendirilmektedir:

Çıktı performans göstergeleri tanımlanırken, müşteri beklentileri ve çıktının özellikleri; süreç performans göstergeleri tanımlanırken, kısıtlayıcı faktörler göz önüne alınmalıdır. Göstergeler, beklenti ve sorunları somut ve sayısal olarak ifade edebilecek göstergeler olmalıdır.

Bir sürecin performans değerlendirmesi en genel anlamda sürecin etkinliği, verimliliği ve uygulanabilirliği olmak üzere üç boyutta yapılabilir.[55] Süreç performansı incelenirken, bu üç boyutun göz önünde alınması gerekir. Süreç, müşterinin beklentilerini karşılarken, aynı zamanda verimli, etkin ve uyumlu/esnek çalışmalıdır. Çıktı ve süreç performans göstergeleri, süreçlerin tanımlanması ve akış şemalarının hazırlanması sırasında belirlenmelidir.[33]

1.2.10. İş Süreçleri Performansının Ölçülmesi

Süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için çıktılardaki sapmaların düzenli bir şekilde izlenmesi ve süreçleri oluşturan faaliyetlerdeki aksaklıkların bulunup giderilmesi gerekmektedir. Süreçlerin Organizasyonel hedefleri ne ölçüde desteklediğini görmek ve istenen çıktılara ulaşılmasında ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gereklidir. Performans göstergeleri; işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri sağlar ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi verir. İşletmelerde genelde performans değerlendirmesi yapılırken sadece sonuç göstergelerine odaklanılmakta ve sonuç göstergeleri izlenmektedir. Ancak sonuç göstergelerinin yanı sıra süreç göstergeleri de ayrı ayrı belirlenip izlendiğinde daha sağlıklı bir değerlendirme yapılmış olacak ve düşük performans nedenleri tespit edilebilecektir. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, süreçlerin istatistiksel olarak kontrol altında olup olmadığı, iyileştirmelerin nerelerde gerekli olduğu ve bu iyileştirmeler için ne yapılması gerektiği performans ölçütlerini izleyerek tespit edilebilir. [20]

Performans göstergeleri genelde etkililik, verimlilik ve kalite göz önünde bulundurularak sınıflandırılmakla birlikte işletmelerin ihtiyaçlarına göre farklılaştırılabilir. Süreç etkililiği, iç ve dış müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının ne derecede karşılandığı ile ilgilidir. Süreç verimliliği süreç sahibini ilgilendiren, her birim çıktıda ilgili girdiden kaç birim kullanıldığıdır. İyi yönetilen süreçler hem müşteri beklentilerini karşılayan hem de kaynaklarını doğru kullanabilen süreçlerdir. [20]

Performans göstergeleri, şirketin amaçları ve ulaşmak istediği nokta ile süreçleri ve aktiviteleri arasındaki ilişkiyi kurmak için tanımlanır. Belli dönemlerde, şirket için önem kazanan hedefler ön plana çıkar. Süreçler, istenilen sonuçları elde edecek şekilde çalışarak bu hedeflere ulaşmayı sağlar. Bu yüzden, hedeflerle süreçlerin ilişkilendirilmesi ve performans göstergelerinin süreç bazında izlenmesi gerekmektedir. Performans göstergeleri belirlenirken, şirketin stratejileri ve hedefleri göz önüne alınmalıdır. Hedef ve göstergeler, yönetim kademelerinde yukarıdan aşağıya doğru yaygınlaştırılarak, tüm çalışanların kendilerini süreçlerin sonuçlarından ve performansından sorumlu hissetmeleri sağlanmalıdır. Hedefler ve performans göstergeleri, yönetimden şirkete ve şirketten yönetime olmak üzere iki yönlü bilgi akışı sağlar.

1.2.11. İş Süreçleri Yönetiminin Sınırları

Geniş uygulamaları ve etkileyici sonuçları olsa da iş süreçleri yönetimi hale gelişme aşamasında bir konudur. İş süreçleri yönetiminin insanlar, organizasyonlar ve ekonomiler üzerindeki etkilerinin dikkate alınmasını gerektiren birçok durumla başa çıkılması hala gereklidir. Bu kısımda ise sözü edilen durumlara ilişkin açıklamalara yer verilecektir: [36]

Yönetim yapısı ve sorumluluk: Süreç sahiplerine daha fazla güç ve yetkinin verilmiş olması diğer yönetim rolleri ve sorumluluklarında değişikliklere neden olmuştur. Fonksiyon yöneticileri kaynak kılavuzlarının ihtiyaçlarının yöneticilerine, birim yöneticileri müşterilerin ihtiyaçlarını süreç sahiplerine ileten müşteri temsilcileri haline gelmişlerdir. Bazı organizasyonlar ise standart süreçlerden (yalnızca destek süreçler değil) uzaklaşarak çoklu iş birimleri yerine paylaşımlı hizmet organizasyonlarına yönelmektedirler. Diğerleri de tüm süreçlerini dış kaynak kullanımına

devretmektedirler. Süreçlerle yönetilen organizasyon modeli hala şekillenmeye devam etmektedir.

Bilgi teknolojileri desteği: ERP sistemleri süreç yazılımları olarak görmektedirler.

Organizasyonlar arası süreçler: Birçok organizasyon kendi yapıları içinde ardışık süreçlere odaklansa da bu ardışıklığın organizasyonlar arasında olduğu birçok duruma da rastlamak mümkündür. Tedarik zinciri süreçleri hammadde tedarikçisinin operasyonlarıyla başlar ve müşteri de son bulur. Ürün geliştirme süreçleri işbirliği gerektirir ve tedarikçinin katkılarını da içerir. Birçok firma bu tür süreçler üzerinde çalışmaktadır fakat bu süreçlerin sahibi kimdir, doğru ölçütler nelerdir soruları hala yanıt beklemektedir.

Standartlar: Aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar için bile iş süreçleri yönetimi konusundan standartlarının, tüm firmalar için uygulanabilecek süreç etkinleştirme ve yönetme standartlarının varlığı tartışma konusudur.

Süreç ve strateji: Süreçler organizasyon stratejilerinin gerçekleştirildiği araçlardır. Diğer bir ifadeyle süreçler bu stratejilerin belirleyici olabilirler. Dünya sınıfında süreçlere sahip bir firma yeni ürün ve hizmetlerde ve pazarlarda uygulayabilir. Ayrıca firmalar rekabet avantajı sağlamayan süreçlerini devre dışı bırakabilir ya da dış kaynak kullanımına gidebilirler.

Sektör yapısı: Süreç yönetim sektörlerin yapısını ne şekilde etkileyeceği bilinmemektedir. Gelecekte organizasyonların süreçlerinde daha fazla dış kaynak kullanımına gittiklerini hatta bazı firmaların hizmet olarak bu süreçleri sunduklarını görmek mümkün olabilecektir. Müşteriler ve tedarikçilerin süreçlerinin iç içe geçtiği entegre olmuş şirket yapılarının ortaya çıkma olasılığı da bulunabilir. [37]

1.3. SÜREÇ İYİLEŞTİRME KAVRAMI ve ÖNEMİ

1.3.1. Süreç İyileştirme Tanımı

Süreç iyileştirme ve/veya geliştirme süreç yönetiminin en önemli aşamalarındandır. Süreç iyileştirme, sürecin performans düzeyinin artırılmasıdır. Süreç performansı, sürecin daha önceden tanımlanmış olan amaçlarına ulaşması için kendisine tahsis edilen kaynakları kullanma düzeyi ile ilgilidir. Yapılan iyileştirme çalışmalarıyla sürecin performansı arttıkça, yeniden işleme ve israf azalacağı için süreç daha hızlı işleyecek ve çevrim süresi kısılacaktır.

Süreç iyileştirme, süreç işlem basamaklarında katma değer yaratmayan adımların ayıklanmasıdır. Bunun için her işlem basamağı katma değer yaratan işlem basamağı, sürecin işleyişi için gerekli işlem basamağı ve katma değer yaratmayan işlem basamağı olarak nitelendirilebilir. Katma değer yaratan işlem basamakları, müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için süreçte yapılması gerekli olan işlemlerdir. Sürecin işleyişi olan işlem basamakları, politika ve yönetmeliklere uyulması gibi sürecin maliyetini arttıran, ancak müşteri açısından hiçbir şey ifade etmeyen işlem basamaklarıdır. [33]

Artık işletmeler müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlayabilmek için değer yaratmayan faaliyetlerini tekrar gözden geçirmekte ve asıl odaklanılması gerekenin süreçler olduğunu fark etmektedirler. Bu nedenle geleneksel yönetim anlayışının yerine süreç odaklı bir yönetim anlayışı içine girmektedirler. Geleneksel yönetim ürünlerin veya hizmetlerin kalitesini, performansını ve bunların yarattığı fayda derecesini kapsamlı olarak ele alan, ürün odaklıydı. Bugünün yükselen yönetim tarzı ayrıca ürünü üreten ve ürünü belirleyen birbiriyle karışık bir şekilde bağlı süreçlerin önemini de farkına varmaktadır.[46]

1.3.2. Süreç İyileştirmenin Önemi

Katma değer yaratmayan işlem basamakları ise, müşteri açısından herhangi bir değer yaratmayan depolama, taşıma, yeniden işleme ve onay gibi işlemlerdir. Süreç iyileştirme çalışmalarının temel amacı, çevrim süresini, mümkün olduğu ölçüde katma değer yaratan işlem basamaklarının toplam süresine yaklaştırabilmektir. Süreç iyileştirme çalışmalarında yangın söndürme yerine, yangının asıl nedenlerinin belirlenerek ortadan kaldırılması amaçlanır. Süreç iyileştirme yapılan işlerin ve

yönetilen süreçlerin performans düzeyinin artırılması için yeni yolların aranması ve uygulanmasıdır. Süreç iyileştirme çalışmalarında belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek yapılması gerekli olan iyileştirme ve/veya geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Süreç iyileştirme çalışmalarına başlanırken mevcut durumdaki sorunlar ya da başarısızlıklar için süreç çalışanlarının suçlanmaması çalışmaların başarısı açısından son derece önemlidir. Genellikle sorun çözme yaklaşımında sorunun ana nedeni anlaşılabilir. Ana neden ortaya çıkartılmadan iyileştirme çalışmalarının yapılması, beklenenin tam tersi bir etki yaratabilir. Süreç iyileştirme ekibi süreci etkileyen bütün faktörleri; süreçte kullanılan malzemeleri, yöntemleri, tezgâhları, ortam koşullarını, yönetsel uygulamaları, çalışanları ve çıktıyı aşağıdaki unsurları dikkate alarak inceler ve analiz eder: [37]

- Sürecin çevrim süresi
- Müşteri memnuniyet oranı
- Sürecin maliyeti
- Müşteriye karşılık verme hızı
- Süreçte oluşan fire, yeniden işleme miktarı
- Tekrarlanan işlerin sayısı
- Dokuman hataları
- Taşımada meydana gelen gecikmeler
- Katma değer yaratan sürelerin toplamı
- Karar noktalarının sayısı

Bunlara ek olarak sürecin etkin olmasını engelleyen nedenler aşağıdakiler dikkate alınarak gerçekleştirilecek olan yapısal analiz sonucunda belirlenir.

- Unutulmuş ya da eksik yönetim kontrolleri
- Eksik kalite göstergeleri
- Eksik başarı kriterleri
- Rekabet üstünlüğü sağlayacak olan yönetim tercihleri
- Gereksiz bilgi ve/veya dokuman gereksiz karışıklık
- Çelişkili bilgi

- Eksik bilgi
- Dışarıdan temin edilebilecek özellikte olan, ancak fiilen kuruluştaki yapılan işlemlere ayrılan kaynaklar
- Kapasiteye göre aşırı ya da yetersiz düzeyde yüklenen işgörenler ve/veya süreçler
- Gereksiz bürokrasi
- Ceza ve ödüller arasındaki uzlaşmazlık

1.3.3. Süreçlerin İyileştirilmesi

Süreçlerde yapılabilecek iyileştirmeler; küçük iyileştirmeler ve sıçramalı iyileştirmeler olarak sınıflandırılabilir. Gerekli iyileştirmelerin yapılması aşamasında mevcut durum ortaya konduktan ve iyileştirme alanları tespit edildikten sonra süreçlerde olması istenen durum tasarlanmaktadır. Olması istenen durum tasarlanırken, müşteri beklenti ve istekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Varılan sonuçlar işletmeye fayda sağlayacak, müşteri için değer yaratacak değişim kararları olmalıdır. İyileştirmeler yapılırken bir plan doğrultusunda uygulanması önerilir. Yapılan küçük veya sıçramalı iyileştirmeler neticesinde süreçlerde de değişiklikler olacağından bu değişiklikler süreç dokümanlarına yansıtılmalı, malzeme, insan, makine ve yöntemlerdeki değişiklikler kayıt altına alınıp, kurum genelinde yaygınlaştırılmalıdır. İyileştirmelerin fayda sağlaması öngörülür ancak değişim ile birlikte belirsizlik her zaman söz konusudur. Yapılacak değişiklikler, belirsizlik ve beraberinde riskleri de getirecektir.

Yapılması planlanan iyileştirme çalışmaları, sürece ve sürecin müşterilerine etkileri değerlendirildikten sonra hayata geçirilmelidir. Riskleri değerlendirme aşamasında sırasıyla aşağıdaki işlem adımları izlenmelidir;

- Risklerin tanımlanması
- Risklerin gerçekleşme olasılıklarının belirlenmesi
- Riskin sürece, örgüte ve müşterilere etki düzeyinin belirlenmesi.

Gerçekleşme olasılığı ve olumsuz etkisi yüksek olan risklerdir. Riskler değerlendirildikten sonra riskleri yönetmek için stratejiler belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Bu stratejilere örnek olarak risklerin etkisini hafifletmek için sürecin

tümünde değişiklik yapmak yerine bazı alt süreç ya da faaliyetlere odaklanmak, risk oluşturan faaliyetlerin başka yerlere aktarılması, acil durum planlarının hazır bulundurulması verilebilir. [20]

1.3.4. Süreç İyileştirmede Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar

Süreç iyileştirme ekipleri, iyileştirme çalışmaları sırasında aşağıdaki konuları dikkate almalıdır: [37]

- Olanaklar elverdiği ölçüde ve uygulanabilirliği dikkate alınarak bürokratik işlemler ortadan kaldırılmalıdır. Yönetim işgörenlerin kendilerinden onay almaları gereken konularda yetki devri yaparak, onların işlerini yürütme sorumluluğu almalarını teşvik etmelidir.
- Süreçlerde belirli işler için yapılan iş tekrarları ortadan kaldırılmalıdır.
- İyileştirme çalışmaları sırasında gereksiz raporlar ve formlar uygulamadan kaldırılmalıdır. Her rapor ve form için, kim tarafından ve neden kullanıldığı analiz edilmelidir.
- Süreçlerin düzgün bir şekilde işleyişini etkileyen engeller tanımlanmalı ve ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Süreçlerdeki katma değer yaratmayan bürokratik işlemleri ortadan kaldırılmalıdır. Ekip süreçler üzerinde fazladan bir yük oluşturan işletme politikalarının gerekliliğini incelemelidir.
- İşgörenlerin beceri düzeyi arttırılmalıdır. İşgörenlerin daha az gözetim altında çalışabilecekleri, önemli kararları alabilecekleri ve işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alabilmeleri için bilgi ve beceri düzeylerini arttıracak programları düzenlemelidir.
- Süreci iyileştirirken iş basitleştirme teknikleri de uygulanmalıdır. Katma değer yaratan işlem basamaklarında iş basitleştirme tekniklerinin uygulanmasıyla elde edilecek iyileştirmeler, çevrim süresini kısaltacaktır.
- İşgörelere müşterilerle ve tedarikçilerle doğrudan temas kurarak ilgili konularda karar verme ve sorunları çözüme gibi konularda yetki devri yapılmalıdır.
- Sorunların çözülmesi için yöntemler standartlaştırılmalı ve bu doğrultuda gerekli prosedürler hazırlanmalıdır.

- Kullanılan teknolojiye uygun olarak otomasyon ve mekanizasyon çalışmaları sürdürülmelidir. Otomasyon ya da mekanizasyon, sürecin yapısal akışını destekler özellikte olmalıdır.
- Tedarik süreçlerinin iyileştirilmesi için önemli tedarikçilerle işbirlikleri oluşturulmalıdır. Satın alma gücünü ve girdilerinin kalite düzeyinin arttırılmasında kaldıraç etkisi yaratmak için önemli tedarikçilerle karşılıklı yararlı dayalı uzun erimli ilişkiler geliştirilmelidir.
- Diğer kuruluşlarla ortak sinerji geliştirilmesi amacıyla stratejik işbirlikleri geliştirilmelidir. Süreçlerin çevrim süreleri incelenerek, bazı süreçlerin kuruluş dışından temin edilmesine yönelik fırsatlar araştırılmalıdır.
- Kuruluşta üretilmektense, dışarıdan satın alınabilecek özellikteki işler için sürekli olarak fırsatlar araştırılmalıdır. Organizasyonun kuruluş amacına uymayan ürün/hizmetleri üretmek yerine, satın alınması tercih edilmelidir ve bu amaçla tedarik kaynakları sürekli olarak araştırılmalı ve hatta yeni kaynakların yaratılması teşvik edilmelidir.
- Kuruluş genelinde süreç yönetimi anlayışının uygulanması yaygınlaştırılmalıdır. Bu amaçla her sürecin başlangıç ve bitiş noktaları tanımlanmalı ve sorumluları belirlenmelidir.

1.3.5. Süreç İyileştirme Çalışmalarında Karşılaşılan Direnç ve Değişim Yönetimi

Süreç iyileştirme çalışmalarına başlandığı zaman, çalışanlar tarafından bazı dirençlerin gösterilmesi normal kabul edilmeli ve dirençlerin üstesinden gelinmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. [38] Çalışanların yeterince bilgilendirilmediği ve süreç iyileştirme çalışmalarının amacının tam olarak kendilerine açıklanmadığı bir ortamda çalışanlar belirsizlik nedeniyle çalışmalara tam olarak katkıda bulunmayacaklardır. Süreç iyileştirme çalışmalarına işgörenlerin gösterdikleri dirençlerin nedenlerine örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- Çalışanlar genellikle katı ve statükocu bir yapıya sahiptir, yeni bir şey öğrenmek ve değişmek istemez.
- Çalışanlar işbirliğine yanaşmaz, sadece kendilerini düşünür. Kuruluşun genel olarak iyileştirilmesi doğrultusunda diğer bölümlerin elemanları ile ortaklaşa çalışma yapmak istemezler.

- Çalışanlar, kendi başlarına düşünmek ya da inisiyatif kullanmak istemez; tam tersine yapmaları gerektiğinin kendilerine söylenmesini ister.
- Çalışanlar, harcadıkları çabanın sonucunu görmek için sabırsızlanır. Herhangi bir girişimde bulduklarında, o işi ne kadar iyi yaptıklarını ölçmek için geri bildirim gereksinim duyarlar.

Süreç iyileştirme çalışmalarına başlanması, kuruluştaki bir değişim programının başlatıldığı anlamında gelir. Değişim, içerdiği belirsizlikler nedeniyle kolay kabul edilecek bir şey değildir. Değişime karşı gösterilen direnç doğrudan süreç iyileştirme çalışmalarının başarısını etkiler. Herhangi bir organizasyonda ekip çalışması ruhu gelişmiş olsa da, insanlar bazı çalışmaları kendileri için yapar. Değişim, bazı insanlar için önemli olan yetki, sorumluluk, iş güvencesi, saygı, vb faktörleri etkilerse, değişime direnç gösterilmesi kaçınılmazdır. [37-39]

Yönetim, süreç iyileştirme çalışmalarının amacını tüm çalışanlara açık bir şekilde anlatmalıdır. Yönetim, geçişi kolaylaştırmak ve süreç iyileştirme çalışmalarının başarılı olma şansını arttırmak için, uygun bir değişim yönetim stratejisi geliştirmelidir. Yönetim, değişimi desteklemeye ve engellemeye çalışan güçler üzerinde önemle durmalıdır. Kuruluşlarda sayısı az da olsa, eğitim taraftarı insanlar vardır. Bunlar statükoculuğu reddeder ve sürekli yenilik arayışı içerisinde çalışırlar. Mümkün olan yerlerde, yönetim değişim taraftarlarını, diğerlerinin korku ve endişelerini gidermek amacıyla kullanabilir. Yönetim, süreç iyileştirme çalışmalarına geçişte değişimi yönetmek için aşağıdaki yolu izleyebilir. [40]

- Yönetim, bireylerin değişimin gerekliliğinin farkına varmasını sağlamak için Pazar ve rekabet durumu hakkındaki bilgileri tüm personelle paylaşabilir.
- Yönetim, insanların değişiklikleri anlamasına yardımcı olur. Mevcut durumdan, arzu edilen duruma geçilmesini bazı kuvvetler destekleri bazıları ise engeller. İnsanlar, yaraları kendilerine anlatıldığı zaman, değişimi daha kolay kabullenir. Süreç iyileştirme çalışmaları sonrasında insanların işlerini kaybetmeleri olasılığı varsa, değişimin kariyer açısından iyi olacağını söylenmesi pek bir anlam ifade etmeyecektir. Yönetim, değişim yönetiminin son aşamasında insanları eğitir. Süreç iyileştirme çalışmalarına katılanların ve başarılı olanların ödüllendirileceği de duyurulur. [34]

1.3.6. Süreç İyileştirme Araçları

Süreçleri iyileştirmek için, özellikle üst yönetim ve çalışanların inançlı katılımı gerekir. Süreç iyileştirme iki temel noktaya dayandırılabilir; şirket içi sistemler ve bu sistemleri kullanan çalışanlar. Süreç iyileştirme ile birlikte süreçlerin etkin, verimli, esnek, kapasitesi yüksek ve kısa çevrim zamanı özelliklerine sahip olması amaçlanır.

Süreç iyileştirme ekibinin çalışmaları sonucu süreçlerin aşağıdaki belirtilen özelliklerde yapılandırılması hedeflenir: [11]

- Müşteri beklentilerine karşılık veren
- Anlaşılmalı ve açıkça sahiplenilmiş
- Ölçülen ve sürekli iyileştirilen

Süreçlerin analizi sonucu karşılaşılan sorunlar ve nedenleri belirlenmiş olur. Bundan sonraki aşamada firmanın var oluş amaçlarını koruyup, müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılamak için çeşitli araçlar kullanılarak çözüm yolları bulunur. Bu araçların sık kullanılanları şunlardır.

1.3.6.1. Sadeleştirme

Süreç içindeki değer katmayan, gereksiz adımların elenerek veya bir başka adımla birleştirilerek azaltılmasıdır. Genel olarak aşağıdaki işlemlerden oluşur:[11]

- Faaliyetin gerekliliğinin sorgulanması
- Değer katmayan aktivitelerin elenmesi
- Yeniden işlemlerin azaltılması
- Aktivitelerde rol oynayan çalışan sayısının azaltılması

1.3.6.2. Karar Noktalarının Değiştirilmesi

Süreçlerdeki kendisinden sonraki adımların işleyişine etki eden “devam et”veya “ geri dön” anlamındaki karar noktaları mümkün olduğunca öne taşınmalıdır. Bu işlem gereksiz maliyetlerin engellenmesini sağlayacaktır.

1.3.6.3. Paralel Çalışma

Birçok uygulamada, bir aktivite bittikten sonra diğeri başlamaktadır. Süreç çevrim zamanının azaltılmasının en önemli yollarından biri aktivitelerin paralel olarak gerçekleştirilmesidir. Böylece hem is gücü kayıpları önlenmiş olur, hem de zaman tasarrufu sağlanır.

1.3.6.4. Basitleştirme

Eğer süreç benzer işlemlerin değişik şekillerde tekrarlanmasını içeriyor ve bu çıktının karmaşıklığına yol açıyorsa, basitleştirme kullanılır. Temel amaç olası fonksiyonel birleştirmelerin gerçekleştirilmesi ve işlem sıralamalarında düzenlemeye gidilmesidir.

Gerekli durumlarda teknolojik imkânlardan yararlanılabilir. Bu tarz bir çalışmada, fayda maliyet analizi yapıp, sonucuna göre yatırım gerçekleştirilmelidir.

1.3.6.5. Dış Kaynak Kullanımı

Süreçte gerçekleştirilmesi süre ve maliyet olarak önemli rol oynayan aktivitelerin süreç dışına tasınarak, bir dış kaynaga devredilmesidir.

1.3.6.6. Yetkilendirme / Takım Çalışması

Çalışanların, birey veya takım olarak daha fazla adımı gerçekleştirebilecek beceri ve yetkilerle güçlendirilmesini amaçlar. Bu yaklaşımla farklı birey veya takımların yürütmekte olduğu aktiviteler birleştirilerek süreç çevrim zamanı azaltılmış olur. Aşağıdaki yöntemler izlenir:

- İş genişletme
- Çalışanların katılımının sağlanması
- Kontrol ve onay adımlarının azaltılıp oto kontrolün sağlanması
- Yetki ve sorumlulukların artırılıp personelin güçlendirilmesi
- Her problemin kaynağında çözümlenmesi
- Çok fonksiyonlu çalışma gruplarının oluşturulması [41]

1.3.6.7. Rotasyon

Süreç içerisindeki işleyişte, önceden ön görülen ve / veya ön görülemeyen, genellikle iş akışıyla ilgili sorunlardan dolayı çeşitli aksamalar yaşanabilir. Bu aksamalar genellikle; iş gücü kaybı, verimlilik kaybı, kalite düşüklüğü gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Personelin rotasyon ile güçlendirilmesi işletmelere büyük faydalar sağlar. İş rotasyonu, personele, şirketin amaçlarına genel bir anlayış kazanma, onların farklı şirket fonksiyonlarını anlama, bir ilişki ağı kurma, problem çözme ve karar alma becerilerini artırma konularında yardımcı olur. [40]

1.3.6.8. İş ve Zaman Etüdü Uygulamaları

Başlangıçta ayrı değerlendirilmelerine rağmen zamanla birbirini tamamlayan bu iki yöntemin amacı istenilen işi yapmak için alternatif yollar bulmak ve bu yolların içinde daha iyi ve basit olanı seçmektir. Özünde aynı amacı tasarımlarına karşın yöntemlerin çıkışı ve öncülleri birbirinden farklıdır. Zaman Etüdü 1881 yılında Frederick W. Taylor'ın çalışmalarıyla başladığı bilinmektedir. Bunun yanında İş Etüdü'nün 1885 yılında Frank B. Gilbreth ve eşi Lillian M. Gilbreth'in çalışmalarıyla başladığı bilinmektedir. [42]

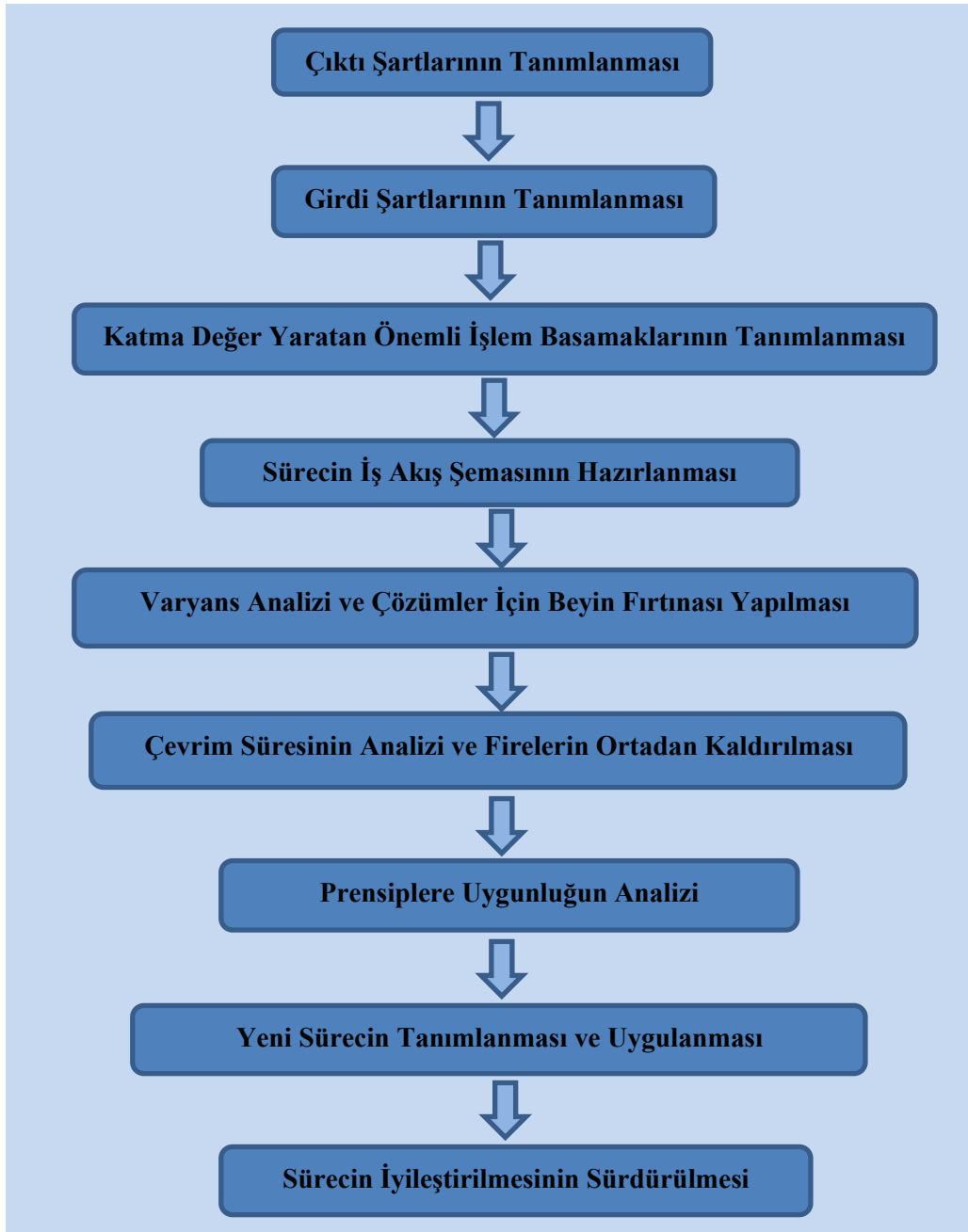
Aynı zamanlarda ayrı kişilerin öncülüğünde şekillenen bu iki yöntem özünde aynı şeyi amaçladığı için zamanla birbirini ne kadar tamamladıkları gözlenmiş ve iki yöntem birlikte anılmaya başlanmıştır. İş ve zaman etütleri endüstri mühendisleri veya kalifiye elemanlar tarafından icra edilmeye başlanmış ve böyle süregelmiştir. Belirli araçlar ve yöntemler kullanılarak uygulanmaktadır. Bu nedenle bu yöntemleri uygulayacak kişilerin belirlenmesi özellikle ayrı bir öneme sahiptir. Bunun yanında birbirini tamamlayıcı bu iki yöntemi ayrı ayrı değerlendirmek gerekirse, kısaca şöyle izah edebiliriz. İş Etüdü (Çalışma Metodu Dizaynı) belirli bir işi yapmak için en uygun yolu bulmayı amaçlar. Bu metodun içinde çalışan ile işverenin düşünce paralelliginden, çalışanın iş ortamındaki koşullara varıncaya kadar birçok değişken bulunmaktadır. Zaman Etüdü (Çalışma Ölçümü) belirli bir işin yetişmiş elemanlar tarafından belirli hızlarda ne kadar sürede yapılabileceğini ölçmeyi amaçlamaktadır. [43]

1.3.7. Süreç İyileştirme Yöntemleri

Süreç iyileştirme konusunda temel adımlar, aşamalar değişmemekle birlikte uygulanmakta olan birçok yöntem vardır. Bu yöntemlerden üçü aşağıda anlatılacaktır.

1.3.7.1. Süreç İyileştirme Yöntemi - 1

Bu süreç iyileştirme yöntemi Şekil 1.8'de görüldüğü gibi dokuz adımdan oluşmaktadır. [38]



Şekil 1.8. Süreç İyileştirme Yöntemi - 1

Adım 1 - Sürecin Çıktı Şartların Tanımlanması: Süreç iyileştirme ekibi, öncelikle iyileştirilecek sürecin çıktısını kullanan müşterilerin şartlarını ve (varsa) uyulması gereken yasal şartları tanımlar.

Adım 2 - Sürecin Girdi Şartlarının Tanımlanması: Ekip, çıktı şartlarını tanımladıktan sonra, çıktının üretilmesinde kullanılan girdileri ve şartlarını tanımlar. Girdi şartlarının tanımlanmasında, çıktı şartları ile sürecin koşulları dikkate alınır. Her girdi için, spesifikasyonların tanımladığı ürün şartnameleri hazırlanır. Süreçte kullanılan girdiler, belirlenmiş olan şartlara uygun olmazsa, sürecin çıktıları da müşterilerine şartlarını karşılamayacaktır.

Adım 3 - Katma Değer Yaratan Önemli İşlem Basamaklarının Tanımlanması: Süreçteki katma değer yaratan işlem basamakları, ürün ya da sürecin değiştirildiği ya da dönüştürüldüğü işlem basamaklarıdır. Her süreçte bir değişiklik ya da dönüşüm vardır. Örneğin; bir boya fabrikasında çeşitli kimyasal maddeler ve ham maddeler proses edilerek nihai ürün sekline dönüştürülür. Bu adımda süreçteki önemli değişikliklerin meydana geldiği işlem basamakları tanımlanır. Bu dönüşümler istatistiksel olarak ölçülebilir. Sürecin değişkenliği önemlidir ve sürecin kararlı olup olmadığını ortaya koyar. Dönüşümlerin olduğu yerlerde bazı ölçütler geliştirilerek süreç denetim altına alınır.

Adım 4 - Sürecin İş Akış Semasının Hazırlanması: Sürecin gereği gibi analiz edilebilmesi ve incelenmesi için akış seması hazırlanır.

Adım 5 - Varyansların Analizi ve Çözümler Hakkında Beyin Fırtınası Yapılması: Varyans, bir şeyin mevcut durumu ile olması gereken durumu arasındaki farktır. Süreçteki herhangi bir kalite sorunu, orada bir varyans olduğu anlamına gelir. Herhangi bir varyans ise, süreçte iyileşme fırsatı olduğu anlamına gelir. Varyans, sürecin normal performansının dışında bir şeydir. İyileştirme ekibi, süreci yakından tanınmasının sağladığı avantajı kullanarak, süreçte karşılaşılan varyansların tanımlanabilmesi amacıyla beyin fırtınası yapar. Ekip, beyin fırtınası sonuçlarını daha önceden hazırlamış olduğu ve varyans tanımı, nedeni, yeri, düzeltme noktası ve kontrol eden gibi bölümlerin yer aldığı bir form üzerine kaydeder. İyileştirme ekibi daha sonra her varyans için Varyans Çözümü konulu beyin fırtınası yapar ve sonuçları varyans tanımı,

nedenleri, girdideki değişiklikler, süreçteki değişiklikler, ekipmanlardaki değişiklikler, sosyal sistemdeki değişiklikler gibi bilgilerin yer aldığı bir form üzerine kaydeder.

Adım 6 - Çevrim Süresinin Analiz Edilmesi Ve Firelerin Ortadan Kaldırılması:

Herhangi bir organizasyonda kalite ve verimlilik iş görenlerin fire ve ıskartalar (israflar) üzerine odaklanmasıyla artar. İsrâf azaldıkça sürecin işleyişi hızlanacaktır. Süreç, hızlı bir şekilde isledikçe sürecin önemli bir performans göstergesi olan çevrim süresi de kısalacaktır. Sürecin çevrim süresinin kısalması da doğrudan maliyet ve verimlilik gibi kritik faktörleri olumlu yönde etkileyecektir. Süreçlerde karşılaşılan israf kaynakları genellikle şunlardan oluşur:

- Boşa giden çabalar
- Yeniden işleme, yeniden inceleme, yeniden plan yapma, yeniden gözden geçirme
- Boşa harcanan alanlar
- Stokta tutulan ıskarta, fire ürünler
- Fireye neden olan ürün kusurları
- Boşa yapılan tasımlar

Herhangi bir kuruluşta tüm işgörenlerin çalıştıkları ve / veya sorumlu oldukları süreçler vardır ve her sürecinde bir çevrim süresi vardır. Süreç iyileştirme çalışmalarında çevrim süresinin kısaltılması önemli bir hedefdir. Çevrim süreleri incelenerek, israf kaynakları belirlenebilir, nedenleri saptanabilir ve ortadan kaldırılabilir. İsrâfın azalması sonucunda kalite ve verimlilik düzeyleri de artar.

Sürecin çevrim süresinin analizinde sürecin mevcut işlem basamaklarının sayısı, hedeflenen süreç çevrim süresi, elimine edilebilecek olan işlem basamakları, birleştirilebilecek olan işlem basamakları daha hızlı tamamlanabilecek olan işlem basamakları, basitleştirilebilecek olan işlem basamakları ve yeniden düzenlenebilecek olan işlem basamakları gibi faktörler de dikkate alınır. Analiz sonrası gerekli iyileştirmeler yapılır ve iş akışı yeniden tasarlanır.

Adım 7 - Prensiplere Uygunluğun Analizi: Süreçlerin iş akış semaları, bir anlamda süreçlerdeki çalışma değerlerini gösterir. Kuruluşlarda yönetimler, kuruluşta işlerin yürütülüş biçimini şekillendiren bazı prensipler (değerler) geliştirir. Bu adımda süreçlerin iş akışlarının prensiplere uygunluğu analiz edilir. Yönetim, çalışanların işleri

hakkındaki kararları kendilerinin verebileceklerini söylüyorsa, ancak is akısı üzerindeki kontrol noktaları çok fazlaysa prensiplere uyulmuyor demektir. Yönetim, ekip çalışmasına değer verdiğini söylüyor, ancak çalışmalarını sırasında insanlarla yüz yüze gelip konuşmadan, tartışmadan işlerini yürütüyorsa, yine prensiplere uyulmadığından söz edilebilir. Ekip, sürecin her işlem basamağını prensipler ve değerlere uygunluğu açısından değerlendirmelidir.

Adım 8 - Yeni Sürecin Tanımlanması Ve Uygulanması: İyileştirme ekibi, süreçteki iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkartabilmek için süreci sürekli olarak analiz edecektir. Ekip, sürecin iyileştirilmiş durumunun is akısı hakkında uzlaşmaya vardığı zaman deneme yapılabilecektir. Süreçte yapılan her değişiklik bir deney olarak algılanmalıdır.

Yeni süreç uygulanmaya başlandıktan sonra uygun bir veri toplama planı hazırlanarak veri toplanmalı ve sonuçlar ölçülmelidir. Ekip, geliştirdiği iyileştirmeleri uygulamaya yetkili değilse, ekibin lideri ilgili yöneticilerden gerekli izin ve onayları talep etmelidir.

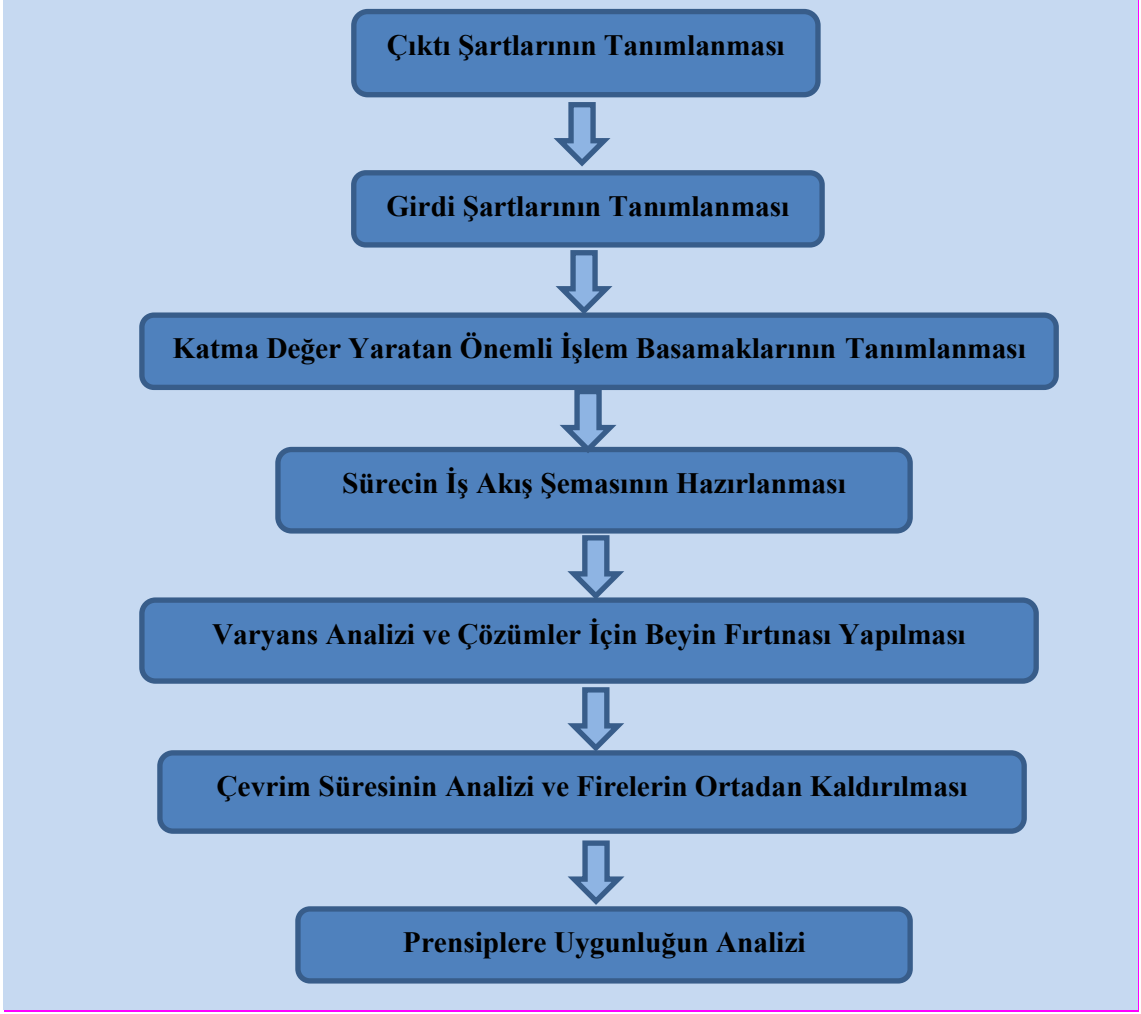
Adım 9 - Sürecin İyileştirilmesinin Sürdürülmesi: Süreç iyileştirilmeleri, birbirleri üzerine inşa edilir. Süreç iyileştirme ekibi, iyileştirme sonucu elde edilen durumun, olabileceklerin en iyisi olduğunu asla düşünmemelidir. Ekibin en önemli görevi, süreci sürekli iyileştirmektir. En önemli ölçüt ise, elde edilen iyileştirme oranlarıdır.

1.3.7.2. Süreç İyileştirme Yöntemi – 2

Bu bölümde açıklanacak olan ikinci süreç iyileştirme yöntemi Şekil 1.9’da gösterildiği gibi 7 adımdan oluşmaktadır: [38]

Adım 1 - Sorunların ve/veya İyileştirme Fırsatlarının Belirlenmesi İçin Beyin Fırtınası Yapılması: Süreç iyileştirme ekibi, üzerinde çalışılacak süreci belirledikten sonra ”Sürecimizde karşılaştığınız sorunlar ve/veya iyileştirme fırsatları nelerdir?” konusunda beyin fırtınası oturumu yapar.

Adım 2 - Sorunun ve/veya İyileştirme Fırsatının Seçilmesi: Süreç iyileştirme ekibi beyin fırtınası sonrası, uygun karar alma tekniklerinden birisini kullanarak üzerinde çalışılacak olan konuyu seçer. Seçme işlemi yapıldıktan sonra, sorun ve/ veya iyileştirme fırsatı herkesin anlayabileceği açıklıkta tanımlanır.



Şekil 1.9. Süreç İyileştirme Yöntemi - 2

Adım 3 - Nedenlerin Analizi ve Veri Toplanması: Süreç iyileştirme ekibi bu adımda, üzerinde çalışılacak olan sorunun ve/ veya iyileştirme fırsatının nedenlerini analiz etmeye başlar. Analize, sürecin iş akışının hazırlanmasıyla başlanır. Ekip, iş akışını hazırladığı sürece aşağıdakiler açısından inceler:

- Sorunlar, hatalar, varyanslar sürecin hangi işlem basamaklarında meydana gelmektedir?
- Katma değer yaratmayan boşa geçen süreler, gecikmeler sürecin hangi işlem basamaklarında meydana gelmektedir?
- Dar boğazların, yeniden işlemlerin, iskonta ve israfların nerelerde olduğu iş akışında açık bir şekilde görülmekte midir?

- Sürecin çıktısını kullanan iç ve/ veya dış müşterilerden çıktıya ilişkin herhangi bir bilgi alınmakta mıdır?
- Sürecin iyileştirilmesi için ne tür veriye gereksinim duyulmaktadır?
- Tanımlanmış olan veri nasıl toplanacaktır?
- Veriyi kim toplayacaktır?
- Veri ne zaman toplanacaktır?

Ekibin iyileştirme amacıyla kullanacağı veriyi topladıktan sonra, sorunun ve/veya iyileştirme fırsatının nedenlerinin belirlenmesi için balık kılçığı diyagramı, pareto seması, serpilme diyagramları gibi tekniklerden uygun olanları kullanır.

Adım 4 - Çözümlerin Belirlenmesi İçin Analiz Yapılması: Süreç iyileştirme ekibi gerekli veriyi toplayıp analiz ettikten sonra, çözümlerin belirlenebilmesi için beyin fırtınası yapar. Ekibin, daha sonra beyin fırtınası uygulamasının sonuçlarını karar alma teknikleri kullanarak değerlendirir. Çözümler; hemen uygulanabilecek çözümler, uygulanabilmesi için ek kaynak gerektiren çözümler, kısa vadede en büyük etkiyi yapabilecek çözümler ve uzun vadede en büyük etkiyi yapabilecek çözümler olarak kategorize edilebilir.

Adım 5 - Gerekli Önlemlerin Uygulanması: Süreç iyileştirme ekibi, sürecin iyileştirilmesi amacıyla uygulanabilecek çözümleri seçtikten sonra uygulamaya geçilmesi için gerekli olan eylem planını hazırlar. Eylem planında; sorunun tanımı, sorunun ortadan kaldırılması için yapılacak olan çalışmalar, hedeflenen bitirme tarihi ve eylem planını hayata geçirmekten sorumlu olanların isimleri, vb bilgi ve açıklamalar yer alır. Süreç iyileştirme ekibi, kendisine verilen yetkileri dikkate alarak, gerektiğinde yönetimden değişikliklerin uygulanması amacıyla izin alır.

Adım 6 - Ölçme ve Standartlaştırma: Sürecin iyileştirilmesi amacıyla geliştirilen çözümlerin uygulanmasından sonra süreç performansı ve çıktıları ölçülmeye devam edilir. Süreç performansının istenilen değere ulaşmasından sonra, sürecin yeni işleyiş biçimi standartlaştırılır.

Adım 7 - Ödüllendirme: Yönetim, süreç iyileştirme ekibini elde ettiği başarıları nedeniyle kutlar ve şirket prensiplerine uygun olarak ödüllendirir. Süreç iyileştirme çalışmaları sürdürülmeye devam edilir.

1.3.7.3. Süreç İyileştirme Yöntemi – 3

Bu bölümde açıklanacak iyileştirme yöntemi Şekil 3.21’de görüldüğü üzere 4 aşamadan oluşmaktadır. [22]

Aşama: Hazırlık

Hazırlık süreci süreçlerin belirlenmesi, sahiplerinin atanması, süreçlerin tanımlanması, iyileştirilecek sürece veya süreçlere karar verilmesi ve iyileştirme ekibinin oluşturulmasını kapsar.

Aşama: Süreç Değerlendirme

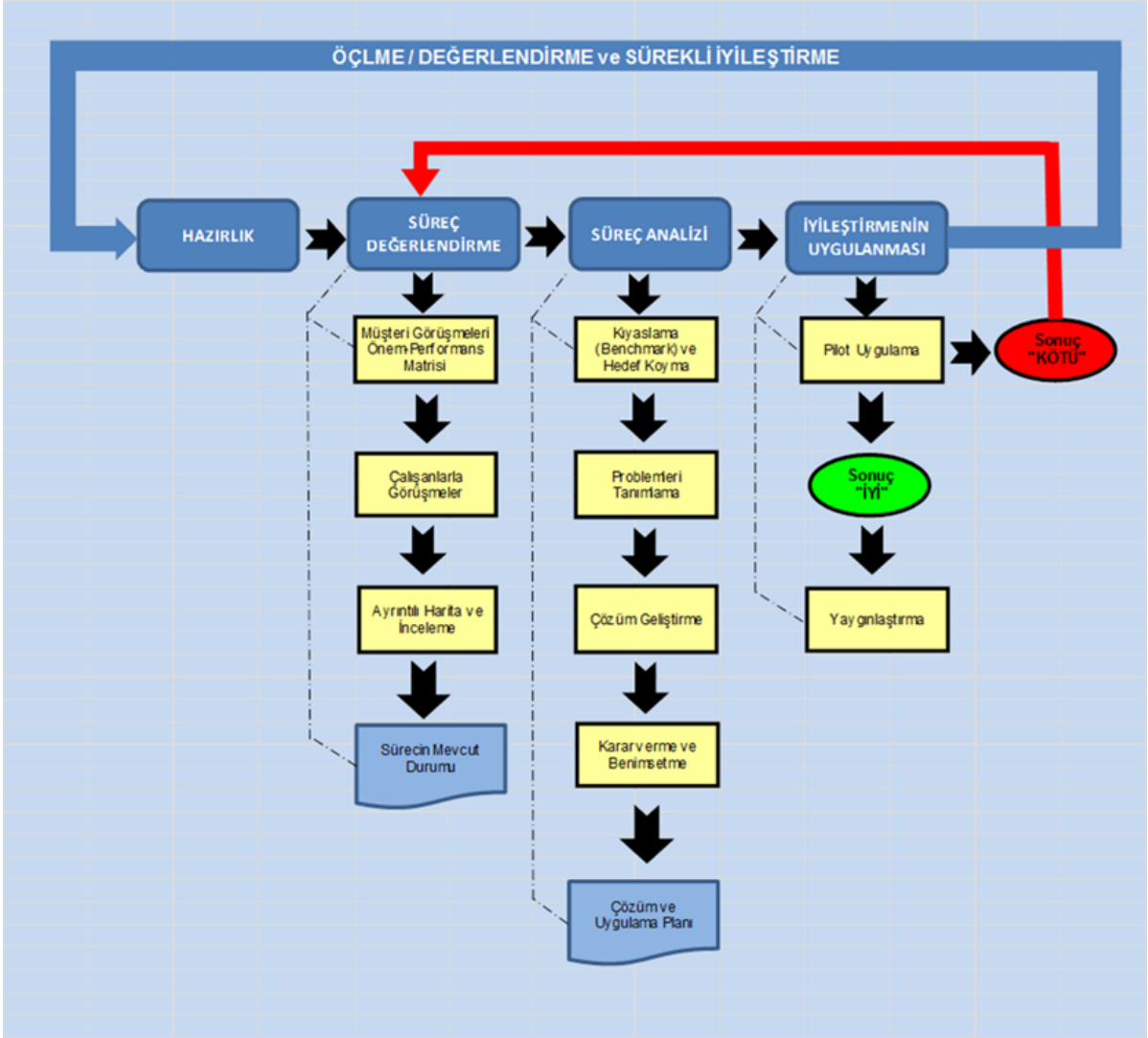
Bu aşamada sürecin mevcut durumunu saptamak amacıyla, süreç haritası, iş akışı oluşturulur, ölçümler yapılır, süreç derecelendirilerek iyileştirilecek süreçlere karar verilir.

Aşama: Süreç Analizi

Bu aşamada sorunların kökeni tespit edilerek iyileştirme seçenekleri belirlenir ve en uygun seçenek tespit edilir.

Aşama: Uygulama

Seçilen en uygun seçeneğin pilot uygulamasının yapılarak sürecin gözlenmesi, ölçme ve değerlendirmesinin yapılmasını kapsar. Değerlendirme sonucunda hedeflenen duruma ulaşılmış ise süreç yaygınlaştırılır aksi durumda yeniden iyileştirme yapılarak döngü tekrar eder.



Şekil 1.10 Süreç İyileştirme Yöntemi - 3

1.4. HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ, DÜNYADA ve TÜRKİYE'DEKİ YERİ

1.4.1. Hazır Giyim Sektörü

Hazır giyim sektörü, ihracat hacmi bakımından ülke ekonomisi içinde önemli bir paya sahiptir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında rekabet ortamının en yoğun yaşandığı ve en hızlı düzeyde küreselleşen sektörlerden biridir. Hızla değişen pazarlar, tasarım, üretim, yönetim stratejileri, teknolojik gelişmeler, ar-ge, finans ve pazarlama hazır giyim sektörünü yönlendiren dinamik faktörlerdendir. Çin'in dünya pazarına girmesiyle değişen rekabet ortamında hazır giyim işletmeleri üretim adetlerinin düştüğü, model çeşitliliğinin arttığı, kalite düzeyinin yükseldiği, üretim sürelerinin kısaldığı şartlar altında faaliyet göstermek zorunda kalmışlardır. Sektörde işgücü maliyetinin düşük olması nedeniyle sağlanan avantaj yitirmeye başlanmıştır. [63]

Artan rekabet ortamında hazır giyim işletmelerinin pazarlarını korumak ve arttırmak için strateji geliştirmeleri, yönlerini belirlemeleri ve başarılarını ölçümlmeleri gerekmektedir. İşletmelerin daha az girdi ile daha çok fayda elde edebilmeleri mevcut şartlarını ve varlıklarını en iyi şekilde kullanmalarına bağlıdır. İşletmelerde müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi, etkinliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin yükseltilmesi, ürün çeşitliliğinin ve kalitesinin sağlanması konuları önem kazanmaya başlamıştır.[64] Bu şartlar altında hazır giyim sektöründe yer alan işletmelerin başarısı esneklik, verimlilik, bilgi teknolojileri kullanım hızı, müşteri memnuniyeti ve performans yönetme düzeyleri gibi etkenlere bağlı olarak şekillenmekte ve farklılık göstermektedir.

1.4.2. Dünyada ve Türkiye'de Hazır Giyim Sektörü

Üretim, fiziksel bir varlık üzerinde onun değerini arttırıcı değişiklik yapmak, hammadde ve yarı mamulleri mamule dönüştürmek olarak tanımlanmakta ve bu durumun oluşması için hammadde, işçilik, sermaye ve yönetimden oluşan üretim faktörlerinin uygun şartlar ve yöntemlerle bir araya getirilmesi gereklidir. [61, 65]

Giysi üretimi ise; insan, makine, malzeme ve çalışma ortamının belirli bir zamandaki etkileşimi sonucunda oluşan süreçtir. Hazır giyim üretimi, çok parçadan oluşan üretim faaliyetleridir. Genel bir sınıflandırmayla model tasarımından başlayıp kalıp tasarımı, kesim, dikim, ütü, kalite kontrol ve sevkiyat gibi birçok bölümden meydana gelir. Bu

bölümlerin her birisi birbirine bağımlı olmasına rağmen ayrı teknik ve teknolojilerle çalışılması açısından farklılıklar göstermektedir. [65]

Tekstil ve hazır giyim tüketiminde kalite ve fiyat dengesi, gelir seviyesi, nüfus ve demografik yapı, iklim ve coğrafi özellikler, tasarım ve moda uygunluk, ürünün markası, sosyal ve çevresel standartlara uygun üretilmiş olması, performans özellikleri ve fonksiyonları tüketici tercihlerinde etkili olmaktadır. Standart hazır giyim ürünleri talebin gelir esnekliğinin düşük olduğu ürünlerdir. [66]

Hazır giyim sektörü dünya ekonomisinin en temel ve en eski endüstrilerinden birisidir. İstihdam, yaratılan katma değer ve ihracat bakımından ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlamakta ve ihracata dayalı büyümeyi benimseyen ülkeler için başlangıç sektörü olarak kabul edilmektedir. İkinci dünya savaşını takip eden yıllardan itibaren gelişmiş ülkeler, dünya hazır giyim sektöründe gelişmekte olan ülkelerle rekabet edebilmek ve kendi sanayilerini koruyabilmek için çeşitli önlemler almışlardır. Özellikle işgücü maliyetleri düşük ülkelere yapılan ithalatın kendi sanayilerine önemli ölçüde zarar verdiğini ileri sürerek kısıtlamalar getirmişlerdir. Bu amaçla dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretini geçici olarak kontrol altına almak için 1974 yılında Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA) yürürlüğe girmiş ve 1994'e kadar devam etmiştir.[65]

İlk olarak 1994 yılında kabul edilen ve 2005 yılında tüm kotaların kalkmasını öngören Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması (ATC)'nin yürürlüğe girmesi ile ticaret yapan bütün ülkelerin çok şiddetli rekabet koşulları ile karşılaşacağı yeni bir dönem başlamıştır. Kota sisteminin 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren sona ermesiyle küresel pazarda güçlü hazır giyim işletmeleri, model çeşitliliğinin az, sipariş sayısının fazla olduğu ürünlerin üretimi için Çin ve Uzakdoğu ülkelerine yönelmiştir. Dünyada tekstil ve hazır giyim pazarına daha fazla ülkenin girmesiyle, rekabet yüksek derecede hissedilmeye başlamıştır. Gelişen ekonomisiyle Çin, hem Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş ekonomiler üzerinde, hem de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere önemli bir tehdit konumuna gelmiştir. [65]

AB ülkeleri, dünya tekstil, hazır giyim ve konfeksiyon ürünleri ithalatı ve ihracatında geleneksel olarak önemli bir konumdadır ve halen 27 ülkenn üye olduğu birlik, dünya çapında önemli bir ihracat pazarı ve etkili bir tedarikçidir. AB ülkeleri, zaman içinde üretimlerini düşük maliyetli diğer ülkelere kaydırmalarına ve ithalatçı olmaya

yönelmelerine rağmen, bu sanayilerde moda, tasarım, teknoloji ve yenilikçilik anlamında dünya çapında üretici ve ihracatçı olmaya devam etmektedir. Günümüzde AB tekstil, hazır giyim ve konfeksiyon sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler, aynı zamanda üretici, ihracatçı ve ithalatçı olabilmekte ve bu işletmeler alımları ve yatırımları sayesinde diğer ülkelerdeki sektörel gelişmelerin organize edilmesinde de etkili olabilmektedirler. [69]

Türkiye'nin dünya hazır giyim ihracatındaki payı 1980 yılında % 0.3'ten, 1990 yılında % 3.1'e, 2000 yılında % 3.3'e ve 2002 yılında % 4'e yükselmiştir. 2002 yılı itibariyle Türkiye, dünya hazır giyim ihracatındaki % 4' lük payı ile dördüncü sıraya yükselmiştir. 2001 krizi sonucunda, hazır giyim ürünleri imalatında ise % 6.6'lık bir düşüş gerçekleşmiştir. Üretimdeki düşüşün en önemli nedenleri, satın alma gücünün düşmesi sonucu iç talebin daralması ve ihracattan beklenen artışın gerçekleşmemesidir. Yaşanan ekonomik krizin tüm olumsuz etkilerine rağmen, Türk tekstil ve hazır giyim ticaretinin hacmi 2002 yılında bir önceki yıla göre % 21 oranında artarak, 16 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır. 2005 yılında Türkiye'nin hazır giyim ihracatı % 6.3'lük artışla 10 milyar dolara yaklaşmıştır. 2007 yılında ülkemizin dünya hazır giyim ihracatındaki payı % 4.1 olup, yapılan ihracatın değeri 14 milyar dolardır. 2007 yılı sonunda hazır giyim sektöründe % 1.8 üretim artışı kaydedilmiştir. Ancak 2008 Haziran ayında sektör üretiminin büyük oranda azaldığı dikkat çekmektedir. Buna göre hazır giyim sektöründe %18 oranlarında üretim azalışı meydana gelmiştir. [67]

2007 yılı ortalarında ABD'de ortaya çıkan finansal kriz nedeniyle 2008 yılından itibaren Türk hazır giyim ihracatı bu durumdan olumsuz bir biçimde etkilenmiştir. 2008 Ocak-Haziran döneminde tekstil ve hazır giyim sektörlerinin toplam ihracatı ülke ihracatının yaklaşık %18'ini oluşturmaktadır. [67]

2009-2011 yılları, 2008 yılında başlayan ve 2009 yılında derinleşen ABD kaynaklı küresel krizin yol açtığı sorunlar nedeniyle dünya genelinde tekstil, hazır giyim ve konfeksiyon ürünleri ihracatında zor bir dönem yaşanmıştır. ABD kaynaklı bu küresel krizin ardından AB ülkelerinde başlayan borç krizi, bu dönemde tedarikçilerin ihracat performanslarını olumsuz etkileyen ikinci önemli gelişme olmuştur. [69]

AB ülkelerinin en büyük hazır giyim ve konfeksiyon ürünleri tedarikçisi Çin olup (2011 ithalatı yaklaşık 32,9 milyar Euro), Türkiye 2011 yılında bir önceki yıla göre %5,1'lik

artış sağlayarak yaklaşık 9,3 milyar Euro'luk ihracat rakamı ile ikinci büyük tedarikçi konumunu korumaktadır. [69]

AB ülkelerinden 2012 yılının ilk yarısında gerçekleştirilen ithalat rakamları dikkate alındığında Türkiye'nin pazardaki etkinliğini belirli tedarikçilere göre belirli ürün gruplarında koruduğu yada yükselme eğilimde olduğu, hazır giyim ürünlerinde Çin'e karşı bir yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Türkiye'den katma değeri yüksek ürün ürün ithalatının arttığı dikkate alındığında ise, AB pazarında Türkiye'nin rekabet edebilirliğinin yükselme eğilimde olduğu görülmekte ve devam edeceği beklenmektedir. [69]

2013 Ocak-Haziran döneminde ise hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının toplam sanayi ihracatındaki payı geçen yıla göre artış kaydederek %14,4 olarak gerçekleşmiştir. Toplam ihracat 2013 yılının ilk altı ayında %6,7 oranında artarak 7,9 milyar dolardan 8,4 milyar dolara yükselerek son 4 yılın en yüksek rakamsal değerine ulaşmış ve toplam 186 farklı ülkeye ülkeye ihracat yapılmıştır. İhracatın %70 gibi en büyük kısmı ise Almanya, İngiltere, İspanya, Fransa, Hollanda, İtalya, Irak, Danimarka, Rusya ve Belçika olmak üzere 10 ülkeye yapılmıştır. [74]

Günümüzde artık üretmek değil en kaliteliyi en uygun maliyetlerle ve en hızlı şekilde üretmek rekabetin temel şartı durumundadır. Burada neyin nasıl üretileceğini belirleyen temel etmen ise tüketici tercihleridir. Tekstil ve hazır giyim tüketiminde etkili olan tercihlerin doğru anlaşılması ve bunlara uygun mal ve hizmet üretimi yapılması bu sektörde rekabet edebilirliğin temel ön koşuludur. [66-63]

Son yıllardaki Uzak Doğu akımı nedeniyle Türk hazır giyim sektörü Avrupa ülkeleri için oluşturduğu ucuz işgücü avantajını kaybetmiştir. Bu durum fason üretim yapan hazır giyim işletmelerinin birçoğunun kapanmasına veya marka imaj çalışmalarına yönelmesine neden olmuştur. Son dönemlerde yaşanan bu gibi etkilerden dolayı hazır giyim işletmeleri yeni stratejiler, organizasyonel yapılar, sistemler ve yetenekler geliştirerek değişikliklere uyum sağlamalıdır. Stratejilerin ana konusu moda trendleri geliştirmek, uluslararası alanda tanınan ticari markalar oluşturmaya odaklanmak ve üretim zincirinde yüksek kaliteyi yakalamak olmalıdır.

Değişen dünya ekonomisi ve rekabete daha açık hale gelen pazarlar, üretimin ve ürünlerin niteliğinde değişimi zorunlu kılmaktadır. Hazır giyim üretiminde ve

pazarlanmasında kontrol altında tutulması gereken değişken sayısı artmakta ve bunların niteliği de karmaşıklaşmaktadır. Sürekli değişen moda, farklı alışveriş sezonları, değişik malzemeler, farklı süslemeler, renkler ve bedenlerden oluşan değişkenlerden her biri, hazır giyimde sürekli değişiklik ve yenilik gerektiren dış faktörlerdir.

Uluslararası rekabetin sertleşmesi, teknolojinin ve bilgi sistemlerinin yeniliklerine işletmelerin ya da çalışanların uyum sağlayamaması, sipariş adetlerinin azalması, modellerin karmaşıklaşması ve çeşitliliğinin artması, kumaş ve aksesuarın ön plana çıkması, üretime ayrılan sürelerin azalması, nitelikli ve eğitilmiş çalışanların olmayışı, müşteri beklentilerinin ve maliyetlerinin artması sektörün sorunları arasında sıralanabilir. [64]

Hazır giyim üretiminde genellikle model çeşitliliği fazla, üretim adetleri küçük olan siparişlerin çoğaldığı ve model üretim sürelerinin sipariş adetlerine bağlı olarak azaldığı görülmektedir. Üretim adetleri azalan hazır giyim sektöründe sipariş ve bilgi süreçleri erken başlayarak uzunca bir süreye yayılmaktadır. Bir hazır giyim işletmesinde yılda sekiz koleksiyona varan bir üretim sistemi gözönüne alındığında, ürünlerin çeşitli modellerde ve az sayıda üretilmesi rekabet gücünü arttıran bir önlem olarak görülebilir. Ayrıca işletmelerin yeni üretim taleplerini değerlendirmesi, daha dinamik ve esnek üretim sistemlerini uygulaması, verimlilik ve performansı arttırmaya yönelik çalışmalar yapması gereği de ortaya çıkmıştır.

İşletmeler bu şartlar altında varlıklarını sürdürebilmek için sürekli iyileştirme faaliyetleriyle kendilerini geliştirmek zorundadırlar. İyileştirme için başlangıç noktası iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Uygulamalarını iyileştirmek ve geliştirmek için firmalar müşteri odaklı yönetim stratejileri benimsemeye başlamıştır. Bu eğilim müşterilerin daha fazla performans beklentileri, üreticiler arasında rekabetin artması, endüstriyel ilişkiler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması gibi birçok faktörden etkilenmektedir.

Gelişmekte olan ülke konumundaki Türkiye’de hazır giyim sektöründeki işletmelerin birçoğu, atölye şeklindeki üretim yapısından KOBİ’lere ve fabrikasyon üretim yapan işletmelere dönüşmüştür. Bu hızlı büyüme memnuniyet yaratırken, gelişimlerinin ve kurumsal yapılarının büyümeyle aynı paralelde olmadığı görülmektedir. Hazır giyim

işletmelerinin hızla çoğalması veya mevcut işletmelerin sorunlarının artması performans ölçümü ve analizinin önemini arttırmıştır.

İşletmeler performanslarını arttırmak için rekabet edebilir fiyatlar, kalite, esneklik, teslim güvenilirliği ve hızlı yanıtlama süresi gibi farklı boyutlarda müşterilerini memnun etmelidir. İşletmeler, müşterilerinin arzu ettikleri kalitede ve miktarda ürünleri ihtiyaçları olduğu zaman ve yerde, makul bir maliyetle, sürekli bir şekilde sağladıklarında rakiplerine karşı avantaj elde edebilmektedir. Bu faktörlerin etkin yönetimi, tüm üretim kaynaklarının ve zamanın en üst düzeyde verimliliği ile mümkündür. Müşteri isteklerini daha iyi yanıtlamak, aynı zamanda fiyatları korumak, kaliteyi ve verimlilik düzeyini arttırmak için hazır giyim üreticileri yeni üretim sistemleri, uygulamaları ve stratejileri aramaya başlamışlardır.

Verimlilik rekabetin en önemli unsurlarından biridir. İşletmelerin sahip oldukları işgücü ve sermaye ile daha fazla katma değer yaratmasının yolu verimlilikten geçer. Bu nedenle işletmeler küçük ve daha sık işleyen siparişlerin üretim etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya odaklanmışlardır. Verimliliğin artması üretim sürelerinin kısalmasını, maliyetlerin düşmesini, kârlılığın artmasını sağlayacaktır. Bu durumun farkında olan hazır giyim işletmeleri verimlilik düzeylerini tespit etmek ve etkinlik oranlarını arttırmak için gerekli önlemleri almaya çalışmaktadır. [68]

İşletmelerde üretim verimliliğinin yanısıra, kaynak kullanımının ve süreç etkinliğinin geliştirilmesi, maliyetlerin azaltılması da gerekmektedir. Maliyetleri düşürmenin temelinde ise, kaynakların etkin kullanımı ön plana çıkmaktadır. Arka arkaya gelen süreçlerden oluşan hazır giyim üretimi süreçlerin başarısından, kullanılan malzemeden, makineden, insan ve yönetim sistemlerinden etkilenmektedir. [65]

Sonuç olarak hazır giyim sektörünün içinde bulunduğu mevcut pazar koşulları ve küresel rekabet ortamı işletmelerin üretim yapılarını geliştirecek, sürekli gelişimlerini sağlayacak ölçüm ve yönetim sistemlerine olan ihtiyacı arttırmıştır. İşletmenin tüm iş süreçlerini takip, izleme ve ölçme ve kontrol olanağı sunan, işletmeye dinamik, esnek bir yapı kazandıran Süreç Yönetimi sistemi, hazır giyim işletmelerinin iş süreçlerinin performanslarını ölçme, yönetme ve geliştirme ihtiyacını karşılayan önemli bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5. ÇALIŞMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Gelişen ve değişen dünyada işletmeler; müşteri talep ve beklentilerini en üst seviyede karşılamak, ürün ve hizmetlerinde kaliteye ulaşmak, verimlilik ve performans düzeyinde gelişme sağlamak için öncelikle organizasyon yapılarında ve bu yapıya temel oluşturan iş yapma usullerinde büyük çaplı değişiklikler yapma gereğini duymaktadırlar. Bu amaçla doğru yönetim tekniklerinin uygulanması, işletmeleri içinde buldukları yarış ortamında başarıya ulaşmaları ve bu başarının devamlılığını sürdürmeleri açısından büyük önem taşır. İşletmeler ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürekli bir şekilde geliştirmek ve müşterileri için faydalı çıktılar oluşturmak amacıyla süreçlerini en iyi şekilde analiz etmek, ölçmek, kontrol etmek ve geliştirmek zorundadırlar. [21]

Bu organizasyonel gelişimleri sağlayan işletmeler çoğunlukla süreç odaklı işletmelerdir. Bu nedenle süreç performansının önemini kabul etmek gerekir. Çünkü süreç performansının önemini bilmek problemlerin ortaya çıkmadan fark edilmesini ve çözümüne yönelik önlem alma fırsatını sağlar.

İş süreçlerinin geliştirilmesi, yeniden tasarlanması, süreç yönetimi ve diğer benzer kavramlar uzun zamandır kullanılmasına rağmen; hazır giyim sektöründe yer alan pek çok işletme düzenli bir şekilde kendi iş süreçlerinin performanslarını ölçmek için entegre olmuş bir sisteme sahip değillerdir. [48]

Günümüzde müşteri istek ve beklentilerindeki niteliksel ve niceliksel değişimin, geleneksel üretim teknikleri ile karşılanabileceği düşüncesi geçerliliğini kaybetmiş, hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe de yüksek kalitede, düşük fiyat ve kısa zamanda üretim gerçekleştirebilmek, tasarım ve üretim değişikliklerini hızlı yapabilmek için yeni üretim sistemleri ve çağdaş yönetim anlayışlarının yaygınlaştırılması gereği kaçınılmaz hale gelmiştir. [63-69]

Bu amaçla çalışmada; globalleşme, müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi, yönetim tarzının değişmesi, ürün kalitesi ve verimliliğindeki azalma sonucu süreç yönetiminin uygulanmasının gerekliliği dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmada; Türkiye ihracatında önemli bir paya sahip olan hazır giyim sektöründe işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum gösterebilmesini sağlayan, verimliliğin ve süreç performansının iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir teknik olan süreç yönetimi yaklaşımı ile süreç yönetiminin nasıl uygulandığı ve süreç

iyileştirme tekniklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Ayrıca hazır giyim sektöründe yapılan bir uygulama ile işletmelerde süreç yönetimi; süreç performansının ölçümü, kritik süreçlerin tespiti, süreç tasarlama ve geliştirme çalışmaları ile süreç optimizasyonunun sağlanması da amaçlanmıştır.

Bu çalışmada; süreçlerin tanımlanması, sınırlarının ve sahiplerinin belirlenmesi, akış diyagramlarının çizilmesi, performans kriterlerinin tespit edilmesi, sürecin kritik başarı faktörlerinin ve diğer süreçlerle ilişkilerinin ortaya konması, ölçüm sisteminin tanımlanması, kontrol edilebilir kıyaslama verilerinin oluşturularak sürekli iyileştirme kapsamında yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi yöntemi ile süreçlerin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın konusunu oluşturan hazır giyim sektöründe süreç yönetimi yaklaşımı ile süreç optimizasyonunun sağlanması; sektördeki işletmelerin kendi organizasyonlarını tanımları, süreç iyileştirme ve süreç tasarımı çalışmalarını, kendilerine uyarlamalarıyla oluşacak performans sıçramaları sayesinde rekabet avantajı sağlanması bakımından önemli görülmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında akademik çalışmalar bazında işletmelerde süreç yönetimi ve sürecin iyileştirilmesi, tasarlanması ve geliştirilmesi konusunda çalışma yapılmasına rağmen hazır giyim sektörü için bu çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Planlanan bu çalışmanın hazır giyim sektöründe yapılan kapsamlı bir çalışma olması nedeniyle de sektörde bu konuya ilgi duyanlara örnek oluşturması ve yol göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM 2 – MATERYAL ve YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada takip edilen yöntem açıklanarak, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri, veri analiz yöntemleri ile araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. YÖNTEM

Araştırmanın materyali, süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile ilgili kaynak ve araştırmalardan elde edilen bilgiler ile uygulama evrenini oluşturan hazır giyim işletmelerine uygulanan ön görüşme anketi ve uygulama için seçilen işletmeye uygulanan anket, görüşme formları, gözlem ve odak görüşmeleri neticesinde elde edilen verilerden oluşmaktadır.

Bu araştırma, süreç yönetimi yaklaşımının ortaya çıkışını, tanımını, faydalarını, uygulama tekniklerini ve uygulamada izlenecek adımlar ile bir hazır giyim işletmesinde gerçekteştirilen bir süreç iyileştirme örneğini kapsamaktadır. Bu kapsamda, uygulama için seçilen işletmede; süreç yönetimi yaklaşımı ile;

1. İş Süreçlerinin Tespit Edilmesi,
2. Süreç Performanslarının Ölçülmesi,
3. Süreç Tasarlama ve Geliştirme

çalışması yapılarak sürecin optimizasyonu sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümü, nitel araştırma yöntemleri kapsamında teknik/bilimsel/işbirlikçi eylem araştırması olup, belirlenmiş bir kuramsal çerçeve içinde bir uygulamanın test edilmesi ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu araştırma yöntemine göre; kuramsal çerçeveye hâkim olan araştırmacı rehberliğinde yeni bir yaklaşım ortaya konularak uygulanabilir ve bu süreç, araştırmacı tarafından analiz edilerek uygulamaya yönelik değerlendirme yapılabilir. Ayrıca bu yaklaşımda, uygulama sürecinde uygulayıcı ve araştırmacı arasında sıkı bir etkileşim vardır ve uygulamada karşılaşılan sorunlar araştırmacıya iletilerek ve araştırmacının uzmanlığı dâhilinde çözüm yolları oluşturularak uygulayıcıya aktarılabilir ve öneriler doğrultusunda uygulama devam edilebilir. [70]

Araştırma verileri; yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat, doğal ortamda zamana yayılmış gözlem, doküman inceleme ve anket teknikleri kullanılarak elde edilmiştir. Ayrıca bireysel ve odak grup görüşmeleri, planlama ve değerlendirme toplantıları, beyin fırtınası tekniği gibi yöntem ve araçlar da kullanılmıştır.

Tablo 2.1 Uygulama Planı

UYGULAMA PLANI	
1. AŞAMA UYGULAMA İŞLETMESİNİN TESPİTİ	Ön görüşme anketi uygulaması
	Verilerin değerlendirilmesi
	İşletme görüşmeleri
2. AŞAMA UYGULAMA İŞLETMESİ MEVCUT DURUM TESPİTİ	İşletme analizi
	İş süreçlerinin tespiti
	Süreç sahiplerinin belirlenmesi
	Süreç akış diyagramlarının oluşturulması
	Görev tanımlarının tespiti
	Süreç girdi-çıktı-performans kriterlerinin tanımlanması
	İşletme yönetici anketi uygulaması
	İşletme çalışan anketi uygulaması
	Verilerin değerlendirilmesi
	Vizyon, misyon, değer ve hedeflerin belirlenmesi
İyileştirme yapılacak sürecin tespiti	
3. AŞAMA SÜREÇ TASARLAMA ve GELİŞTİRME	Hazırlık
	Süreç değerlendirme
	Süreç analizi
	Uygulama

Çalışma kapsamında yer alan Uygulama Bölümü 3 aşamadan oluşmaktadır.

Birinci aşamada; öncelikle *Uygulama İşletmesinin Tespit Edilmesi* amacıyla “**Ön Görüşme Anketi**” (Ek-1) uygulanmıştır. Bu anket, araştırma evrenini oluşturan orta ölçekli hazır giyim işletmelerinin süreç yönetimi yaklaşımına ilişkin görüşlerini tespit edici nitelik taşımaktadır. Elde edilen **verilerin değerlendirilmesi** ve araştırmacı tarafından **işletme** sorumluları ile yapılan yüz yüze **görüşmelerin** neticesinde de uygulama işletmesi tespit edilmiştir.

Uygulamanın **ikinci** aşaması olan *Uygulama İşletmesinin Mevcut Durumunun Tespit Edilmesi* amacıyla, öncelikle üst düzey yöneticileri ve bölüm yöneticileri ile görüşülerek, uygulamanın temel verileri ve yönlendirmeleri oluşturulmuş, uygulamanın ayrıntıları belirlenerek süreç yönetimi yaklaşımı ve süreç iyileştirme metodolojisi kapsamında ihtiyaç duyulan temel veriler elde edilmiştir.

Bu aşamada öncelikle **işletme analiz** edilerek, üretim süreci, yapısı, fiziksel kapasitesi, örgüt kültürü yapılandırılmamış görüşme ve gözlem teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. İşletmede **iş süreçlerinin** işleyişi; bölüm çalışanlarının mevcut pozisyonlarına ilişkin çalışmaları gözlem ve davranışsal durum görüşmeleri yoluyla değerlendirilerek ilk olarak, işletmenin mevcut organizasyon şeması doğrultusunda yönetim, temel ve destek süreçleri belirlenmiş ve süreç hiyerarşisi oluşturulmuştur. Yönetim, destek ve temel süreçler olarak belirlenen hiyerarşide temel süreçler 5 ana süreçte (Şekil 3.9) toplanarak, **süreç sahipleri** belirlenmiş, **iş süreçleri akış diyagramları ve görev tanımları** oluşturulmuştur.

Görev tanımlarının oluşturulduğu 6 haftalık süreçte; aralıklı olarak bir yönetici, bir bölüm sorumlusu ve her pozisyondan bir görevli ile yapılan işler hakkında yapılandırılmamış görüşmeler yapılarak çalışanların pozisyonlarına ait yaptıkları işler kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı tarafından iş süreçlerine göre, pozisyonların görev tanımları oluşturulmuş ve her pozisyona ilişkin görev tanımı, işin uygulayıcısı tarafından onaylanmıştır. Çalışandan alınan geri bildirimler doğrultusunda yapılmayan işler görev tanımından çıkarılmış, yazılı olmayan işler ilave edilmiştir. Bu uygulama aracılığıyla çalışanların süreç yönetimi hazırlık sürecine katılımları ile görev ve sorumluluklarına ilişkin geri bildirimler verilmesi sağlanmıştır.

Ayrıca ana süreçlere ilişkin **girdi, çıktı ve performans kriterleri** tanımlanarak “Proses Tanımları ve İzleme Matrisi” (Tablo 3.1.) oluşturulmuştur. İşletmenin mevcut

durumunun ortaya konmasında; iş süreçlerinin etkin bir parçası olan insan kaynağının da görüşlerini almak ve sürecin bir parçası haline getirmek amacıyla “**Yönetici Anketi**” (Ek-2) ve “**Çalışan Anketi**” (Ek-3) başlıklarında hazırlanan iki ayrı grup anket uygulaması da yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlar işletmenin üst düzey yöneticileri ve bölüm sorumluları ile gerçekleştirilen toplantılarda paylaşılmıştır. Ayrıca bu görüşmelerde işletmenin faaliyet alanına ilişkin değerlendirmeler yapılarak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarına ilişkin değerlendirmeler de yapılmıştır. Bu değerlendirmeler not edilerek literatür bilgileri ışığında SWOT analizi yapılmıştır. SWOT analizi ile işletmenin vizyonu ve misyonu doğrultusunda değer ve hedefler belirlenerek yazılı hale getirilmiştir.

İkinci aşamanın son kısmında elde edilen tüm *veriler değerlendirilerek*, işletme yöneticileri ve bölüm sorumlularının da görüşleri doğrultusunda kök-sebep analizi yapılarak süreç yönetimi kapsamında iyileştirme yapılacak sürece karar verilmiştir. İşletmenin mevcut durumu ile **değer ve hedefleri doğrultusunda** yeni pazarlara açılmak, rekabet gücünü arttırmak, işletme karını ve verimliliğini arttırmak amacıyla **iyileştirilecek sürecin** “Ürün Geliştirme ve Numune Hazırlama Süreci” olmasına karar verilmiştir.

İyileştirme sürecinin belirlenmesinden sonra yer alan *üçüncü* aşama olan **Süreç Tasarlama ve Geliştirme** aşamasında; kuramsal çerçevede açıklanan süreç iyileştirme modeline göre planlama yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar hazırlık, süreç değerlendirme, süreç çözümlenme ve uygulama olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Hazırlık kısmında; iyileştirme sürecine, karar verildiğinden, bu kısımda yönetici, bölüm sorumluları ve çalışanları ile araştırmacıdan oluşan 7 kişilik bir Süreç İyileştirme Ekibi oluşturulmuştur.

Bu aşamanın **Süreç Değerlendirme** kısmında sürecin mevcut durumunun saptanması, süreç haritasının çizilmesi, gerekli ölçümlerin yapılarak, iyileştirilecek alanlara karar verilmiştir.

Süreç Analiz kısmında ise sorunların nedenleri neden-sebep analizi ile tespit edilerek iyileştirme seçenekleri belirlenerek, en uygun seçenek uygulanmak üzere seçilmiştir. Bu

aşamada sürecin performansını ölçebilmek amacıyla süreç performans göstergeleri ve hedefleri oluşturulmuştur.

Son aşama olan *Uygulama* kısmında ise; karar verilen iyileştirme seçeneği pilot olarak uygulanmış, gerekli izleme, ölçme ve değerlendirmeler yapılarak süreç gözlenmiştir. Ayrıca süreç katılımcılarının iş süreçlerindeki performansı gözlem ve görüşme teknikleri kullanılarak da değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulamanın yaygınlaştırılması veya bir süre daha izleme-ölçme-değerlendirme yapılmasına karar verilmiştir. Aksi durumda yani uygulama sonuçlarının beklenen düzeyde olması durumunda da iyileştirmenin yaygınlaştırılması yönünde karar alınmıştır.

Elde edilen performans sonuçları; araştırmacı ve süreç iyileştirme ekibinin görüşleri doğrultusunda; sunum ve yazılı raporlar aracılığıyla üst düzey yöneticilerle ve çalışanlarla paylaşılmıştır.

2.1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren orta ölçekli hazır giyim işletmeleri örneklemini ise İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası ve Tekstil Sektöründe yer alan birlik, dernek ve meslek odalarından alınan hazır giyim işletmelerine ait adres bilgilerinin oluşturduğu havuzdan rastgele seçilen işletmeler oluşturmaktadır. Ön Tarama Anketi uygulanan bu işletmeler arasından seçilen; çalışmaya konu olan Süreç Yönetimi yaklaşımını benimseyerek, uygulamak isteyen, yeniliğe açık ve istekli bir yönetim kadrosuna sahip, süreç iyileştirme çalışmaları yapmaya elverişli, bir hazır giyim işletmesi uygulama işletmesini oluşturmaktadır.

Araştırmada; yeni bir uygulama tanıtılmak istendiğinde bir dizi durum arasından en tipik bir tanesinin çalışılmasına yönelik olan tipik durum örnekleme tekniği kullanılmış olup, belli bir alan hakkında bilgi sahibi olmak veya bu alan, konu, uygulama veya yenilik konusunda yeterli bilgi sahibi olmayanları bilgilendirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın konu bakımından evreni ise Süreç Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde işletme analizi ve süreçlerin yapılandırılması ile Süreç İyileştirme Metodolojisi çerçevesinde gerçekleştirilen hazırlık çalışmaları ve mevcut durumun saptanması, çözümleme ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır.

2.1.2. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın kuramsal ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşan içeriği kapsamında kuramsal çerçevede araştırmanın amacı doğrultusunda konu ile ilgili yerli ve yabancı kitap, tez, makale, süreli yayın, elektronik veri tabanı, sempozyum/kongre bildirileri, seminer notu, elektronik ortamda yer alan kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmını oluşturan çerçevede ise; öncelikle örnekleme oluşturan hazır giyim işletmelerinin süreç yönetimi yaklaşımı hakkındaki görüşleri ve uygulamalarını tespit etmek amacıyla işletme Ön Görüşme Anketi (Ek 1) uygulanmıştır. Bu anket verilerine göre tespit edilen; süreç yönetimi yaklaşımının uygulanacağı işletmenin fiziksel kapasitesi, örgüt yapısı, çalışan yapısı ve üretim sistemine ilişkin süreçlerin analiz edilmesi amacıyla yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme ve gözlem teknikleri ile çalışanların yaptıkları işe ilişkin görüşlerinin alındığı anket yöntemi kullanılmıştır. Süreç yönetimi yaklaşımının yapılandırılması aşamasında; işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarını belirlemek amacıyla SWOT analizi yapılarak, işletmenin vizyon, misyon ve hedefleri yeniden yapılandırılmıştır. Bu aşamada ve süreç iyileştirme uygulamasının yapıldığı aşamalarda gerekli olan verilerin toplanmasında; yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme, bireysel ve odak grup görüşmeleri, gözlem, doküman incelemeleri, beyin fırtınası ve anket tekniği ile araştırmacıya ait notlardan yararlanılmıştır.

2.1.3. Verilerin Analiz Yöntemleri

Çalışmanın elde edilen ilk verileri, örnekleme oluşturan işletmelere uygulanan Ön Tarama Anketinden (Ek-1) elde edilmiş olup, SPSS-17 İstatistik Paket Programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Uygulama işletmesinin seçilmesi amacıyla ise; yapılandırılmamış görüşme ve gözlem teknikleri kullanılmış olup; işletmenin belirlenmesinden sonraki ilk aşamada örgüt yapısı, üretim sistemi, işletmenin fiziksel özellikleri, çalışan yapısı ve görev tanımlarını analiz etmek amacıyla yapılandırılmış/yapılandırılmamış gözlem ve görüşme teknikleri kullanılmıştır.

İşletme üst yönetimi, genel müdürü ve bölüm sorumluları ile yapılan görüşmeler neticesinde örgüt yapısı ve üretim yapısı hakkında bilgi elde edilmiş, işletmenin tüm birimlerinde yapılan inceleme ve gözlemler doğrultusunda temel süreçleri tespit edilmiştir.

İşletme üretim sürecinde yer alan iş süreçleri ve çalışanlara ilişkin görev ve sorumlulukların tespiti ve tanımlanması amacıyla; gözlem ve davranışsal durum görüşmesi teknikleri kullanılarak, planlama biriminden bir görevli ile birlikte her pozisyondan bir görevli seçilerek, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında çalışanlardan görevleri kapsamında yaptıkları işleri sırasıyla belirtmeleri istenerek elde edilen bilgiler kayıt altına alınarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Ayrıca yönetici ve çalışanlara iş süreçleri hakkında bilgi almak amacıyla hazırlanan yönetici ve çalışan anketleri uygulanmıştır. (Ek-2, Ek-3). Yönetici anketi; 11 adet demografik ve çalışma ortamına ilişkin bilgileri içeren soru ile 33 adet likert tipi sorudan oluşmaktadır. Çalışan anketi ise; demografik ve çalışma ortamına ilişkin bilgileri içeren 11 adet ve iş süreçlerinin izlenmesi ve takibine ilişkin 26 adet likert tipi sorudan oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS-17 İstatistik Paket Programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliğini test etmek için Güvenilirlik Analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi, bireylerin sorulara verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olup, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. [71] Bir ölçekteki soruların sıralanışı, birbirleri ile uyumluluğu, yakınlıklarının derecesi güvenilirlik analizi ile değerlendirilmektedir. [72] Bu çalışmada 26 sorudan oluşan ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,86 olarak bulunmuştur. Bulunan alfa değerine göre araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Süreçlerde yer alan her pozisyon altı hafta boyunca aralıklı olarak, doğal iş ortamında katılımcı gözlem tekniği kullanılarak incelenmiş, elde edilen veriler araştırmacı tarafından not alınarak kayıt edilmiştir. Ayrıca bölüm sorumluları ve çalışanlar ile yapılan odak grup görüşmelerinde, her pozisyonda gerçekleştirilmesi gereken en önemli görevlerin neler olduğu beyin fırtınası tekniği ile belirlenmiştir. Verilerin çözümlemesinden ve düzenlenmesinden sonra pozisyonların görev ve sorumlulukları düzenlenerek pozisyon sahibine sunulmuş, alınan geri bildirimler sonucu son hali verilmiştir.

Üst düzey yöneticiler ile birim sorumluların katılımıyla işletmenin vizyon, misyon, hedeflerini belirlemek üzere SWOT analizi yapılmış, kritik süreç ve zayıf noktalar tespit edilerek, işletme performansına katma değeri en fazla olacak “Ürün Geliştirme ve Numune Üretim Süreci” iyileştirme yapılacak süreç olarak tespit edilmiştir. İyileştirme yapılacak sürecin tespit edilmesiyle; yönetim, birim sorumluları, çalışanlar ve araştırmacıdan oluşan 7 kişilik Süreç İyileştirme Ekibi (SİY), kritik sürecin iyileştirilmesine yönelik süreç iyileştirme metodolojisine uygun olarak çalışmalara başlamıştır.

İlk aşama olan Hazırlık kısmında; iyileştirme sürecine çalışmanın bir aşaması olan ikinci aşamada karar verildiğinden, bu kısımda yönetici, bölüm sorumluları ve çalışanları ile araştırmacıdan oluşan 7 kişilik bir süreç iyileştirme ekibi oluşturulmuştur.

İkinci aşama olan Süreç Değerlendirme aşamasında sürecin mevcut durumunun saptanması, süreç haritasının çizilmesi, gerekli ölçümlerin yapılarak, iyileştirilecek alanlara karar verilmiştir.

Üçüncü aşama olan Süreç Çözümleme aşamasında sorunların nedenleri neden-sebeep analizi ile tespit edilerek iyileştirme seçenekleri belirlenerek, en uygun seçenek uygulanmak üzere seçilmiştir. Bu aşamada sürecin performansını ölçebilmek amacıyla süreç performans göstergeleri ve hedefleri oluşturulmuştur. Bu aşamada sorunların nedenlerini ve iyileştirme seçeneklerini tespit etmek amacıyla, süreç çözümlemede kullanılan araçlardan biri olan sebep-sonuç analizi yapılarak, süreçteki sorunların kök nedenleri tespit edilmiştir. Süreç analizi aşamasında SİY ekibinin en gerekli ve yararlı araçlarından biri olan ve şeklinden ötürü Balık Kılıcı veya bulan kişinin adından dolayı Ishikawa şeması olarak da adlandırılan sebep-sonuç şemasında olası sebepler; insan, makine, malzeme, yöntem, çevre olmak üzere 5 kategoride belirlenmiştir. [73]

Son aşama olan uygulama aşaması ise; iyileştirmenin pilot olarak uygulanması, ölçme ve değerlendirme yapılarak geri bildirim alınması ve gerekiyorsa yeniden iyileştirme yapılması ve son olarak yöntemin işletmenin tümüne yaygınlaştırılması faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda; karar verilen iyileştirme seçeneği pilot olarak uygulanmış, gerekli izleme, ölçme ve değerlendirmeler yapılarak süreç gözlenmiştir.

Ayrıca süreç katılımcılarının iş süreçlerindeki performansı gözlem ve görüşme teknikleri kullanılarak da değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda

uygulamanın yaygınlaştırılması veya bir süre daha izleme-ölçme-değerlendirme yapılmasına karar verilmiştir. Aksi durumda yani uygulama sonuçlarının beklenen düzeyde olması durumunda da iyileştirmenin yaygınlaştırılması yönünde karar alınmıştır.

Elde edilen performans sonuçları; araştırmacı ve süreç iyileştirme ekibinin görüşleri doğrultusunda; sunum ve yazılı raporlar aracılığıyla üst düzey yöneticilerle ve çalışanlarla paylaşılmıştır.

2.1.4. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Araştırma, İstanbul'da hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli firmalar ve görüşme talebimize olumlu yanıt veren işletmeler ile sınırlı olup, uygulama konusu işletmenin faaliyet alanı ile ilişkilidir.

Araştırmanın yapıldığı örneklemin, seçilen çalışma evrenini temsil ettiği ve uygulamada kullanılan anket yönteminin yeterli ve güvenilir bir yöntem olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılanların, kendi görüş ve düşüncelerini herhangi bir etki altında kalmadan, tarafsız olarak belirttikleri kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmanın uygulama sürecinde uygulanan veri toplama tekniklerinin araştırmanın amacı için uygun ve yeterli olduğu varsayılmıştır.

BÖLÜM 3 – BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen ve araştırma örneklemini oluşturan hazır giyim işletmelerinden anket yoluyla elde edilen veriler ile kavramsal çerçeve ve teorik bilgiler doğrultusunda geliştirilen Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme modelinin orta ölçekli bir hazır giyim işletmesindeki uygulama aşamalarına ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. UYGULAMA AŞAMASI-1: UYGULAMA İŞLETMESİNİN TESPİTİ

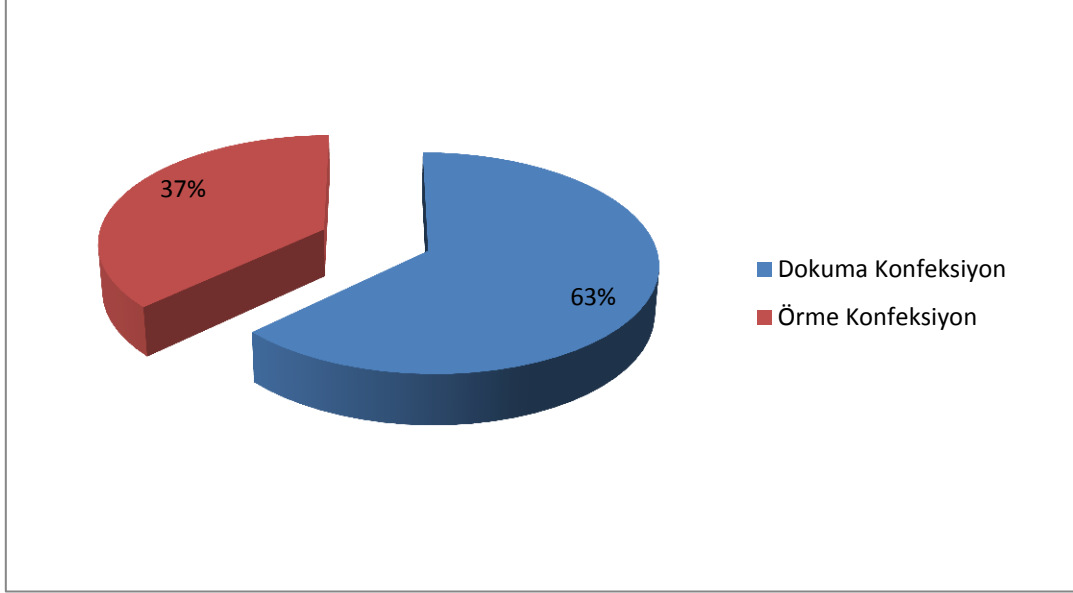
Uygulamanın ilk aşamasını oluşturan bu bölümde; işletmelerin süreç yönetimi yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerini görmek ve uygulama işletmesini tespit etmek amacıyla oluşturulan işletme ön tarama anketinden elde edilen veriler değerlendirilerek sunulmuştur.

3.1.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Özellikleri

Araştırmanın evrenini oluşturan, İstanbul'da konumlanmış orta ölçekli hazır giyim işletmelerinden 27 firma, anket uygulama talebine olumlu yanıt vermiştir. Yüzyüze yapılan görüşmelerde işletme yöneticilerinin anket sorularına verdiği yanıtlar grafikler halinde sunulmuştur.

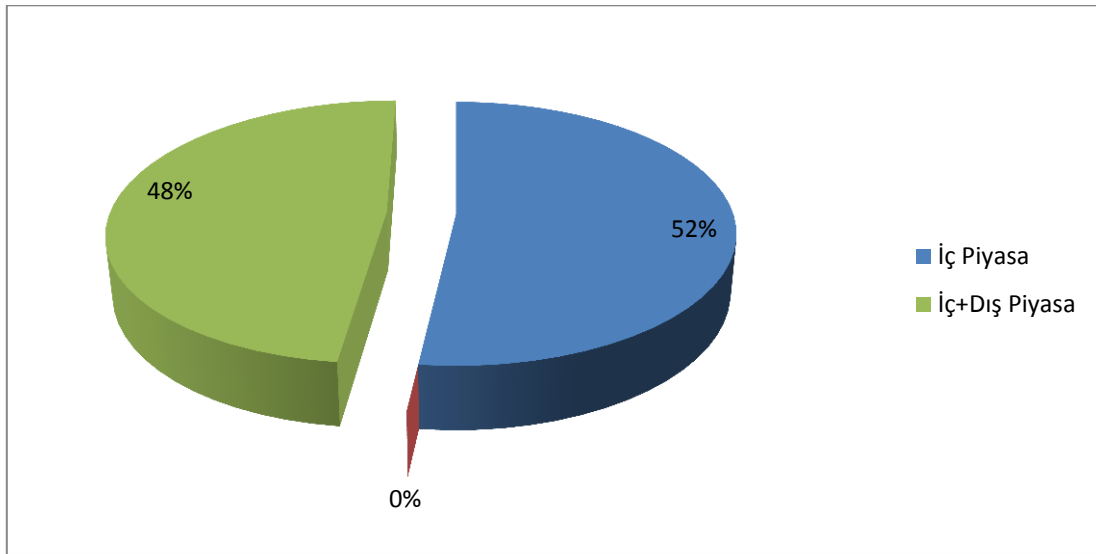
İşletme yöneticilerinden Fabrika Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, İmalat Müdürü pozisyonlarında yer alan kişilerle yapılan görüşmelerde işletmelerin tümünün ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'ne sahip olduğu, % 93'ünde çalışan sayısının 100'e yakın ve üstünde olduğu, %7'nde ise çalışan sayısının 50'nin altında olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmelerin tümünde çalışma saatlerinin günde 8 saat olduğu, sezon hareketlerine bağlı olarak iş kanunları çerçevesinde fazla mesai uygulanması yaptıkları da görülmektedir.

İşletme yetkilileri ile yapılan görüşmelerde işletmelerin üretim alanı olarak % 63 oranında dokuma konfeksiyon % 37 oranında örme konfeksiyon üretimi yaptıkları görülmektedir. (Şekil 3.1)



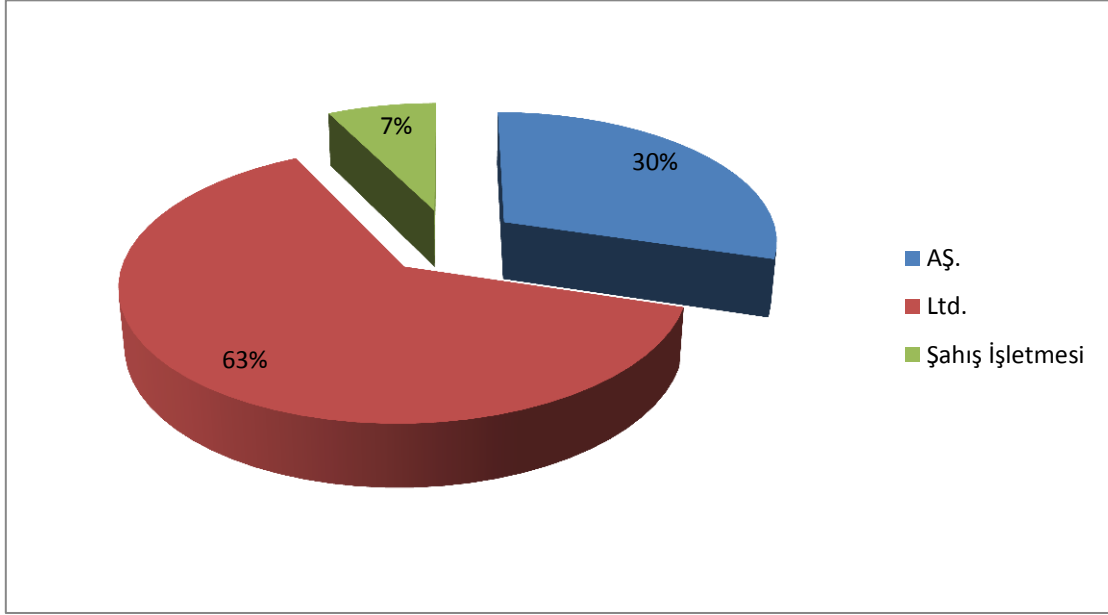
Şekil 3.1 İşletmelerin Üretim Alanı

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletmelerin pazar yapısına bakıldığında %52'nin iç piyasaya, % 48'nin hem iç hem de dış piyasaya üretim yaptıkları görülmektedir.(Şekil 3.2)



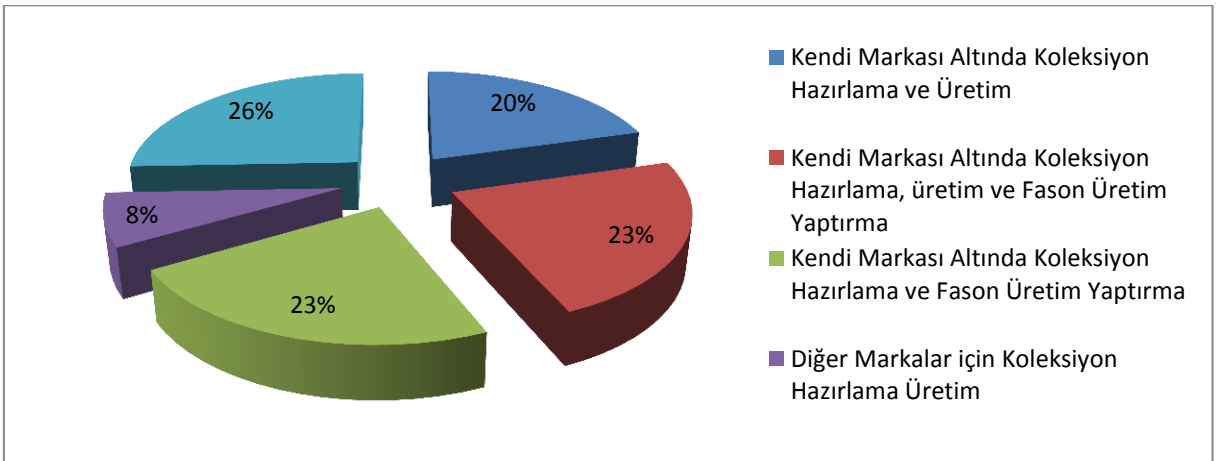
Şekil 3.2 İşletmelerin Pazar Yapısı

İşletmelerin hukuki yapısına bakıldığında % 63'nün limited şirket, % 30'nun anonim şirket, % 7'nin ise şahıs işletmesi olarak faaliyet yaptığı görülmektedir. (Şekil 3.3)



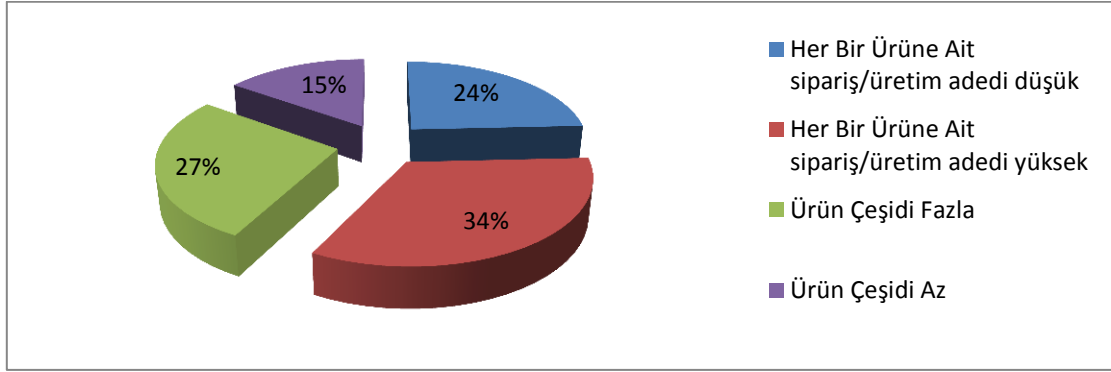
Şekil 3.3 İşletmelerin Hukuki Yapısı

İşletmelerin üretim tipinin %26'nın kendi markası altında koleksiyon hazırladığı ve üretimini yaptığı, %23'nün kendi koleksiyonunu hazırladığı, üretimini hem kendisinin hem de fason üretim olarak yaptırdığı, % 23'nün kendi markası altında koleksiyon hazırladığı üretimini ise fason olarak yaptırdığı, % 8'nin ise diğer markalar için sipariş odaklı koleksiyon hazırlayarak üretim yaptıkları görülmektedir. (Şekil 3.4)



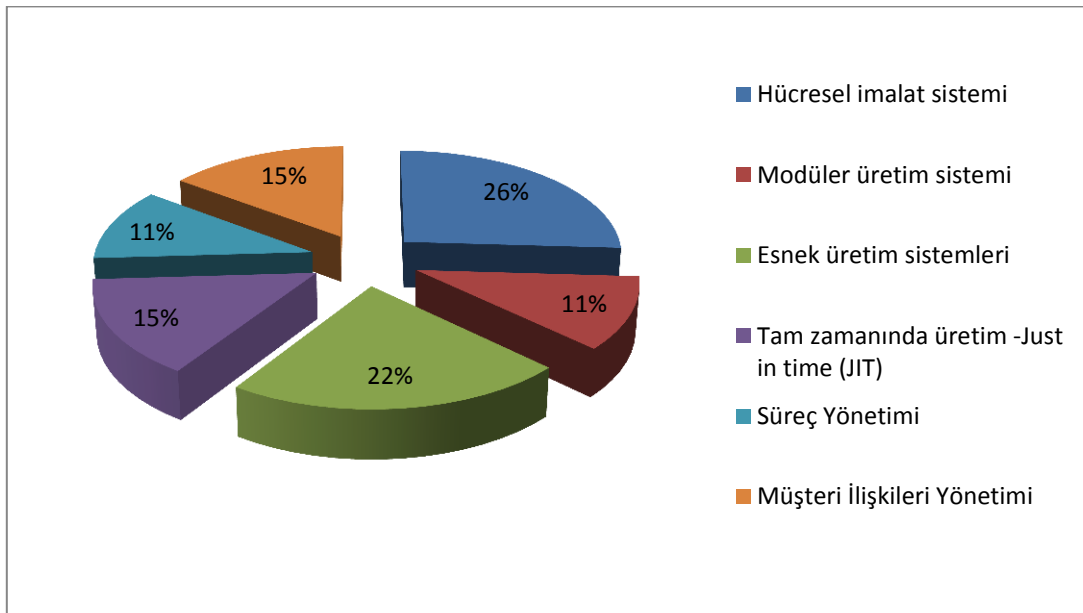
Şekil 3.4 İşletmelerin Üretim Tipi

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletmelerin ürün çeşitleri; %34'nün her bir ürüne ait sipariş adedinin yüksek olduğu, %27'nin ürün çeşidinin fazla olduğu, %24'nün her bir ürüne ait sipariş adedinin düşük olduğu, %15'nin ise ürün çeşidinin az olduğu görülmektedir. (Şekil 3.5)



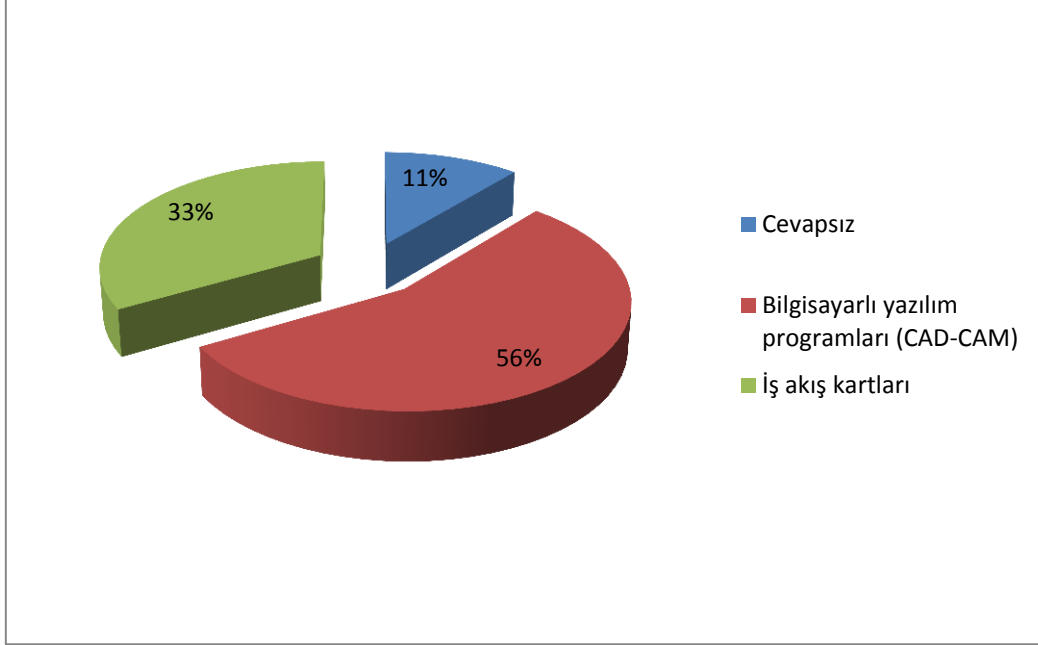
Şekil 3.5 İşletmelerin Ürün Çeşiti

İşletmelerin hangi üretim ve yönetim yaklaşımını uyguladığına bakıldığında; %26'nın hücreli imalat sistemi, %22'nin esnek üretim sistemi, %15'nin müşteri ilişkileri yönetimi ve tam zamanında üretim sistemi, %11'nin ise süreç yönetimi ve modüler üretim sistemini benimsedikleri görülmektedir. (Şekil 3.6)



Şekil 3.6 İşletmelerin Sahip Olduğu Üretim ve Yönetim Uygulamaları

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletmelerin üretim süreçlerinin takibinde; % 56'nın bilgisayarlı yazılım programlarını, % 33'nün iş akış kartlarını kullandığı görülmektedir. İşletmelerin % 3'ü ise bu soruyu vecapsız bırakmıştır. (Şekil 3.7)



Şekil 3.7 İşletmelerin Üretim Sürecini İzleme Yöntemleri

İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde, çalışmaya konu olan Süreç Yönetimi yaklaşımını benimseyerek, uygulamak isteyen, yeniliğe açık ve istekli bir yönetim kadrosuna sahip, süreç iyileştirme çalışmaları yapmaya elverişli, bir hazır giyim işletmesi ise uygulama işletmesi olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında uygulama yapılacak firma, adının verilmesini istemediğinden A işletmesi olarak anılacaktır.

3.2. UYGULAMA AŞAMASI-2: İŞLETMENİN MEVCUT DURUMU

Uygulama aşamasının ikinci bölümünde; uygulama işletmesinin örgüt ve üretim yapısına ilişkin bilgiler verilmistir. Bu bölümde, süreç yönetimi sisteminin ilk basamağını oluşturan SWOT (GZFT) analizinin yapılması, vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenmesi, organizasyon şeması ve temel süreçlerin belirlenmesi, süreç akış şemalarının oluşturulması ve görev tanımlarının oluşturulmasına ilişkin bilgiler verilmiştir. İşletmenin iş süreçlerine ilişkin bilgi almak amacıyla yönetici ve çalışanlara anket uygulanarak elde edilen veriler grafik gösterimler halinde sunulmuştur.

3.2.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

A İşletmesi, 1967 yılında İstanbul'da kurulmuş orta ölçekli¹ bir hazır giyim firmasıdır. Yaklaşık 5700 m²'lik mülkiyeti kendine ait alan üzerinde, makine parkuru 124 adet düz dikiş ve spesiyal makinelerden oluşan işletmede, 220 personel istihdam edilmektedir. Ortalama olarak yıllık 3 fason atölye ile çalışan işletmenin üretiminin tamamına yakını ihraç edilmektedir.

Ağırlıklı olarak spor giyim (Denim ve Gabardin) ve kadın giyimi üzerine çalışılan işletmede üst grup, alt grup ve çocuk grubunda birçok farklı modelin üretimi yapılmakta olup, model hazırlama, kesim, dikim ve ütü-paket-ambalaj bölümleri işletme bünyesinde yer almaktadır. Denim üretimine has bitim işlemleri olan kum, rodeo, zımpara, yıkama, kimyasal ve boya sprej, yıpratma, krinkıl işlemleri dış kaynaklar kullanılarak tedarik edilmektedir. İşletme Wrangler, Next, Levis, Otto gibi dünya markalarının üreticisi konumunda olup, kendi markası ve koleksiyonu ile Dünya ve Türkiye denim pazarında üst sıralarda yer almak istemektedir.

3.2.2. İşletmenin Örgüt ve Üretim Yapısına İlişkin Bilgiler

Sistemin uzun vadeli olması ve takip gerektirmesi İstanbul'da bir işletme seçilmesinde etkili olmuştur. Uygulamanın ilk aşamasında işletme örgüt ve üretim yapısı ile iş süreçleri; gözlem, görüşme, doküman inceleme yoluyla incelenmiştir. Uygulama süreci için öncelikle işletmenin üst yönetiminden randevu alınarak görüşme yapılmış, çalışmanın kapsamı ve amacı açıklanarak süreç yönetimi ve uygulamalarına ilişkin bilgi verilmiştir.

¹KOSGEB'in tanımına göre; istihdam edilen kişi sayısı yıllık 51-250 arasında olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimleri veya girişimler.

3.2.2.1. İşletmenin organizasyon şeması, süreç hiyerarşisi ve iş akışı

Araştırma yöntemine uygun olarak verilerin toplanması, işletmenin tüm özelliklerinin ve üretim yapısının belirlenmesi için işletme iş süreçleri incelenmiştir. Yapılan incelemelerde çalışan sayısı ve görevlerini belirten organizasyon şeması hazırlanmıştır. (Şekil 3.8) Organizasyon şemasında üretim bölümü ve ilişkili bölümler özellikle dikkate alınarak vurgulanmıştır.

İşletmenin iş süreçleri incelenerek yönetim, temel ve destek süreçleri tespit edilerek süreç etkileşim şeması oluşturulmuştur. (Şekil 3.9)

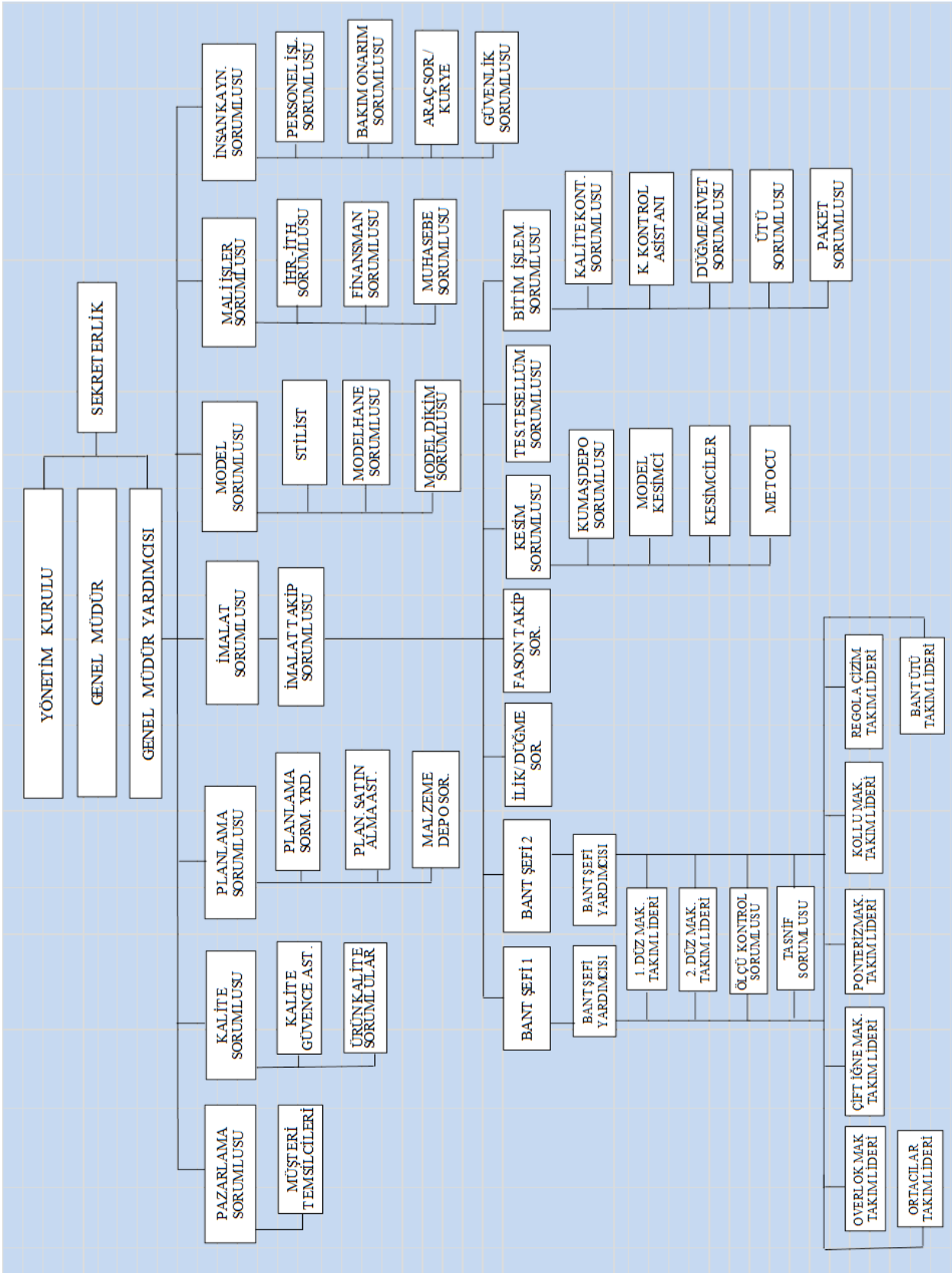
Şekil 3.9'a bakıldığında; işletmenin yönetim, temel ve destek süreçlerden oluşan iş süreçlerinde; yönetim gözden geçirme, iç denetimler, uygun olmayan ürün kontrolü ve düzeltici önleyici faaliyetlerin kalite yönetim sistemi çerçevesinde yönetim süreçlerini oluşturduğu görülmektedir. Destek süreçleri ise satın alma, satış sonrası hizmet, insan kaynakları süreçlerini kapsamaktadır. İşletmenin varlık nedenini oluşturan temel (ana/çekirdek) süreçlerde ise sipariş alma, üretim ve sevkiyat gibi faaliyetlerden oluşan süreçlerin yer aldığı görülmektedir.

İşletmenin temel süreçleri incelendiğinde alt süreçlerin (faaliyetlerin) 5 ana süreç altında toplandığı görülmektedir:

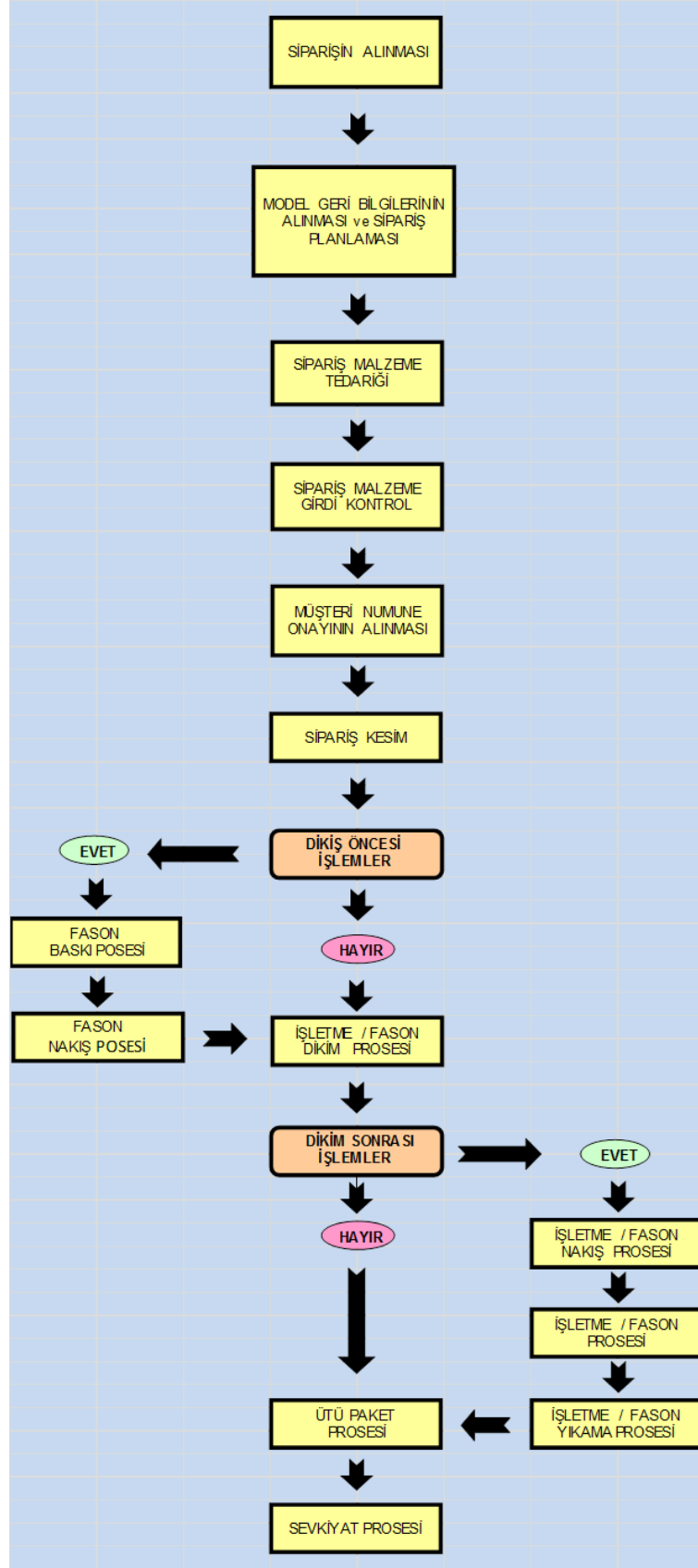
- Sipariş alma süreci
- Ürün geliştirme ve numune üretim süreci
- Sipariş planlama süreci
- Malzeme tedarik süreci
- İmalat süreci

Her bir temel sürece ait iş akış şemaları aşağıda verilmeden önce işletmede genel iş sürecini gösteren akış şeması Şekil 3.10'da sunulmuştur. Sipariş alma süreci Şekil 3.11'de Ürün geliştirme ve numune üretim süreci Şekil 3.12'de, Sipariş planlama süreci Şekil 3.13'de, Malzeme tedarik süreci Şekil 3.14'de, İmalat süreci Şekil 3.15'de yer almaktadır.

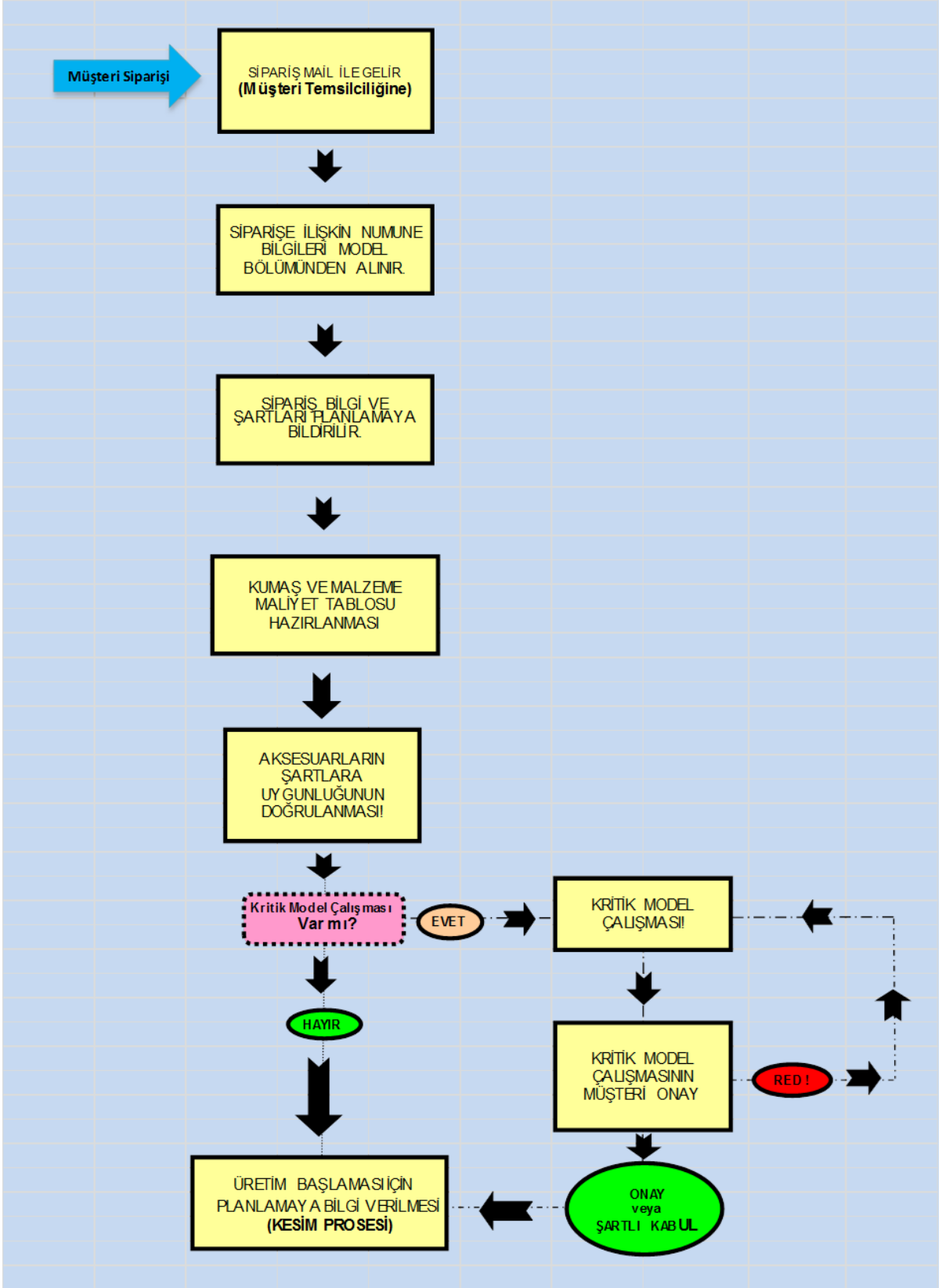
Ayrıca temel süreçlerin proses girdi ve çıktıları ile performans kriterlerini ifade eden Proses Tanımları ve İzleme Matrisi de Tablo 3.1'de verilmiştir.



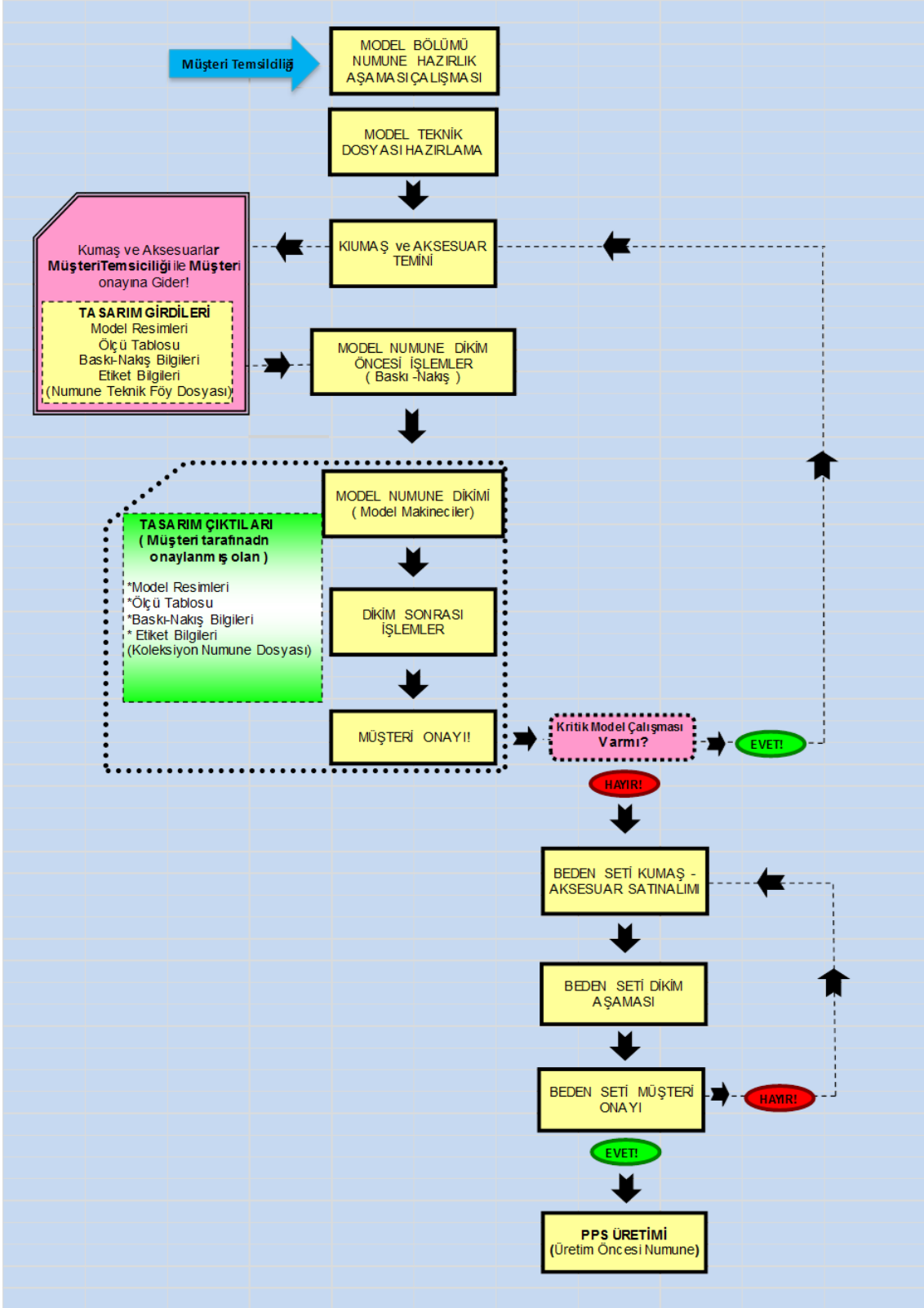
Şekil 3.8 İşletme Organizasyon Şeması



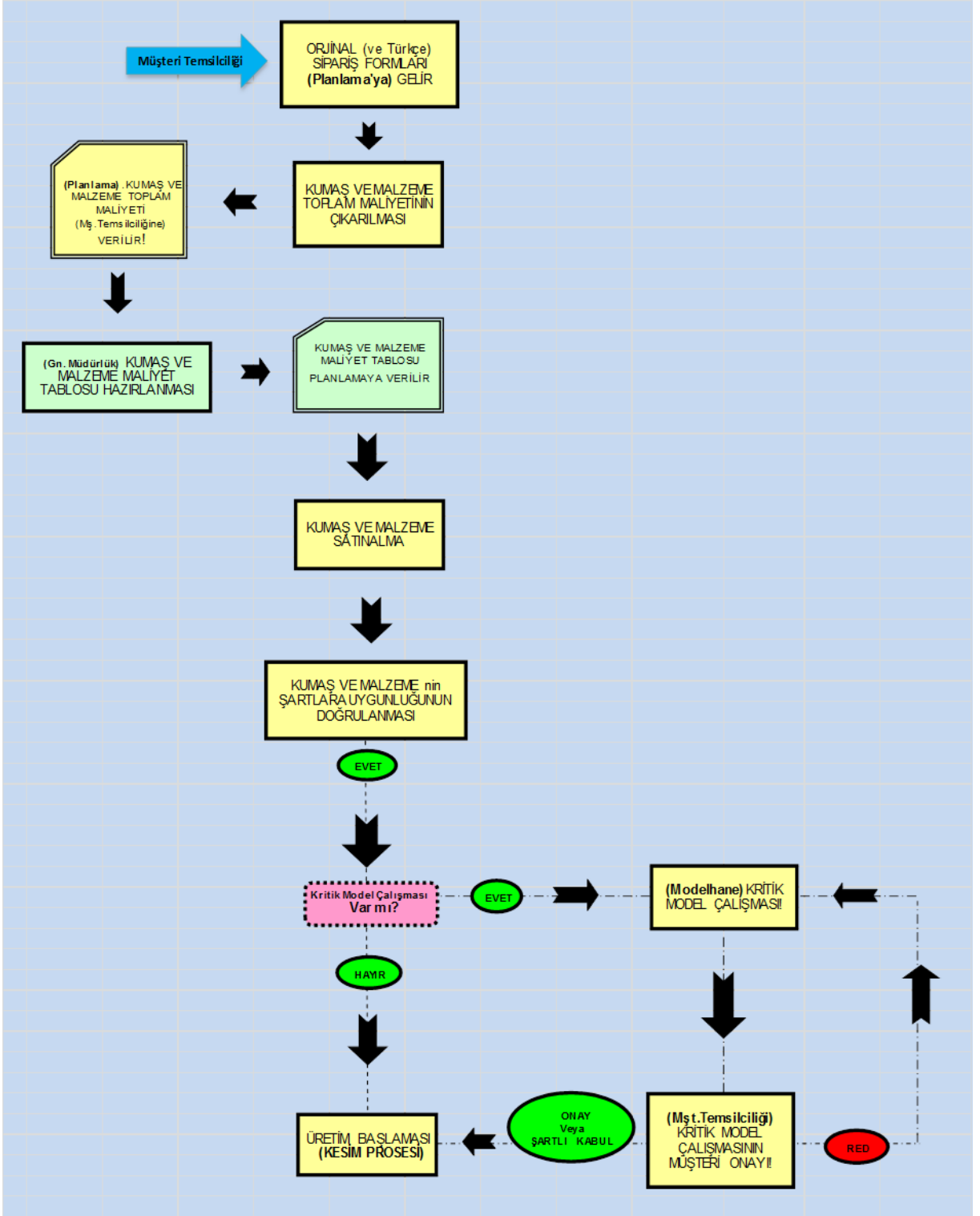
Şekil 3.10 Genel İş Süreci Akış Şeması



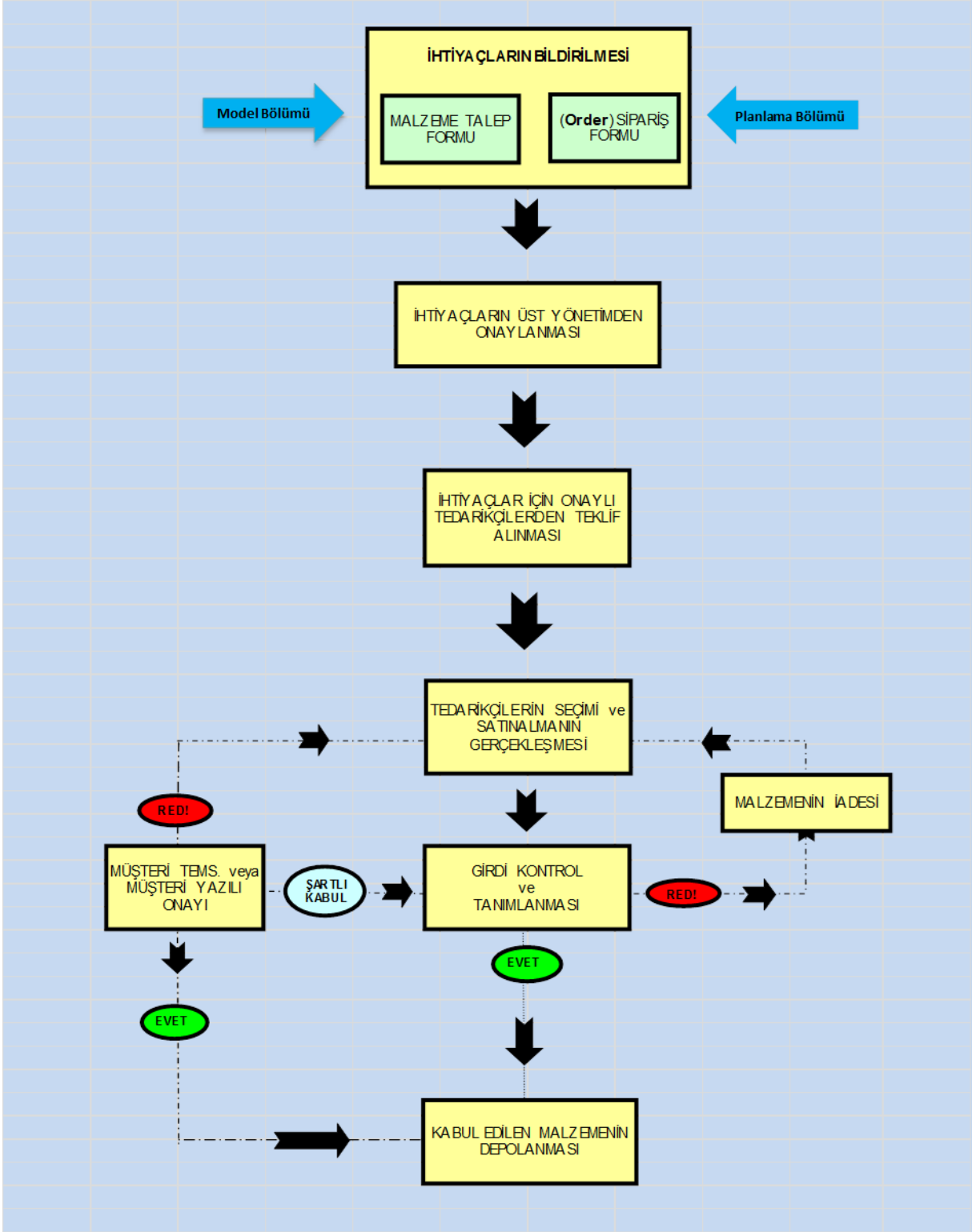
Şekil 3.11 Sipariş Alma Süreci İş Akış Şeması



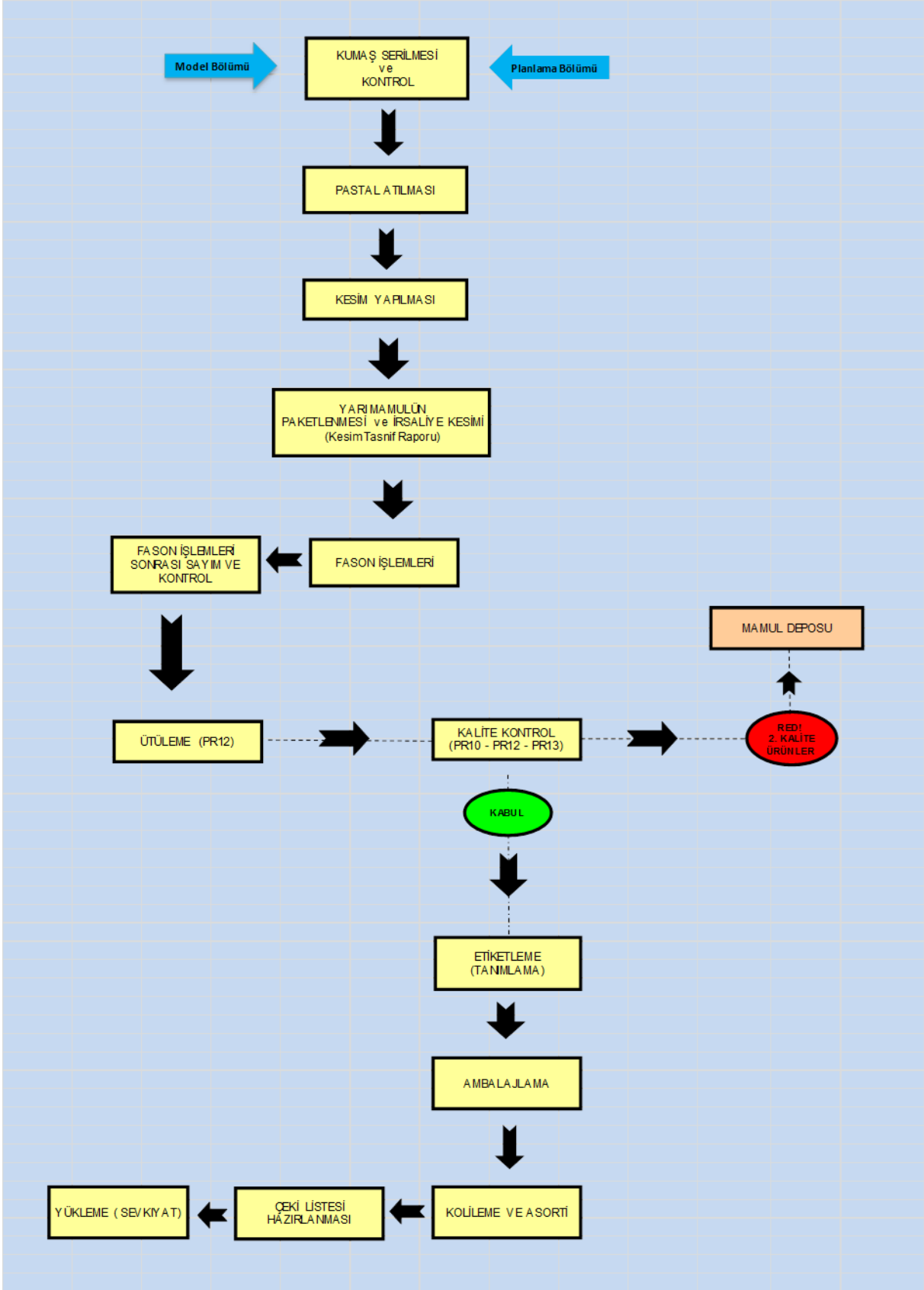
Şekil 3.12 Ürün Geliştirme ve Numune Üretim Süreci İş Akış Şeması



Şekil 3.13 Sipariş Planlama Süreci İş Akış Şeması



Şekil 3.14 Malzeme Tedarik Süreci İş Akış Şeması



Şekil 3.15 İmalat Süreci İş Akış Şeması

Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi

SÜREÇ TANIMLARI ve İZLEME MATRİSİ					
TEMEL SÜREÇ	DESTEK SÜREÇ	SORUMLU BİRİM	SÜREÇ GİRDİLERİ	SÜREÇ ÇIKTILARI	PERFORMANS KRİTERLERİ
Yönetimin Gözden Geçirilmesi		Üst Yönetim Kalite	Kalite politikası Kalite hedefleri İç tetkikler DÖF sonuçları Müşteri şikâyeti Verimlilik ve kalite raporları	Kaynakların sağlanması. DÖF İstekleri Toplantı Raporu	Toplantıların zamanında gerçekleşmesi Tüm girdilerin görüşülmesi Gereken düzeltici ve önleyici faaliyet isteklerinin açılması Toplantıların tam katılımı ile gerçekleşmesi
Siparişlerin Alınması ve Gözden Geçirilmesi	Siparişler İçin Ön görüşmeler	Pazarlama İmalat	Müşteri talepleri	Yapılabilirlik kararının alınması	Sipariş şartlarının tam ve eksiksiz alınması
	Fiyat çalışması ve sonucu	Pazarlama Planlama İmalat	Fiyat teklifi	Onaylı Fiyat	Fiyatlandırmanın doğruluğu ve müşteriyle fiyat mutabakatı
	Sipariş bilgilerinin alınması ve gözden geçirilmesi	Pazarlama Planlama	Mutabık kalınmış şartlar	Sipariş Dosyası	Tüm şartlarda müşteriyle anlaşma sağlanması Müşteri isteklerinin olduğu sipariş dosyasının eksiksiz olarak ve zamanında hazırlanması
Satınalma	Satınalma taleplerinin bildirilmesi	Planlama İmalat Mali işler Pazarlama	Talepler	Sipariş Sözleşmeleri Sipariş Formu	Satınalma taleplerinin tam olarak bildirilmesi
	Taleplerin İncelenmesi	Planlama İmalat Mali işler Pazarlama	Sipariş formu sözleşmeleri Onaylı tedarikçi listesi	- Tedarikçi değerlendirme verileri	Satın alınacak ürün ya da hizmetin eksiksiz tedarikçiye bildirilmesi Uygun tedarikçi tespiti Siparişlerin istenilen zaman, fiyat ve özelliklerde temini
	Tedarikçi Değerlendirmesi	Planlama İmalat Mali işler Pazarlama	Onaylı tedarikçi listesi Tedarikçi bilgisi	Tedarikçi değerlendirme verileri	Onaylı tedarikçi listesi oluşturulması Tedarikçilerin değerlendirilmesi Değerlendirme sonuçlarının tedarikçi firmalara iletilmesi.

Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi (Devam)

SÜREÇ TANIMLARI ve İZLEME MATRİSİ					
TEMEL SÜREÇ	DESTEK SÜREÇ	SORUMLU BİRİM	SÜREÇ GİRDİLERİ	SÜREÇ ÇIKTILARI	PERFORMANS KRİTERLERİ
Planlama	Stok Kontrollerinin Yapılması	Planlama	Stok kayıtları	İhtiyaç tespiti	Stok kontrolleri yapılarak ihtiyaç duyulan net kumaş ve malzemenin saptanması
	Tedarik	Planlama	Kumaş talep formu Sipariş formu	Kumaş sipariş sözleşmesi Sipariş sözleşmeleri	İhtiyaca göre sipariş talebi Tedarikçiyle her konuda mutabık kalınarak sözleşme yapılması
	Üretim Planı	Planlama İmalat	Müşteri termini	Üretim Programı Haftalık yükleme programı	Müşteri temrinine göre üretim programı belirlenmesi.
İmalat	Kesim	İmalat Planlama	Kesim emri	Kesim Raporu Kesimi Biten Ürün Kimlik Kartı	Kesim emri doğrultusunda istenilen kesim yapılması Kesim sonrası kesim raporu Kesimi biten ürünlere kimlik kartı oluşturulması
	Dikim	İmalat Planlama	Üretim programı Ürün takip formu Sipariş dosyası Onaylı numune ve malzeme	Atölyeden gelen bilgi Ürün takip formu	Üretim programına göre iç ya da dış dikim atölyesi belirlenmesi Dış atölye kararı verilirse anlaşma sağlanması Sipariş dosyası onaylı numune ve gerekli malzemenin teslim edilmesi Atölyeden alınan günlük bilgi doğrultusunda üretimin plan dahilinde gidip gitmediğinin kontrolü. İstenilen zaman ve özellikte ürünlerin üretilmesinin sağlanması Giriş çıkış yapan ürünlerin ürün takip formu ile takibi.
	Numunelerin Yıkınması	İmalat	Numune yıkama takip formu Yıkama giden numune takip çizelgesi	Ölçü tablosu Yıkamaya giden numune takip çizelgesi	Numunenin istenilen zaman ve özellikte yıkanması Ölçü tablosunda kritiklerin belirtilmesi
	Kumaş Parçası ve Aksesuar Yıkaması	İmalat Planlama	Numune yıkama takip formu	Yıkama sonrası kontrol ve onayı	Kumaş parçası ve aksesuarın istenilen özellik ve zamanda yıkanması Yıkama sonrası reaksiyonun değerlendirilmesi
	Üretim Yıkama	İmalat Planlama	Ürün takip formu İrsaliye	Ürün takip formu	İstenilen özellik ve zamanda ürünün yıkanması

Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi (Devam)

SÜREÇ TANIMLARI ve İZLEME MATRİSİ					
TEMEL SÜREÇ	DESTEK SÜREÇ	SORUMLU BİRİM	SÜREÇ GİRDİLERİ	SÜREÇ ÇIKTILARI	PERFORMANS KRİTERLERİ
Kalite Kontrol	Numune Kontrolü	İmalat	Müşteri istekleri	Ölçü tablosu	Numunenin yıkama öncesi ve sonrası müşteri isteklerine göre üretilip üretilmediğinin kontrolü yapılarak kritiklerin ölçü tablosuna kaydedilmesi.
	Kumaş	İmalat Planlama	Kumaş sipariş sözleşmesi	Kumaş ön kontrol sonuç formu Kumaş hata kayıt formu Çekme sonuç raporu	Giren kumaş kontrol talimatına göre kontrolünün yapılması Kumaş sipariş sözleşmesindeki bilgilerle, kumaş ön kontrol sonuç formu, kumaş hata kayıt formu ve çekme sonuç raporunun üzerindeki bilgilerin çekme sonuç raporu ile karşılaştırılması
	Malzeme Kontrolü	Planlama	Sipariş formu	Malzeme depo giriş kontrol formu	Sipariş formunda istenilen özelliklerle, malzeme depo giriş kontrol formu bilgilerinin uyuşması
	Kesim Sonrasında Kontrol	İmalat	Kesim emri	Kesim emri	Kesimi yapılmış ürünlerin kesim kontrol talimatına göre kontrolü ve sonucun kesim emrinin arkasında belirtilmesi
	Dikim işleminde kontrol	İmalat Kalite	Sipariş dosyası	Ölçü tablosu Bant içi ürün kontrol ve değerlendirme raporu Dikiş genel kontrol kayıt Formu Bant çalışma sistem formu ve dikim muayene raporu Fason takip formu Ürün kontrol ve değerlendirme raporu	Ürünün imalat ve kalite bölümleri tarafından sipariş dosyasına göre kontrol edilmesi kontrol sonuçlarının iç bünyede işlem görüyorsa; Ölçü tablosu, Dikiş genel kontrol kayıt formu, Bant çalışma sistem formu ve dikim muayene raporu, Bant içi ürün kontrol ve değerlendirme raporu Fasonda işlem görüyorsa; ölçü tablosu, Fason takip formu Ürün kontrol ve değerlendirme raporuna kaydedilmesi.
	Son Kontrol	Planlama Kalite	Sipariş dosyası	Kesim emri Ürün kontrol Kritik ürün değ. rap.	Tüm işlemleri bitmiş ürünün adet kontrolünün kesim emrine göre yapılması Ürünün sipariş dosyasına göre kalite kontrolünün yapılması Kritiklerin ürün kontrol ve değerlendirme raporuna kaydı
	Uygun Olmayan Ürünlerin Kontrolü	Kalite	Uygunsuz ürün kayıtları	Düzeltilici ve Önleyici faaliyet isteği	Uygunsuz ürünlerin tespit edilmesi ve kayıt altına alınması Uygunsuzluklar için çözüm üretilmesi

Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi (Devam)

SÜREÇ TANIMLARI ve İZLEME MATRİSİ					
TEMEL SÜREÇ	DESTEK SÜREÇ	SORUMLU BİRİM	SÜREÇ GİRDİLERİ	SÜREÇ ÇIKTILARI	PERFORMANS KRİTERLERİ
Bakım Onarım / Kalibrasyon	Bakım Onarım	Bakım Onarım İmalat	Bakım Takvimi Bakım Talimatları	Bakım kontrol formları	Bakım ve onarımların bakım onarım prosedürüne göre ilgili talimatlar gereğince yapılması İlgili kayıt formlarının tutulması.
	Ölçüm Cihazlarının Kontrolü	Bakım Onarım Kalite	Ölçme ve test ekipmanı list Kalibrasyon takvimi Doğrulama talimatları	Kalibrasyon Kontrol sonuçları formu Kalibrasyon etiketi Kalibrasyon sertifikası	Kalibrasyon prosedürüne göre ve ilgili talimatlar doğrultusunda kalibrasyon yapılması Kalibrasyon kayıtlarının tutulması
Ürün Giriş-Çıkışları (Sevk)		İmalat	Ürün takip formu Sevk irsaliyesi	Ürün takip formu Sevk irsaliyesi	Firma-Tedarikçi, Firma-Müşteri ürün gidiş-gelişlerinin ürün giriş çıkış prosedürüne göre düzenlenmesi ve giriş çıkış kayıtlarının ürün takip formu üzerinde belirtilmesi
Müşteri Memnuniyeti		Pazarlama Kalite	Müşteri Anketleri Müşteri şikayet formu	Düzeltilici ve önleyici faaliyet istek formu	Müşteri beklenti ve şikâyetlerinin müşteri şikayet formunda belirtilmesi ve düzeltici ve önleyici faaliyet istek formu ile sorunu gidermek için faaliyet başlatılması.

Tablo 3.1. İşletme Proses Tanımları ve İzleme Matrisi (Devam)

SÜREÇ TANIMLARI ve İZLEME MATRİSİ					
TEMEL SÜREÇ	DESTEK SÜREÇ	SORUMLU BİRİM	SÜREÇ GİRDİLERİ	SÜREÇ ÇIKTILARI	PERFORMANS KRİTERLERİ
İnsan Kaynakları	Eğitim	İnsan Kaynakları	Yıllık eğitim planı Eğitim istek formu	Eğitim değerlendirme formu Oryantasyon ve işbaşı eğitim formu Personel eğitim durumu formu	Eğitim planında belirtilen eğitimlerin zamanında uygulanması İşe yeni başlayan personele oryantasyon ve işbaşı eğitimlerinin verilmesi ve kaydının tutulması Eğitimlerin değerlendirilmesi Personel eğitim kayıtlarının tutulması
	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	İnsan Kaynakları	İç hizmet tüzüğü el kitabı İHTEK İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili talimatlar Yapılan tespitler ve talepler	İşçi sağlığı ve iş güvenliği karar defteri Faaliyet kayıtları	İşçi sağlığı ve iş güvenliği prosedürü doğrultusunda çalışmalar yapılması ve işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulunun aldığı kararların karar defterine işlenerek uygulanması Tespit edilen ihtiyaçların giderilmesi ve bu faaliyetlerin kayıt altına alınması
	Personel Alımı	İnsan Kaynakları	Personel Talebi	İş başvuru formu Mülakat Hizmet akdi	Bölümlerden gelen eleman talepleri doğrultusunda eldeki kaynakların değerlendirilmesi gerekirse ilan verilmesi Başvuruların değerlendirilmesi uygun görülenlerin görüşmeye çağırılması İş başvuru formu dolduran ve mülakatı olumlu olan personelle hizmet akdi yapılması
	İş Disiplinin Sağlanması	İnsan Kaynakları	İş Kanunu İç Hizmet Tüzüğü El Kitabı İHTEK	Disiplin kurulu karar defteri	Çalışanların iş kanunu ve iç hizmet tüzüğü kurallarına göre çalışmasının sağlanması bu doğrultuda yapılan faaliyetlerin disiplin kurulu karar defterine işlenerek uygulamaların takip edilmesi
	Firma Güvenliğini Sağlama	İnsan Kaynakları	Güvenlik Faaliyetleri Gece güvenlik kontrol talimatı	Güvenlik faaliyet defteri Şöför takip defteri Ziyaretçi takip defteri	Güvenlik faaliyetlerinin güvenlik prosedürüne ve ilgili talimatlara göre yapılması Faaliyetlerin yapıldığını gösteren kayıtların kontrolü

3.2.2.2. İşletme Bölümlerinin Sorumlulukları ve Görev Tanımları

Çalışan sorumluluğundaki işlerin neler olduğu, bu işlerin nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştirildiği ve yapılış amacını belirten ifadeler olan görev tanımları; işletme yönetim ve üretim süreçlerinde yer alan bölümlerden ve çalışanlardan beklentileri ve hedefleri belirleyerek, performans ölçümüne olanak sağlar. Ayrıca görev tanımlarının oluşturulması işlerin ve çalışan sorumluluklarının kontrolünün kolaylıkla yapılabilmesine imkan sağlar.

Uygulamanın bu aşamasında işletmenin yönetim ve üretim alanlarında yer alan pazarlama, planlama, kalite kontrol, model hazırlama, kesim, dikim ve depo bölümlerinde yer alan çalışanların yaptıkları işler; gözlem ve davranışsal durum görüşmeleri yoluyla incelenmiştir. Dört haftalık süre içinde bölüm sorumlusu ile birlikte her pozisyondan bir kişi seçilerek yaptıkları işler hakkında görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler kayıt altına alınarak, pozisyonların iş süreçleri görev tanımları kapsamında yazılı olarak oluşturulmuş ve çalışanlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda son hali verilmiştir. Çalışanların pozisyonlarına ilişkin görev tanımlarının belirlenmiş olması, bir anlamda çalışanların ve iş sürecinin performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilebilir. Böylece ölçülen performans ile olması gereken hedef arasındaki fark belirlenmesine imkan sağlanacaktır. Uygulamanın bu aşamasında bölümler ve pozisyonların görev tanımlarına ilişkin oluşturulan görev ve sorumluluklar aşağıda sunulmuştur.

3.2.2.2.1. Pazarlama Bölümü

Pazarlama bölümü çalışanları paarlama müdürü ve müşteri temsilcisinden oluşmaktadır. Aşağıda bu ünvana sahip çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler yeralmaktadır.

Pazarlama Müdürü

Ünvanı : Pazarlama Müdürü

Bağlı Bulunduğu Üst : Genel Müdür

Bağlı Astlar : Müşteri Temsilcileri

Görev ve Sorumlulukları

1. Yeni pazarlar ve müşteriler bulmak.
2. Firmanın yerli ve yabancı piyasalarda tanıtımını sağlamak.
3. Müşteri ile birebir ilgilenmek.
4. Yeni pazarlar oluşturmak.
5. Yeni müşteriler kazanmak ve müşterileri elde tutmak.
6. Aylık bazda satış trendlerini grafiksel olarak ortaya çıkarmak.
7. Genel sorumlu ile birlikte fiyat ve satış politikası oluşturmak.
8. Siparişlerin alınmasını sağlamak.
9. Siparişlerin durumu ile ilgili müşterilere sağlıklı bilgi verilmesini sağlamak.
10. İmalattan teknik yapılabilirlik onayının alınmasını sağlamak.
11. Müşteriye ürün ve fiyat alternatifleri hazırlanmasını sağlamak.
12. Müşteri taleplerini genel olarak değerlendirmek ve gerektiğinde Genel Müdürün onayını almak.
13. Müşteri temsilcilerini yönlendirmek.
14. Genel Sorumluya günlük, haftalık, aylık, altı aylık ve yıllık olarak bilgi vermek ve raporlama yapmak.
15. Müşteri kritik ve eleştirilerini ilgili birimlere iletmek.
16. Yeni model numune çalışmaları yaptırmak.

Müşteri Temsilcisi

Ünvanı : Müşteri Temsilcisi

Bağlı Bulunduğu Üst : Pazarlama Müdürü

Bağlı Astlar : Müşteri Temsilcileri

Görev ve Sorumlulukları

1. Pazarlama Sorumlusunun yönlendirmesi doğrultusunda müşterilerle temas kurmak.
2. Sipariş aşamasından önce müşterinin istediği model için Modelistten birim metraj, Pazarlama Sorumlusundan fiyat (Fiyat çalışmaları için ön hazırlık yapmak), İmalat Sorumlusundan da modelin üretim sistemine uyup uymadığının bilgisini almak.
3. Müşterinin gönderdiği orjinal numunenin muhafazasını sağlamak. Gerekli bölüm / kişiye (gerekli görürse imza karşılığı) teslim etmek ve işi bitince geriye almak.
4. Müşteri ile fiyat anlaşması yapıldığı takdirde istenen modelin numunesinin üretimi için Model Sorumlusuna gerekli bilgi (Ölçülerin nasıl alınacağına dair bilgi ve şekillerde müşteriden alınarak modelhaneye iletilir.) ve aksesuarları vermek ve termin almak.
5. Model için gerekli aksesuarların araştırmasını yapmak ve temin edilmesini sağlamak.
6. Model numunesinin üretim tarihini müşterinin model numuneyi istediği tarihle karşılaştırmak ve gecikme söz konusu olacaksa sözlü ve yazılı olarak durumu müşteriye iletme.
7. Hazırlanan model numunesini kontrollü olarak müşteriye ulaştırmak; Müşteri numuneyi okeylemiş ve sipariş vermişse müşterinin yaptığı kritiğe göre modelhaneden beden seti üretimini istemek, Planlama Bölümüne de siparişe ilgili bilgileri iletme.
8. Kumaşçıdan alınan çekme değerleri ile ilgili olarak Model Sorumlusu ile görüşme yapmak, model yıkama sonrası meydana gelen çekme sonuçları ile çekme değerlerini karşılaştırmak farklılık söz konusu ise ilgili kişi ve bölümleri bilgilendirmek.
9. Tüm belgeleri, ilgili birimlere ilgili kısımlarını Türkçeleştirerek vermek.
10. Kumaş ve aksesuar araştırması yaparak temin edilebilecek tedarikçilerin bilgisini Planlama Bölümüne vermek.

11. Siparişin yükleme ile ilgili bilgilerini İhracat - İthalat Departmanına vermek. (Yükleme, ihracat, ödeme, ithal edilecek kumaş ve her türlü malzemenin nakliyesi ile bilgileri)
12. Üretilen beden setini kontrol ederek müşteriye ulaştırmak ve müşterinin değerlendirmelerini ilgili birimlere iletmek.
13. Müşterinin üretim öncesi istediği başka numune ya da üretim aşamasının başında görmek istediği ürün olursa bunları da müşteriye ileterek değerlendirme sonuçlarını ilgili birimlere iletmek.
14. Sipariş bilgilerini eksiksiz ve doğru almak, müşteri eksik ya da geç bilgi verirse olabilecek sorunları müşteriye sözlü ve yazılı olarak iletmek.
15. Gelen sipariş bilgilerini Planlama Bölümüne ileterek termin almak, müşterinin istediği terminle bir farklılık söz konusu oluyorsa müşteriye bilgi vermek.
16. Siparişin her aşamasını yakından takip etmek ve müşterinin siparişe ilgili olarak istediği her bilgiyi müşteriye sunmak.
17. Müşteri firmaya geldiğinde birebir ilgilenmek ve istediği tüm bilgileri vererek doğru bilgilendirilmesini sağlamak. Başka kişilerin yanlış bilgi aktarımını engellemek.
18. Siparişin yükleme aşaması için gereken koli üstü etiketlerini hazırlamak ve Paketleme Bölümüne vermek.
19. Siparişin yüklenmesinden sonra müşteriye faturanın gönderilmesini sağlamak ve ödemenin yapılıp yapılmadığını takip etmek.
20. Müşterilerin günlük, haftalık, aylık model çalışma yoğunluklarında meydana gelen değişiklikleri İmalat Sorumlusuna ve Pazarlama Sorumlusuna bildirmek.
21. Yeni müşteri ve pazar araştırmaları yapmak.
22. Gündemde olan model, kumaş, aksesuar hakkında bilgi sahibi olmak.
23. Gelen kumaşlarda, kendisine çözüm üretilemeyen problem olduğu bilgisi iletildiğinde müşteriyle iletişim kurmak. Müşteriden aldığı cevaba göre kumaşın üretime girebileceği ya da iade edilmesi gerektiği bilgilerini ilgili tüm departmanlara iletmek.

3.2.2.2.2. Planlama Bölümü

Planlama bölümü çalışanları Planlama Müdürü, Planlama Asistanı, Satın Alma Sorumlusu, Malzeme Depo Sorumlusu ve Malzeme Depo Sorumlusu Yardımcısından oluşmaktadır. Aşağıda bu ünvana sahip çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Planlama Müdürü

Ünvanı : Planlama Müdürü

Bağlı Bulunduğu Üst : Genel Müdür

Bağlı Astlar : Planlama Asistanı, Satın Alma Sorumlusu, Malzeme Depo Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Üretimi aksatmayacak şekilde kumaş ve malzeme ihtiyacının tespit edilmesini ve tedarik edilmesini sağlamak.
2. Program dahilinde kesim talimatını hazırlamak ve kesimi başlatmak.
3. Son kontrol ve sevkiyat raporlarını almak ve buna göre istatistik hazırlamak.
4. Üretim kapasitesine göre üretimi planlamak ve müşterilerin yeni siparişlerine, bu plana göre termin vermek.
5. Üretimden gelen bilgiler doğrultusunda üretim planlarını revize etmek.
6. Üretimin planlanandan sapma göstermesi durumu söz konusu olduğunda Müşteri Temsilcilerinin bilgilendirilmesini sağlamak.
7. Yüksek bedelli alımlarda Komite Kararının onayını almak.
8. Müşteri Temsilcilerinden gelen sipariş dosyasını çoğaltmak ve İmalat Bölümüne vermek.
9. Malzeme tedarikçilerinin performans değerlendirmelerini yapmak.
10. Günlük olarak tüm bölümlerden gelen üretim raporlarını bilgisayar ortamına işleyerek üretimi takip etmek.
11. Planlama Bölümünde İlgili tüm Prosedür, Talimat ve Görev Tanımlarına uygun olarak çalışılmasını ve kayıt formlarının işlenmesini sağlamak.

Planlama Asistanı

Ünvanı : Planlama Asistanı

Bağlı Bulunduğu Üst : Planlama Müdürü

Görev ve Sorumlulukları

1. Müşteri temsilcilerinden gelen bilgi doğrultusunda üretim için gereken malzeme ve aksesuar ihtiyacını tespit etmek.
2. Tespit edilen malzeme ve aksesuar ihtiyacının uygun olarak nereden temin edilebileceğinin ön çalışmalarını yapmak. (fiyat araştırması, kalite araştırması)
3. Malzeme ve aksesuarlar için kalite özellikleri, fiyat ve temin edilebileceği yerleri gösteren kartelalar hazırlamak.
4. Malzeme ve aksesuar onayını aldıktan sonra aksesuar siparişini ilgili yerlere yazılı olarak bildirmek ve ilgili tedarikçiden sipariş onayını yazılı olarak almak.
5. Tedarikçilerle yazılı olarak anlaşma yapmak.
6. Yazılı olarak bildirilen siparişlerin istenilen tarihte gelmesini sağlamak.
7. Gelen siparişlerin istenildiği şekilde olup olmadığının kontrolünü yapmak (Adet, kalite, model vs.) ve uygunsuzlukların da tedarikçilerle görüşülerek giderilmesini sağlamak.
8. Planlama Sorumlusunun ya da yardımcısının istediği şekilde Kesim Emirlerinin gerekli yerlere ulaşmasını sağlamak.

Satın Alma Sorumlusu

Ünvanı : Satın Alma Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Planlama Müdürü

Görev ve Sorumlulukları

1. Satın alma isteklerinin kendisine malzeme istek formu veya sipariş formu ile gelmesini sağlamak.
2. İstekleri genel müdüre onaylatmak ve tedarikçilerden teklif almak.
3. Firma ve müşteri beklentilerine uygun satın alımı gerçekleştirmek için teklifleri değerlendirmek ve gerçekleştirmek.
4. Sipariş veya stok bazında ihtiyaç duyulan kumaş veya aksesuarların alımlarını gerçekleştirmek.

5. Sipariş edilen kumaş ve aksesuarların planlanan tarihlerde firmaya ulaşmasını sağlamak.
6. Tedarikçilerin belirlenmiş zamanlarda performanslarını ölçmek ve onaylı tedarikçi listesini hazırlamak.
7. Satın alınan emtianın girdi kontrollerinin yapılabilmesi için gerekli hazırlığı yapmak ve kontrollerin yapılmasını sağlamak.
8. Tedarikçi firmalardan gelen kumaş ve aksesuarları nitelik ve niceliklerine göre teslim almak.
9. Satın alınan kumaş ve aksesuarların giriş kaydını yaparak, belgelerini ait olduğu irsaliye ve fatura ile onaylatmak ve ilgili birimlere teslim etmek.
10. Firmaya gelen her türlü aksesuar, hammadde, yarı mamul ve üretime etki etmeyen yardımcı malzemeler de olmak üzere firma girişinde adet, kilo, metre, litre cinsinden, ürün ile birlikte gelen fatura veya irsaliye tutarı ile kontrolünü yapmak.
11. Satın alınan tüm kumaş ve aksesuarları saymak, ölçmek, tartmak suretiyle kontrol edilerek yerleştirilmesini sağlamak.
12. Bölümüne ait kayıtların tutulması ve saklanmasını sağlamak veya takip etmek.
13. Satın alma personelinin günlük işlerini düzenlemek ve takip etmek.

Malzeme Depo Sorumlusu

Ünvanı : Malzeme Depo Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Planlama Müdürü

Bağlı Astlar : Malzeme Depo Sorumlusu Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları

1. Gelen kesim emirlerine göre gerekli malzemelerin malzeme depo stoğunda yeterli olup olmadığının kontrolünü yapmak yetersiz ise siparişini vermesi için Planlama Bölümünü bilgilendirmek.
2. Gelen malzemeyi sayarak teslim almak siparişte eksik tespit edilirse Planlama Bölümünü durumdan haberdar etmek.
3. Gelen malzemeyi Depo Giriş Fişine işlemek ve bilgisayar ortamında stok kaydını tutmak.

4. Kesimden çıkan ve dikime gidecek olan ürünlerin malzemelerini hazırlayarak depo çıkış fişiyle beraber alan kişiye teslim etmek.
5. Stok kayıtlarını sürekli olarak güncellemek.
6. Gelen malzemelerin kalite ve standart uygunluğunu kontrol için müşteri temsilcisi ile ya da Planlama Bölümü ile koordinasyon kurmak.

Malzeme Depo Sorumlusu Yardımcısı

Ünvanı : Malzeme Depo Sorumlusu Yardımcısı

Bağlı Bulunduğu Üst : Malzeme Depo Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Gelen malzemeyi sayarak teslim almak siparişte eksik tespit ederse Malzeme Depo Sorumlusunu durumdan haberdar etmek.
2. Gelen malzemeyi malzeme depodaki adres bölgesine yerleştirmek.
3. Kesimden çıkan ve dikime gidecek olan ürünlerin malzemelerini hazırlayarak depo çıkış fişiyle beraber alan kişiye teslim etmek.
4. Malzeme Depo bölümünün temizlik, tertip ve düzenini sağlamak.
5. Malzeme Depo Sorumlusunun olmadığı durumlarda Malzeme Depo Sorumlusunun Yaptığı işleri yapmak.

3.2.2.2.3. Kalite Bölümü

Kalite bölümü çalışanları Kalite Müdürü, Kalite Güvence Asistanı, Ürün Kalite Sorumlusu ve Bant Ürün Kalite Sorumlusundan oluşmaktadır. Aşağıda bu ünvana sahip çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Kalite Müdürü

Ünvanı : Kalite Müdürü

Bağlı Bulunduğu Üst : Genel Müdür

Bağlı Astlar : Ürün Kalite Sorumluları, Kalite Güvence Asistanı, Bant Ürün Kalite Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Firma çapında TKYK tarafından onaylanan tüm takım çalışmalarını planlamak, başlatmak, organize etmek, yönlendirmek, koordine etmek, takip (kontrol) etmek ve TKYK' ya raporlamak.
2. Kalite Yönetim Sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamak.
3. Kalite Yönetim Sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç hakkında üst yönetime rapor vermek.
4. Kuruluşta, müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak.
5. TKY ve Modern Yönetim Teknikleri ile ilgili dünya çapındaki uygulamaları ve yeni gelişmeleri takip etmek; uygun ve gerekli olan konularda bilgi transferini gerçekleştirerek firmada yeni uygulamaların başlatılmasını sağlamak.
6. ISO 9000 Kalite Sistem Dokümantasyonunun hazırlanmasını ve zaman içinde değişen şartlar karşısında güncelleştirilmesini sağlayarak, kalite sistemini dinamik tutmak.
7. ISO 9000 Standardı gerekliliklerini yerine getirebilmeleri konusunda tüm birimlere rehberlik yapmak.
8. ISO 9000 Kalite Güvence Standardının revizyonunu takip etmek ve revizyonlar sonucu ortaya çıkan değişikliklerin firmaya adapte edilmesini sağlamak.
9. Tüm birimlerin, mevcut prosedürlere, talimatlara, görev tanımlarına ve kalite planlarına uygun olarak çalışmalarını sağlamak.

10. Kalite Sistemi ile ilgili tüm dış kuruluşlarla irtibatı sağlamak. (Müşteriler, tedarikçiler, akreditasyon kuruluşları, kalibrasyon şirketleri, vs.)
11. ISO 9000 İç Denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlamak.
12. Yönetimin Kalite Sistemini Gözden Geçirme Toplantılarını planlamak, koordine etmek, gerçekleştirilmesini sağlamak ve toplantı sonu alınan kararların uygulanmasını takip etmek.
13. Yan sanayi denetimlerini planlamak, organize etmek ve Satınalma Müdürü ve ilgili diğer birim yöneticileri ile birlikte gerçekleştirmek.
14. Müşteri şikayetlerinin kayıt altına alınmasını, kendisine iletilmesini ve bununla ilgili firmada gerekli tedbirlerin alınarak müşteriye tatminkar bir bilgi verilmesini sağlamak.
15. Müşteri tatmini ölçümlerini gerçekleştirerek, analiz sonuçlarına göre gerekli iyileştirme faaliyetlerini planlamak, başlatmak ve takip etmek.
16. TKYK çalışmalarının düzenli ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için Genel Sorumluya yardımcı olmak. Bu maksatla özellikle;
17. Toplantılar öncesinde Genel Sorumlu ile birlikte gündemi gözden geçirmek ve toplantının seyri ile ilgili ön değerlendirmeler yapmak.
18. TKYK'da alınan kararların ilgili sorumluları tarafından düzenli ve etkin bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli takibi yapmak.
19. Düzeltici ve Önleyici Faaliyet sisteminin etkin bir biçimde işletilmesini sağlamak. Düzeltici ve Önleyici Faaliyet ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasında ve kayıt altına alınıp Kalite Güvenceye iletilmesinde birimlere rehberlik yapmak; ortaya çıkan düzeltici ve önleyici faaliyet taleplerinin de ilgili birimlere iletilmesini sağlamak; bu konuda ilgili birimlere gerektiğinde yardımcı olmak ve ilgili düzeltici ve önleyici faaliyetler, ihtiyaçlar tatminkar bir şekilde giderilene kadar takip etmek.
20. TKY Öz değerlendirme faaliyetlerini planlamak, organize etmek, gerçekleştirmek ve elde edilen sonuçları TKYK'ya raporlamak.
21. Tüm yöneticilerin Vizyon-Misyon ve Temel Prensiplerimizi benimseyebilmeleri; çalışanlarına benimsetebilmeleri ve somut uygulamalarla benimsediklerini gösterebilmeleri için başta Genel Sorumluya olmak üzere tüm yöneticilere yardımcı olmak. Bu gibi konuların başta takım toplantıları olmak

- üzere uygun olan her ortamda ele alınmasını, tartışılmasını, değerlendirilmesini ve benimsenmesini sağlamak.
22. Kaliteyi etkileyen ölçü aletlerinin kalibrasyon gerekliliklerini tespit etmek ve bu tespitler doğrultusunda gerekli kalibrasyonları takip ederek yapılmasını sağlamak.
 23. Organizasyon değişim ihtiyacını yakından takip etmek ve bu doğrultuda ortaya çıkan değişiklik ihtiyaçlarının kontrollü şartlar altında gerçekleştirilmesini sağlamak.
 24. Firma çapında TKY tekniklerinin ve istatistiksel tekniklerin daha etkin ve yaygın kullanılmasını sağlamak.
 25. Hataların bir sonraki aşamaya geçmesini minimum düzeyde tutacak şekilde kalite kontrol noktalarının belirlenmesini, kalite planlarının oluşturulmasını ve zaman içinde değişik şartlar karşısında güncelleştirilmesini sağlamak.
 26. Kalite Kontrol sonuçlarının hata kaynaklarına ulaşılabilir şekilde raporlanmasını ve ilgili birimlere iletilip gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlatılmasını sağlamak ve zaman içinde değişen şartlar karşısında güncelleştirilmesini sağlamak.
 27. Firma genelinde ürün kalite standartlarının oluşturulmasını sağlamak.
 28. Ürünün işlem gördüğü yerle (Fason Atölye, Fason Finish, Yıkama, İç Bünye vs.) ilgili olarak, Ürün Kalite Sorumlularını sevk ve organize etmek, Ürün Kalite Planına göre kontrol işlemlerini yapmalarını ve problem durumunda İmalat Departmanına ve ilgili kişilere bilgi vermelerini sağlamak.
 29. Kalite problemi olan ürünlerin, problem çözülmeden müşteriye ulaşmasını engellemek. Problemin çözülmesi için İmalat Birimiyle koordine halinde olmak. Çözülemeyen problemlerin müşteriye sunulmasını ve onaylandığı takdirde gönderilmesini sağlamak.

Kalite Güvence Asistanı

Ünvanı : Kalite Güvence Asistanı

Bağlı Bulunduğu Üst : Kalite Müdürü

Görev ve Sorumlulukları

1. Kalite Sorumlusunun olmadığı durumlarda ISO 9000 ve TKY ile ilgili, gerekli tüm işlemleri yerine getirir.
2. Üretim faaliyetinde bulunan tüm bölümlerden (Kesim, Dikim) günlük üretim miktarlarını gösteren raporları alarak bilgisayar ortamına aktarır. Bu bilgiler doğrultusunda verimlilik raporlamalarını yapar, üretim ve verimlilik miktarlarını gösteren X – R diyagramlarını oluşturur. Bu raporların ve diyagramların bilgisayar ortamında muhafazasını sağlar.
3. Üretim ve verimlilik sonuçlarını gösteren diyagramları her hafta başında kağıt üzerine dökerek ilgili bölüm sorumlularına dağıtır. Bilgisayar ortamında da Kalite Sorumlusuna ve Genel Sorumluya iletir.
4. Fason Finish Bölümünden gelen, kalite, hata ve tamir miktarlarını gösteren raporları bilgisayar ortamına aktarır. Bu bilgiler doğrultusunda kapanan programlar bazında kalite ve tamir, miktar ve oranlarını gösteren rapor ve grafikler oluşturur. Bu raporların bilgisayar ortamında muhafazasını sağlar.
5. Kalite Sorumlusunun yönlendirmesi doğrultusunda, dağıtım yapılacak dokümanları çoğaltır, kontrollü kopya kaşesi basar ve uygun olan doküman dağıtım listesi ile dağıtımını yapar.
6. İyileştirme Taleplerini bilgisayar ortamında Düzeltici ve Önleyici İyileştirme Faaliyetleri Takip Çizelgesine aktarır. Termini geçtiği halde çözüm üretilmeyenler için Kalite Sorumlusunu uyarır.
7. ISO 9000 Kalite Sistem Dokümantasyonunun hazırlanması konusunda Kalite Sorumlusuna yardımcı olur. Kalite Sorumlusunun istediği formları oluşturur, düzeltme istediği dokümanların belirttiği şekilde düzeltmesini yapar.
8. ISO 9000 Standardı gerekliliklerini yerine getirebilmeleri konusunda Kalite Sorumlusunun belirttiği birimlere rehberlik yapar.
9. Kalite Sorumlusunun istediği kalibrasyon işlemlerini takip eder.
10. Kalite Sorumlusu tarafından istenen yazı ve rapor işlemlerini yapar.

Ürün Kalite Sorumlusu

Ünvanı : Ürün Kalite Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Kalite Müdürü

Görev ve Sorumlulukları

1. Sipariş dosyasını Planlama Bölümünden alarak müşterinin istediği kriterleri öğrenmek ve ürün kalite değerlendirmesini bu kriterlere göre yapmak.
2. Tüm kalite değerlendirmelerini ürünün işlem gördüğü yerde yapmak. Herhangi bir sorun tespit edilirse ilgili birimleri anında durumdan haberdar etmek gerekirse ilgili işlemi durdurmak.
3. Yapılan değerlendirmeleri ve çıkarılan sonuçları kayıt altına alarak Kalite Sorumlusuna raporlamak.
4. İlgili tüm birimlerle gerektiğinde direk görüşerek bilgi alış verişinde bulunmak.
5. Ürünün işlem gördüğü her birimi istediği zaman müşteri gibi denetleyebilmek.
6. Sipariş süreçlerinde ilgili Müşteri Temsilcisi ile ortak çalışmalar yapmak.

Bant Ürün Kalite Sorumlusu

Ünvanı : Bant Ürün Kalite Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Kalite Müdürü

Görev ve Sorumlulukları

1. Yıkama Öncesi Ölçü Alma Talimatı doğrultusunda ölçü almak ve alınan ölçüleri ölçü tablosuna kaydetmek.
2. Yıkama sonrası ölçü alma talimatı doğrultusunda ölçü almak ve alınan ölçüleri Ölçü Tablosuna kaydetmek.
3. Bant ürün kalite sorumlusu çalışma talimatı doğrultusunda kontrol yapmak ve yaptığı kontrolleri bant içi ürün kontrol ve değerlendirme raporuna ve üretim ara kalite kontrol tablosuna kaydetmek.
4. Bantta üretimi yapılan ürünle ilgili olarak herhangi bir sorun tespit ettiğinde sorunla ilgili tüm kişileri haberdar etmek, gerekirse ilgili işlemi durdurmak.
5. Kalite Sorumlusunun kendisine verdiği diğer görevleri yerine getirmek.

3.2.2.2.4. İmalat Bölümü

İmalat bölümü çalışanları imalat Müdürü, İmalat Takip Sorumlusu, Teslim Tesellüm Sorumlusu, Bitim İşlemleri Sorumlusu, Ütü Sorumlusu, Paket Sorumlusu, İmalat Öncesi Hazırlık Sorumlusu, Kesim Sorumlusu, Kesimci, Model Kesimci, Kumaş Depo Sorumlusu, Metocu, Model Sorumlusu, Stilist, Modelhane Sorumlusu, Modelist, Modelhane Asistanı, Model Dikim Sorumlusu, Model Dikim Makine Operatörü, Model Dikim Makineci Yardımcısı, Model İlik-Düğme Elemanı, Model Ütücü, Dikim Sorumlusu, Fason Takip Sorumlusu, Bant Şefi, Bant Şefi Yardımcısı, Dikim Atölyesi Takım Lideri, Malzeme ve Hazırlık Sorumlusu, Dikim Muayene ve Temizlik Elemanı ve Dikim Bandı Ortacısından oluşmaktadır. Aşağıda bu ünvana sahip çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

İmalat Müdürü

Ünvanı : İmalat Müdürü

Bağlı Bulunduğu Üst : Genel Müdür

Bağlı Astlar : İmalat Takip Sorumlusu, İmalat Öncesi Hazırlık Sorumlusu, Model Sorumlusu, Dikim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Tüm üretim birimlerinin verimli çalışmasını sağlar. Bu maksatla verimlilik analiz raporlarını sürekli izlemek.
2. İstihdam edilen insanların, işleriyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlamak.
3. Teknolojiyi yakından takip etmek.
4. İmalat birimleri arası koordinasyonu sağlamak.
5. Üretim ve kalite raporlarının çıkarılmasını kolaylaştırmak.
6. Müşteri isteklerinin teknik olarak yapılabilirlik analizini yapmak ve pazarlamaya onay vermek.
7. Hem üretim birimlerimizin, hem de fason atölyelerimizin müşteri istekleri ve kalite güvence standartları doğrultusunda yapılandırılmasını ve sürekliliğini sağlamak.
8. Tüm üretim birimlerinde ve fason atölyelerinde, standardizasyonu sağlamak.

9. Ürün Kalite Sorumluları tarafından tespit edilen uygunsuzluklara acil çözüm üretilmesini sağlamak ve üretilen çözüm önerilerinin planını ilgili raporlarda belirtmek.
10. Tespit edilen her tür uygunsuzluğun ve sebeplerinin ilgili kişilerle birlikte detaylı incelenmesini ve kalıcı çözümler üretilmesini sağlamak.
11. Verimlilikle ilgili her tür problemin analiz edilmesini ve gerekli çözümlerin üretilmesini sağlamak.
12. Fiyat analizi ve planlama için, birim üretim süreleri ve üretim kapasiteleri ile ilgili (fason atölyeler dahil) Planlama Bölümünün bilgilendirilmesini sağlamak.
13. Atölyelerden bir programa ait çıkan ilk ürünlerin kontrolünü yapmak ve uygunsuzsa üretime devam onayı vermek.
14. İmalat birimlerinin kendi içinde ve diğer birimlerle olan ilişkilerinde her zaman için iyi ilişkilerin ve yardımlaşmanın ön planda tutulmasını sağlamak.
15. Fason atölyelerdeki ürünleri kalite açısından kontrol etmek. Gelen bilgi ve raporlar ışığında durum değerlendirmesi yaparak gerekli önlemleri almak üzere Fason Takip Sorumlusunu yönlendirmek.

İmalat Takip Sorumlusu

Ünvanı : İmalat Takip Sorumlusu
Bağlı Bulunduğu Üst : İmalat Müdürü
Bağlı Astlar : Teslim Tesellüm Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Planlama Sorumlusu ve İmalat Sorumlusu ile beraber tüm üretim birimlerinin haftalık imalat programlarını hazırlamak.
2. Planlama bölümünden gelen kesim emirlerini terminine ve atölye programına göre sıraya koymak; kesimhaneye kesim programını vermek.
3. Planlamadan gelen imalat dosyasına göre çalışılmasını sağlamak.
4. İhtiyaca göre dış atölyelerin araştırılmasını, tespit edilmesini (seçimi), fiyat belirlenip sözleşme yapılmasını ve çalışmaya başlatılmasını sağlamak.
5. Verilen terminlere uygun çalışılmasını sağlamak.
6. Fason atölyelerde, yıkamada, baskı – boncuk – nakışta vs. dışarıda işlem gören tüm ürünlerin Ürün Giriş Çıkış Prosedürüne göre irsaliye ve faturalarını kontrol

edip, Teslim Tesellüm ve Finish Bölümlerinden gelen bilgilerle karşılaştırmak, Ürün Takip Formunda ilgili bölümleri doldurarak ilgili irsaliye ve faturaları ile birlikte muhasebeye göndermek.

7. Planlamadan gelen İmalat Dosyasına Model Bölümünden gelen diğer bilgileri de eklemek, ilgili tüm üretim birimlerine ihtiyaçları olan bilgileri ve dokümanları sağlıklı bir şekilde iletilmesini sağlamak.
8. İmalat Programlarına uygun olacak ve iç – dış üretim birimlerinin verimli çalışmasını sağlayacak şekilde ürünlerin iş akışı boyunca üretim birimleri arasında sağlıklı bir şekilde ilgili evrak ve dosyalarla birlikte hareket etmesini ve sevk edilmesini sağlamak.
9. İmalat birimlerinin iş yoğunluklarında oluşan dengesizlikleri en kısa süre içinde görüp gerekli tedbirleri almak ve gerektiğinde birimlerin birbirleri ile yardımlaşmasını sağlamak.
10. Atölyede dikim işlemi tamamlanan işin diğer işlemlerinin yapılabilmesi için sevkiyatını sağlamak.
11. Ürün son kontrolünün nerede ve ne zaman yapılacağını planlanmasını yapmak.
12. Fason atölyelerdeki iş pozisyonlarını termin açısından kontrol etmek. Gelen bilgi ve raporlar ışığında durum değerlendirmesi yaparak gerekli önlemleri almak. Oluşacak gecikmeleri ve değişiklikleri Planlama Bölümüne önceden bildirmek.
13. İmalat Sorumlusunun olmadığı durumlarda, İmalat Sorumlusunun görevlerini yerine getirmek.
14. Fason Finishte biten ürünlerle ilgili kalite ve kayıp oranlarının gösterildiği raporların hazırlanmasını sağlamak. Raporları kontrol etmek ve gerekli bölümlere uyarılar yapmak.

Teslim Tesellüm Sorumlusu

Ünvanı : Teslim Tesellüm Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : İmalat Takip Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Firmaya gelen tüm ürünlerin sayımlarını yapmak, gelen irsaliye ile sayım miktarını karşılaştırmak, irsaliyesiz ürünleri kabul etmemek ve İmalat Takip Sorumlusuna iletmek, gelen ürünlerin sayımını yaptıktan sonra ilgili Ürün Takip Formuna işlemek.
2. Çıkacak olan ürünlerin sayımını yapmak, kendisine gelen Ürün Takip Formlarının ilgili bölümlerini doldurarak ilgili yerlere ulaşmasını sağlamak, çıkış yapacak ürünler için Sevk İrsaliyesini yazmak.
3. Gelen – Giden ürünler için irsaliyelerin dosyalamasını yapmak.
4. İmalat Takip Sorumlusundan kendisine gelen reklamasyon, ödeme miktarı vb. parasal bilgiler konusunda kesinlikle gizlilik prensibine riayet etmek ve bu bilgileri bilgisayar ortamında kayıt altına almak.
5. Çıkacak tüm ürünlerin Ürün Takip Formuyla ve Sevk İrsaliyesi ile çıkış yapmasını sağlamak. Ürün Takip Formu ve Sevk İrsaliyesi olmadan hiçbir ürünün çıkış yapmasına izin vermemek.
6. Ürünlerin giriş ve çıkışlarında yapılan sayımla, ilgili evrakın (Ürün Takip Formu, İrsaliye) bilgilerinde farklılık söz konusu ise ürünle ilgili işlemi durdurmak ve İmalat Takip Sorumlusunu bilgilendirerek yönlendirmesi doğrultusunda hareket etmek.

Bitim İşlemleri Sorumlusu

Ünvanı : Bitim İşlemleri Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : İmalat Takip Sorumlusu

Bağlı Astlar : Ütü Sorumlusu, Paket Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. İmalat Takip Sorumlusundan gelen dikiş talimatı ve sevkiyat talimatları doğrultusunda ütü, paket, işlemlerini yönlendirmek.
2. Talimatlar doğrultusunda ütü ve paket işlemleri biten ürünleri sevkiyat için hazır hale getirmek.
3. Sorumluluğu altındaki işlemler esnasında meydana gelen her türlü aksaklığa anında müdahale ederek problemi çözmek, çözülemeyen problemleri İmalat Takip Sorumlusuna ve ilgili birimlere iletmek.
4. Ütü, paket işlemlerinin talimatlara uygun olacak şekilde doğru ve istenen kalitede yapılmasını sağlamak ve ilgili tüm kayıt formlarının işlenmesini sağlamak.
5. Bağlı personelin sevk ve idaresini sağlamak ve sorunlarına çözüm üretme çalışmalarında bulunmak.
6. Ütü esnasında ölçü kontrolleri yapmak ve problemlere anında çözüm getirmek.
7. Ütüleme işlerinin kırım kalıplarına uygun olup olmadığını denetlemek.
8. Ütü paket işlemleri ürünlerin işlerin ilgili yerlere sevkiyatının yapılmasını sağlamak.
9. Siparişe ilgili kayıt ve dosya sisteminin tutulmasını sağlamak.
10. Periyodik makine bakımlarının yapılmasını sağlamak ve kontrolünü yapmak.

Ütü Sorumlusu

Ünvanı : Ütü Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Bitim İşlemleri Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Bitim İşlemleri Sorumlusundan gelen ütüleme talimatları doğrultusunda ütü işlemlerinin yapılmasını sağlamak.
2. Talimatlar doğrultusunda ütüleme işlemleri biten ürünleri paketleme işlemleri için hazır hale getirmek.
3. Sorumluluğu altındaki işlemler esnasında meydana gelen her türlü aksaklığa anında müdahale ederek problemi çözmek, çözülemeyen problemleri Bitim İşlemleri Sorumlusuna bildirmek.
4. Ütüleme işlemlerinin talimatlara uygun olacak şekilde doğru ve istenen kalitede yapılmasını sağlamak ve ilgili tüm kayıt formlarının işlenmesini sağlamak.
5. Ütüleme esnasında ölçü kontrolleri yapmak.
6. Ütüleme işlemlerinin ütüleme talimatlarına uygunluğunu kontrol etmek.
7. Çalışma ortamında ve kullandığı makine ekipmanın günlük bakımını ve çalışma ortamının temizliğini günlük olarak çalışan personele yaptırır ve yapar.
8. Periyodik makine bakımlarının yapılmasını sağlamak ve kontrolünü yapmak.

Paket Sorumlusu

Ünvanı : Paket Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Bitim İşlemleri Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Bitim İşlemleri Sorumlusundan gelen paketleme talimatları doğrultusunda paketleme işlemlerinin yapılmasını sağlamak.
2. Talimatlar doğrultusunda paketleme işlemleri biten ürünleri sevkiyat işlemleri için hazır hale getirmek.
3. Sipariş şartlarına uygun olarak ürünlerin beden, yıkama etiketlerini hazırlar, ambalaj ve kolilerin yapılmasını sağlar / yapar.
4. Kolilenmiş malların çeki listesine göre kontrolünü yapar ve gerekiyorsa asortilerine göre tanımlar ayrılmasını sağlar ve yapar.

5. Sorumluluğu altındaki işlemler esnasında meydana gelen her türlü aksaklığa anında müdahale ederek problemi çözmek, çözülemeyen problemleri Bitim İşlemleri Sorumlusuna bildirmek.
6. Paketleme işlemlerinin talimatlara uygun olacak şekilde doğru ve istenen kalitede yapılmasını sağlamak ve ilgili tüm kayıt formlarının işlenmesini sağlamak.
7. Çalışma ortamında, ve kullandığı makine ekipmanın günlük bakım tutumunu ve çalışma ortamının temizliğini günlük olarak çalışan personele yaptırır ve yapar.
8. Paketleme işlemlerinin paketleme talimatlarına uygunluğunu kontrol etmek.

İmalat Öncesi Hazırlık Sorumlusu

Ünvanı : İmalat Öncesi Hazırlık Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : İmalat Müdürü

Bağlı Astlar : Kesim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Kumaşların defo ve kanat farkı kontrollerinin yapılarak imalata alınmasına karar vermek.
2. İşintekse gelen bütün kumaşların, çekme testi ve blanket çalışmalarını organize etmek.
3. Yıkama işlemi gören kumaş ve blanketin kontrolünü yaparak problem durumlarında çözüm üretilmesini, problemin çözülemediği durumlarda ise sorunun ilgili Müşteri Temsilcisine, Planlama Sorumlusuna iletilmesini sağlamak.
4. Kesime başlamadan hedeflenenden fazla metraj tespit edilirse pastalları kontrol ederek gerekli tedbirleri almak.
5. Çekme değer raporlarını kontrol ederek onaylamak. En ve boyda dikkati çeken çekme değerlerini bizzat ölçerek kontrol etmek. 4 cm. ve üzerindeki en ve boy çekmelerini Müşteri Temsilcisine, İmalat Sorumlusuna ve Planlama Bölümüne bildirerek kumaşçıya iletilmesini ve sorunun çözülmesini sağlamak, onay almadan kesim işlemini başlatmamak.
6. Kalıpcıların kalıplara verdiği çekme değerlerini, kumaş çekme raporları ile kontrol edip kesim okeyi vermek.

7. Kesim raporlarını inceleyerek metraj artışlarını ve sebeplerini araştırmak.
8. İmalata girecek olan ürünün çizim kırım kalıplarının ve ölçü tablolarının hazırlanmasını sağlamak.
9. Baskı – Boncuk – Nakış vb. işlemler için ürünlerin ilgili yerlere sevk ve organizasyonunu sağlamak.
10. Yıkamaya gönderilen numunelerin kaydedildiği dosyayı her sabah inceleyerek yıkamada bekleyen numunelerin durumu hakkında bilgi sahibi olmak.
11. Planlama tarafından hazırlanan planların uygulanabilmesine yardımcı olmak.

Kesim Sorumlusu

Ünvanı : Kesim Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : İmalat Öncesi Hazırlık Sorumlusu

Bağlı Astlar :Kumaş Depo Sorumlusu, Metocular, Kesimciler, Model Kesimcisi

Görev ve Sorumlulukları

1. Modelhaneden gelen kalıplara göre pastal çizimini yapmak.
2. Pastal çizimini yaparken kumaş bilgilerini dikkate almak ve minimum fireyle kesim yapılabilecek şekilde pastal çizimini yapmak.
3. Pastal çizimi esnasında model kalıptan kaynaklandığı tespit edilen hataları modelhaneye iletmek ve hata düzeltildikten sonra işlemlere devam etmek.
4. Pastal çizim makinesinin bakım ve temizliğini yapmak.
5. Planlama Bölümünden gelen Kesim Emri bilgilerini değerlendirmek ve ilgili birimlerle görüşme yapmak.
6. Kesim öncesi ve pastal atımı esnasında kumaştan, yıkama ve çekme testlerine gönderilmek üzere çekme ve blanket parçalarını aldırarak.
7. Kesilecek kumaşın özelliğine göre dikkat edilmesi gereken hususları kesimcilere iletmek.
8. Kesim Emri doğrultusunda kesim yapılmasını sağlamak.
9. Kesilen ürünün metolanmasını, istiflenmesini ve bağlanmasını sağlamak.
10. Dış atölyelere çıkacak ürünlerin yüklemesini yaptırmak.
11. Kesim esnasında meydana gelen her türlü aksaklığa anında müdahale ederek problemi çözmek, çözülemeyen problemleri ilgili birimlere ileterek kesimi durdurmak.

12. Kesim işleminin doğru ve kalite anlayışına uygun yapılmasını sağlamak.
13. Gelen kumaşların indirilmesini, metraj ve kalitelerinin kontrolünün yapılmasını ve stoklarının tutulmasını sağlamak.
14. İlgili tüm talimatlara uyulmasını, ve ilgili tüm kayıt formlarının işlenmesini sağlamak.
15. Bağlı personelin sevk ve idaresini sağlamak ve sorunlarına çözüm üretme çalışmalarında bulunmak.
16. Personelin eğitim ve yetişmesiyle yakından ilgilenmek.
17. Yeni gelen personelin oryantasyon ve işbaşı eğitimi almasını ve uyum sorununu kısa sürede aşmasını sağlamak.
18. Personelin şirket prensipleri içinde iş disiplininin uzaklaşmadan çalışmasını sağlamak.

Kesimci

Ünvanı : Kesimci

Bağlı Bulunduğu Üst : Kesim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Kesim Sorumlusunun verdiği bilgi ve sözlü talimat doğrultusunda pastal atmak ve kesim işlemini yapmak.
2. Kesim işlemini çizgi ve çit derinliğine dikkat ederek yapmak.
3. Kesilen parçaların en üstte olanı ile en altta olanının eşit olacak şekilde kesimini yapmak.
4. Kesim esnasında karşılaşılan sorunları Kesim Sorumlusuna iletmek.
5. Kesim Sorumlusunun talimatı doğrultusunda kumaş indirme ve depolama işlemini yapmak.
6. Kesim Sorumlusunun talimatı doğrultusunda dış atölyelere gidecek ürünlerin istif ve yüklemesini yapmak.
7. Kesim Sorumlusunun sözlü talimatı doğrultusunda Kesimhane bölümünün genel temizliğini yapmak.

Model Kesimci

Ünvanı : Model Kesimci

Bağlı Bulunduğu Üst : Kesim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Modelhaneden model pastalını ve yapılacak kesimle ilgili bilgileri alarak kesim işlemini yapmak.
2. Model kesim işi olmadığı zamanlarda:
3. Kesim Sorumlusunun verdiği bilgi ve sözlü talim doğrultusunda pastal atmak ve kesim işlemini yapmak.
4. Kesim işlemini çizgi ve çit derinliğine dikkat ederek yapmak.
5. Kesim esnasında karşılaşılan sorunları Kesim Sorumlusuna iletmek.
6. Model kesim kayıtları tutmak.
7. Numune kumaş stok kayıtlarının güncel olarak tutulmasını sağlamak.
8. Numune kumaşları teslim almak. Teslim aldığı kumaşların kalite kontrolünü yapmak.
9. Numune Kesim – Dikim Raporunun ilgili kısımlarını doldurarak ilgili birime teslim etmek.

Kumaş Depo Sorumlusu

Ünvanı : Kumaş Depo Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Kesim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Kesim Sorumlusunun olmadığı durumlarda Kesim Sorumlusunun tüm yetkilerine sahip olarak sorumluluklarını yerine getirmek.
2. Kumaş depo giriş ve çıkışlarının yapılmasını sağlayarak ilgili kayıtları tutmak.
3. Atölyelere çıkan ürünlerin takibini yapmak.
4. Gelen kumaşların metre ve kalite kontrollerini yapmak.
5. Kesim adet sayılarının kontrolünü yapmak.

Metocu

Ünvanı : Metocu

Bağlı Bulunduğu Üst : Kesim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Kesim Sorumlusunun verdiği bilgi ve sözlü talimat doğrultusunda pastal atmak ve kesilmiş ürünlerin metolama işlemini yapmak.
2. Metolama işlemini numara atlamadan tamamlamak.
3. Kesim Sorumlusunun talimatı doğrultusunda kumaş indirme ve depolama işlemini yapmak.
4. Kesim Sorumlusunun talimatı doğrultusunda dış atölyelere gidecek ürünlerin istif ve yüklemesini yapmak.
5. Kesim Sorumlusunun sözlü talimatı doğrultusunda Kesimhane bölümünün genel temizliğini yapmak.
6. Kendisine zimmet teslimi yapılan meto makinesinin bakım ve temizliğini yapmak.
7. Kullanılan meto yada meto makinesinde keçe yada mürekkeple ilgili problem durumlarında Kesim Sorumlusunu bilgilendirmek.

Model Sorumlusu

Ünvanı : Model Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : İmalat Müdürü

Bağlı Astlar : Stilist, Modelhane Sorumlusu, Model Dikim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. İmalat Safhaları (model, kesim, dikim, ilik, düğme, yıkama, kalite kontrol, finish) boyunca kritiklik arz eden hususların, model yada en geç beden seti hazırlama safhalarında tespit edilmesini ve gerekli önleyici tedbirler alınmasını sağlar.
2. Müşteri isteklerinin ürünlerle ilgili olarak yapılabilirliğini analiz eder ve pazarlamaya onay verir.
3. Müşteri isteklerinin teknik olarak daha kolay yapılabilirliğinin araştırmasını yapar.
4. Seri üretimde (sipariş üretiminde) karşılaşılabilecek teknik problemlerin, model aşamasında tespit edilip çözülmesini ve modelin imalat esnasında problem olmayacak şekilde üretilmesini sağlar.

5. Model üretimlerinin müşteri istekleri doğrultusunda, müşteriden en az kritik gelecek ve en az tekrar üretim yapacak şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.
6. Müşterilerden gelen kritiklerin değerlendirilip gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.
7. Pazarlamadan (Müşteri Temsilcilerinden) gelen taleplere göre Model üretim aşamalarını en etkin şekilde programlar ve Pazarlamaya (Müşteri Temsilcilerine) terminler verir.
8. Modelhaneyi ve Model Dikimi en verimli şekilde çalıştırır.
9. Modelhanede ve Model Dikimde çalışanların işlerini düzgün, kaliteli ve zamanında yapmalarını sağlar.
10. Modelhane ve Model Dikim çalışanlarının bilgi ve eğitim ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar.
11. Modelhane ve Model Dikim çalışanlarının kendi aralarında ve diğer birim çalışanları ile iyi ilişkiler içinde, uyumlu ve koordineli çalışmalarını sağlar.
12. İhtiyaç duyulduğunda üretilen modelde kullanılacak iplik türü ve miktarı hakkında ilgili Müşteri Temsilcisine detaylı ve yazılı olarak bilgi verir.
13. Üretim bantlarında dikilecek numuneleri gözetim altında tutar. Burada dikilecek numunelerin zaman zaman kontrolünü yapar yada Model Dikim Sorumlusunun kontrol etmesini sağlar.
14. Tüm işlemleri bitmiş ve kontrolü yapılmış modellerin Pazarlamaya (ilgili Müşteri Temsilcilerine) verilmeden önce genel kontrolünü yapar ve onaylar.
15. Üretim safhasında ortaya çıkan kalıp kaynaklı problemler için çözüm üretilmesini sağlar.
16. Model Dikim Programını bilgisayar ortamından takip eder. Numune hazırlanmasında öncelikleri belirler kalıp ve dikim planlamasını yapar.
17. Model dikimcilerinin numune dikimi ile ilgili tuttıkları Model Dikim Raporlarını kontrol edip dikim sırasında karşılaşılan problemlerin kalıp ve diğer bölümlerde düzeltildiğini görür, raporların dosyalatılmasını sağlar.
18. Üretim Birimlerinin, Fason Takipçilerin, Atölyelerin ve Kalite Güvence bölümünün raporlarındaki kalıp ve dikimle ilgili şikayetlerini dikkate alarak bir sonraki üretimde aynı hataların olmaması için tedbirler geliştirir.
19. Müşteriye gidecek, PPS, Size Set, Gold Seal, Fotoshop vs. bütün ürünleri kontrol ederek onay verir.

Stilist

Ünvanı : Stilist

Bağlı Bulunduğu Üst : Modelhane Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Pazarlama bölümünden bildirilen siparişi alınan veya geliştirilen modellerin kumaş ve aksesuar ihtiyaçlarını tespit ederek satın alma sorumlusuna bildirmek.
2. Modele ilişkin ölçüler, kumaş ve aksesuar bilgileri, süsleme özellikleri ve dikim talimatlarını içeren teknik çizim föyünü hazırlamak.
3. Modele ilişkin kumaş ve aksesuar bilgileri ile numuneleri teknik föye eklemek.
4. Modele ilişkin baskı, nakış ve desen özelliklerini belirleyerek gerekli talimatları hazırlamak ve dışarıda yapılacak işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlamak.
5. Modele ait teknik föy doğrultusunda, kalıpların hazırlanarak, model makinecilere üretim numunesi hazırlatılmasını sağlamak.
6. Dikim sırasında üretim numunelerini kontrol etmek ve varsa gözden kaçan detayları değerlendirmek, problem varsa doğru üretim numunesi gelinceye kadar tekrar talepte bulunmak.
7. Yıkama sonrasında gelen numuneyi; modelhane sorumlusu, modelist, model dikim sorumlusu ve ilgili müşteri temsilcisiyle birlikte değerlendirmek ve değerlendirme sonucu yapılması gereken işlemleri yerine getirmek.
8. Dikimi tamamlanan numuneleri dikiş talimatı, dikiş tekniği, kalite ve ölçü tablosuna göre kontrol etmek, sonuçları kayıt altına almak ve bilgi kartlarını takmak ve modelhane sorumlusuna teslim etmek.
9. Dikim sorumlusu ile işbirliği yaparak dikişe dönük detayları kesinleştirmek. Üretimi kolaylaştırıcı, kaliteyi arttırıcı faaliyetlerle ilgili çalışmalar yapmak.
10. Kumaş ve aksesuar deposunda bulunan malzemeleri araştırarak uyum çalışmaları yapmak.
11. Seri üretimi kolaylaştırıcı operasyonları tanımlamak. Aparat, makine, iplik, tela vb. seçimleri yapmak ve bunları üretim birimlerine önermek.
12. Hazırlanan modellere ilişkin teknik föylerin saklanmasını sağlayarak model arşivini oluşturmak.
13. Alanına ilişkin yenilik ve gelişmeleri takip etmek, kumaş, yardımcı malzeme ve aksesuarlar ile ilgili seminer ve fuarlara katılmak.

Modelhane Sorumlusu

Ünvanı : Modelhane Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Model Sorumlusu

Bağlı Astlar : Modelistler, Modelhane Asistanları

Görev ve Sorumlulukları

1. Stilistten gelen teknik föy doğrultusunda birim metraj ve model numune kalıbının hazırlanma süresini bildirmek.
2. Stilistten gelen model teknik föyü ve müşteri temsilcisinden gelen numune talep formu ve termin doğrultusunda model numune kalıbını hazırlatmak.
3. Ham ölçü tablosu hazırlayabilmek için, model numune hazırlamada kullanılacak kumaş örneğinin kesimhaneden alınarak çekme testi için yıkamaya gönderilmesini sağlamak.
4. Kalıp çalışması yapılan model numunenin kesim işlemi yapılmak üzere ilgili raporla kesimhaneye verilmesini sağlamak.
5. Kesim birim metrajını takip etmek ve kaydını tutmak / tutulmasını sağlamak.
6. Model kesim işlemi tamamlanan numunenin ilgili evrak ve malzemelerle beraber model dikim sorumlusuna iletilmesini sağlamak.
7. Belirlenen ham ölçü değerlerini model dikim sorumlusuna ve üretimin yapılacağı yere göre imalat öncesi hazırlık sorumlusuna ve diğer ilgililere vermek.
8. Yıkama sonrasında gelen numuneyi stilist, ilgili modelist ve müşteri temsilcisi ve model dikim Sorumlusu ile birlikte değerlendirmek ve değerlendirme sonucu yapılması gereken işlemleri yerine getirmek.
9. Model dikimi esnasında kalıptan kaynaklandığı belirtilen hataları düzeltme çalışmalarını onaylamak.
10. İstenilen ölçülere göre serileme yaptırmak.
11. İmalat öncesi beden seti diktirilecek kalıbın son halini ve serisini kontrol ederek Kesim Sorumlusuna verilmesini sağlamak.
12. Çizim ve kırım kalıpları hazırlatmak ve üretimin yapılacağı yere göre imalat öncesi hazırlık sorumlusuna teslim etmek.
13. Kalıpların bilgisayar ortamında arşivlenmesini ve aşınmış kalıpların yenilenmesini sağlamak.

14. İmalata girmiş olan ürünlerle ilgili kalıp ve ölçü problemlerinin takibini ve gerekli düzeltmeleri yapmak.
15. Fason Takip Sorumluları, Ürün Kalite Sorumluları ve Dikim Sorumlusu ile ekip olarak çalışmak imalat bilgilerinin kendisine de gelmesini sağlamak ve takipçisi olmak.
16. Yapılan her numunenin onaylanabilmesi için; numune dosyasını okuyarak işe başlamak ve hataları asgariye indirmek.
17. İlgili tüm prosedür ve talimatlara uyulmasını, ve ilgili tüm kayıt formlarının işlenmesini sağlamak.
18. Bağlı personelin sevk ve idaresini sağlamak ve sorunlarına çözüm üretme çalışmalarında bulunmak.
19. Bağlı personelin eğitim ve yetişmesiyle yakından ilgilenmek.
20. Yeni gelen personelin oryantasyon ve iş başı eğitimi almasını ve uyum sorununu kısa sürede aşmasını sağlamak.

Modelist

Ünvanı : Modelist

Bağlı Bulunduğu Üst : Modelhane Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Stilistten gelen model teknik föyü ve müşteri temsilcisinden gelen numune talep formu ve termin doğrultusunda model numune kalıbını hazırlamak.
2. Ham ölçü tablosu hazırlayabilmek için, model numune hazırlamada kullanılacak kumaş örneğini kesimhaneden alınarak çekme testi için yıkamaya gönderilmesini takip etmek.
3. Kalıp çalışması yapılan model numuneyi kesim işlemi yapılmak üzere kesim dikim raporu ile kesim bölümüne vermek.
4. Kesim birim metrajını takip etmek ve kaydını tutmak.
5. Model Kesim işlemi tamamlanan numunenin ilgili evrak ve malzemelerle beraber model dikim sorumlusuna ulaşmasını sağlamak.
6. Belirlenen ham ölçü değerlerini model dikim sorumlusuna vermek.

7. Yıkama sonrasında gelen numuneyi; stilist, modelhane sorumlusu, model dikim sorumlusu ve ilgili müşteri temsilcisiyle birlikte değerlendirmek ve değerlendirme sonucu yapılması gereken işlemleri yerine getirmek.
8. Model dikimi esnasında kalıptan kaynaklandığı belirtilen hataları düzeltme çalışmaları yapmak.
9. İstenilen ölçülere göre serileme yapmak.
10. İmalat öncesi beden seti diktirilecek kalıbın son halini ve serisini kontrol ederek Kesim Sorumlusuna verilmesini sağlamak.
11. Çizim ve kırım kalıpları hazırlamak, kontrol etmek ve İmalat Öncesi Hazırlık Sorumlusuna teslim etmek.
12. Kalıpları bilgisayar ortamında arşivlemek ve aşınmış kalıpları yenilemek.
13. İmalata girmiş olan ürünlerle ilgili kalıp ve ölçü problemlerinin takibini ve gerekli düzeltmeleri yapmak.
14. Fason Takip Sorumluları, Ürün Kalite Sorumluları ve Dikim Sorumlusu ile ekip olarak çalışmak imalat bilgilerinin kendisine de gelmesini sağlamak ve takipçisi olmak.
15. Yapılan her numunenin onaylanabilmesi için; Numune Dosyasını okuyarak işe başlamak ve hataları asgariye indirmek.

Modelhane Asistanı

Ünvanı : Modelhane Asistanı

Bağlı Bulunduğu Üst : Modelhane Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Model dikime girerken gerekli olacak çizim kalıplarını kartona geçirip hazırlamak.
2. Dikilmiş numunenin ve beden setlerinin kontrolünü yapmak ve ham ölçülerini almak.
3. Dikimi tamamlanmış numune ve beden setlerini Müşteri Temsilcisinin hazırladığı yıkama takip formu ile beraber yıkamaya sevk etmek ve dönüşünün takibini yapmak.
4. Yıkamış numunenin istenen kritiklere göre ölçü ve kalite kontrolünü yapmak.
5. Numune ile ilgili dosya ve evrak takibini yapmak.

6. İmalata girecek işlerin çizim kalıplarını hazırlamak.
7. Sorumlu olduğu müşteri ile ilgili kumaşların çekme testlerini yapmak ve rapor halinde ilgili Modeliste sunmak.

Model Dikim Sorumlusu

Ünvanı : Model Dikim Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Model Sorumlusu

Bağlı Astlar : Model Dikim Makine Operatörleri, Model Dikim Makinacı Yardımcısı, Model İlik – Düğme Elemanı, Model Ütücü

Görev ve Sorumlulukları

1. Kalıp, kalıp bilgileri, Müşteri Temsilcisinin Modelhaneye verdiği bilgi, belgeler (ölçü tablosu, resim), malzeme ve varsa orjinal numuneyi Modelhaneden alarak model dikme işleminin yapılmasını sağlamak.
2. Dikim esnasında ortaya çıkan problemleri, olumsuzlukları tespit ederek kayıt altına almak, çözüm üretme çalışmaları yapmak için ilgili birimleri bilgilendirmek ve rapor vermek.
3. Seri üretimde kolaylık sağlamak için uygun dikiş tekniklerini önermek.
4. Yıkama sonrası model sorumlusu, modelhane sorumlusu, stilist ve müşteri temsilcisiyle değerlendirme yaparak model dikimle ilgili aksaklık söz konusu ise düzeltmek.
5. Müşteri temsilcisinin müşteriden aldığı kritiğe göre gerekli değişiklik ve düzeltmeleri yapmak.
6. İlgili tüm talimatlara uyulmasını, ve ilgili tüm kayıt formlarının işlenmesini sağlamak.
7. Bağlı personelin sevk ve idaresini sağlamak ve sorunlarına çözüm üretme çalışmalarında bulunmak.
8. Personelin eğitim ve yetiştirilmesiyle yakından ilgilenmek.
9. Yeni gelen personelin oryantasyon ve işbaşı eğitimi almasını ve uyum sorununu kısa sürede aşmasını sağlamak.
10. Personelin şirket prensipleri içinde iş disiplininin uzaklaşmadan çalışmasını sağlamak.

11. Dikilen numune üzerinde kestirme, regola, düzeltme veya ütüde çekirme gibi hiçbir işlemi Modelistin bilgisi olmadan yapmamak bu tip problemleri ilgili modelistle birlikte çözmek.

Model Dikim Makine Operatörü

Ünvanı : Model Dikim Makine Operatörü

Bağlı Bulunduğu Üst : Model Dikim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Model özelliklerine göre bantlar için belirlenen iş dağılımı kapsamında, bant şefinin verdiği görevleri yerine getirmek.
2. Tasnif edilen modelleri, is akısı ve dikis talimatlarına uygun olarak dikmek.
3. Seri üretimde akısı kolaylaştırıcı operasyonları gerçekleştirmek.
4. Farklı makine ve aparat çeşitlerini kullanabilmek.
5. Yaptığı işlemi islemi en kısa sürede (standart süre) ve doğru olarak gerçekleştirmek.
6. Yaptığı işlemin kumaş, dikiş, ütü, aksesuar ve dikiş kalitesini kontrol etmek.
7. Model dikim makinalarının bakımını ve Model Dikim bölümünün temizliğini yapmak.
8. Boş kaldığı zamanlarda Model Dikim Sorumlusunun talimatları doğrultusunda hareket etmek.

Model Dikim Makineci Yardımcısı

Ünvanı : Model Dikim Makineci Yardımcısı

Bağlı Bulunduğu Üst : Model Dikim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Model dikim sorumlusunun talimatı doğrultusunda dikilmesi gereken parçaları dikmek.
2. Numuneyi ütülemek, ütü makinasının bakımını ve temizliğini yapmak.
3. Model Dikim Bölümünün ihtiyacı olan malzemeleri Malzeme Depo ve Kesim Bölümünden almak, kontrol etmek uygun olmayan malzemeleri geri iade ederek değiştirmek.
4. Dikimi yapılacak numunenin Modelhane bölümünden kalıplarını almak.
5. Dikim işlemi biten numunenin İlik-Düğme bölümünde iliklerini açtırmak.

6. Model dikim makinacılarının eksiklerini (iğne, makas vb.) tamamlamak.
7. Model dikim makinalarının bakımını ve Model Dikim bölümünün temizliğini yapmak.
8. Boş kaldığı zamanlarda Model Dikim Sorumlusunun talimatları doğrultusunda hareket etmek.

Model İlik-Düğme Elemanı

Ünvanı : Model İlik-Düğme Elemanı

Bağlı Bulunduğu Üst : Model Dikim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Model Sorumlusunun verdiği talimata göre düğme çakma ve ilik açma işlemlerini yapmak.
2. İlgili talimatlara uymak ve gerekli kayıtları tutmak.
3. Meydana gelen sorunlarda sorumlu amiri durumdan haberdar etmek.
4. Model sorumlusunun talimatı doğrultusunda çevre temizliğini yapmak.

Model Ütücü

Ünvanı : Model Ütücü

Bağlı Bulunduğu Üst : Model Dikim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Model Sorumlusunun verdiği talimat doğrultusunda gelen tüm numunelere ütü işlemini yapmak.
2. Dikişten kaynaklanan toplanma ve marullama gibi hataları ütü ile çözmeye çalışmak.
3. Ütüleme işlemi sonrası numuneleri müşterisine göre tasnif etmek.
4. Karşılaşılan sorunları Model Sorumlusuna iletme.
5. Ütü kazanının günlük olarak dış yüzeyini temizlemek.
6. Her sabah genel temizlik yapmak.

Dikim Sorumlusu

Ünvanı : Dikim Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : İmalat Müdürü

Bağlı Astlar : Fason Takip Sorumlusu, Bant Şefleri, Bitim İşlemleri Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Dikim üretiminin herhangi bir aşamasında tespit edilen probleme çözüm üretilmesini sağlar.
2. Üretim kalitesini ve verimliliğini artırmak üzere dikim birimlerine tavsiyelerde bulunur. Bu maksatla dikim birimleri ile ilgili sürekli iyileştirme takım çalışmalarına yoğunlukla katılır.
3. Teknolojik kolaylık sağlayacak gelişmelerin dikim birimlerine uyarlanabilmesi için çalışmalar yapar.
4. Dikim birimlerinde çalışan tüm personelin imalat tekniği ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve giderilmesini sağlar.
5. İç ve dış dikim atölyelerinde istenen kriterlere uygun dikim yapılmasını sağlar.
6. Fason Takipçileri, Kalite Güvence Bölümü Elemanları ve bizzat atölyecilerin tespit ettikleri problemleri yerinde görerek çözümler bulur. Bu tespit edilen problemler ve uygulanan çözümleri raporlayarak kalıp, kesim ve ilgili diğer bölümlere daha sonraki üretimlerde aynı hataların devam etmemesi için iletir.
7. İç Atölyelere her model için günlük hedef rakamlar belirler ve bu hedef rakamlara ulaşılması için Bant Şeflerini yönlendirir.
8. İmalat Takip Sorumlusunun olmadığı durumlarda Dikiş Talimatı hazırlar.
9. Dikim bölümüne işe alınacak ve/veya işten çıkarılacak personelle ilgili kararları Bant Şefleri ile görüşür ve İnsan Kaynakları Bölümünün de onayını alarak gerekli işlemi yapar.
10. Bant Şeflerinin fazla mesai ile ilgili isteklerini ve mazeretlerini değerlendirir ve gerek görürse onaylar.
11. Fason Finish Bölümünün ürünler ile ilgili tamir, defo ve leke raporlarını kontrol ederek ilgili bölümlere durumu iletir.
12. Sevk sonrası dikim hatasından kalan ürünlerin kontrolünü yapar ve sebeplerini araştırarak ilgili yerleri uyarır.

Fason Takip Sorumlusu

Ünvanı : Fason Takip Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Dikim Sorumlusu

Görev ve Sorumlulukları

1. Dış fason atölyelerde istenilen kalitede üretim yapılmasını sağlamak için denetim yapmak, problem durumlarında müdahale ederek sorunu çözmeye çalışmak, gideremediği problemleri İmalat ve Dikim Sorumlularına iletmek.
2. Fason atölyede ilgili siparişin üretime başlamasından önce ürünün numunesini diktirmek ve bu doğrultuda üretim yapılmasını sağlamak.
3. Üretim bandından çıkan ilk işin tüm ölçülerinin ve kalitesinin kontrolünü yapmak.
4. Fason atölyesinde negatif ve pozitif yaptığı her gözlemi ve elde ettiği her sonucu Dikim Sorumlusuna bildirmek.
5. Fason atölyenin firmanın kalite standartlarına uygun olup olmadığını kontrolünü yaparak Dikim ve İmalat Sorumlularına raporlamak.

Bant Şefi

Ünvanı : Bant Şefi

Bağlı Bulunduğu Üst : Dikim Sorumlusu

Bağlı Astlar : Bant Şefi Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları

1. İmalat Takip Sorumlusundan gelen dikiş talimatı doğrultusunda bandı üretime hazırlamak.
2. Üretime başlamadan önce numune ve sipariş dosyası üzerinde değerlendirme kritiklerini Dikim Sorumlusuyla beraber yapmak.
3. Sorumluluğu altında çalışan personeli ve kabiliyetlerini çok iyi bilmek, personele bu yetenek ve kabiliyetlerine göre görevler vermek.
4. Kesimhane Bölümünden dikime başlanacak ürünleri aldırıp açtırmak.
5. Dikimini yaptığı her ürünle ilgili hazırladığı bant sistemini ve sistemin verimliliği ile ilgili bilgileri kaydetmek, arşivlemek ve kayıtlar üzerinden değerlendirmeler yaparak çalışmak.

6. Operatörleri banda yerleştirmek ve üretimle ilgili bilgi ve talimatları sözlü olarak iletmek.
7. İşi başlatmak, bant başından sonuna kadar işi bizzat göstermek.
8. Siparişin çıkan ilk işinin okeylenmiş numune, Sipariş Dosyası ve Ölçü Tablosuna göre kontrolünü yapmak.
9. Bantta üretim esnasında meydana gelen her türlü aksaklığa anında müdahale ederek problemi çözmek, çözülemeyen problemleri Dikim Sorumlusuna ve ilgili birimlere ileterek üretimi durdurmak.
10. Dikim işleminin doğru ve kalite anlayışına uygun yapılmasını sağlamak.
11. İlgili tüm prosedür, kalite planı ve talimatlara uyulmasını, ve ilgili tüm kayıt formlarının işlenmesini sağlamak.
12. Bağlı personelin sevk ve idaresini sağlamak ve sorunlarına çözüm üretme çalışmalarında bulunmak.
13. Personelin eğitim ve yetişmesiyle yakından ilgilenmek.
14. Yeni gelen personelin oryantasyon ve işbaşı eğitimi almasını ve uyum sorununu kısa sürede aşmasını sağlamak.
15. Kendi sorumluluğunda çalışan ekibin karlılık ve verimlilik hesaplarını yapmak, verimliliği azaltan problemleri ortadan kaldırmanın yollarını aramak. Daha verimli olabilmek için tedbir almak.
16. Personelin şirket prensipleri içinde iş disiplininin uzaklaşmadan çalışmasını sağlamak.

Bant Şefi Yardımcısı

Ünvanı : Bant Şefi Yardımcısı

Bağlı Bulunduğu Üst : Bant Şefi

Bağlı Astlar : Takım Liderleri, Dikim Muayene ve Temizlik Elemanı, Malzeme ve Hazırlık Sorumlusu, Dikim Bandı Ortacısı

Görev ve Sorumlulukları

1. Bant Şefinden aldığı Bant Çalışma Sistemi Formu doğrultusunda bandı üretime hazırlamak.
2. Üretime başlamadan önce değerlendirme kritiklerini Bant Şefiyle beraber yapmak.

3. İşi başlatmak, bant başından sonuna kadar işi bizzat göstermek.
4. Bantta üretim esnasında meydana gelen her türlü aksaklığa anında müdahale ederek problemi çözmek, çözülemeyen problemleri Bant Şefine iletmek.
5. Üretim esnasında çizim kontrolü yapmak ve problemlere anında çözüm getirmek.
6. Üretim esnasında Vuruş Ayarı ve Simetri Uyum kontrollerini yaparak tespit edilen aksaklıkları ortadan kaldırmak.
7. Bant sahasını dolaşarak Overlok kovalarının kontrolünü yapmak. Onay vermediği kestirme tespit ederse duruma müdahale etmek.
8. Ütüleme işlerinin kırım kalıplarına uygun olup olmadığını denetlemek.
9. Dikim işleminin doğru ve kalite anlayışına uygun yapılmasını sağlamak.
10. Kırık iğne raporlarını tutmak.
11. Zimmeleri takip etmek.
12. Dikimi biten işlerin ilgili yerlere sevkıyatının yapılmasını sağlamak.
13. Siparişe ilgili kayıt ve dosya sisteminin tutulmasını sağlamak.
14. Periyodik makine bakımlarının yapılmasını sağlamak ve kontrolünü yapmak.
15. Dikiş Genel Kontrol Kayıt Formuna göre kontrol yaparak formu doldurmak.
16. İlgili tüm talimatlara uymak ve uyulmasını sağlamak.

Dikim Atölyesi Takım Lideri

Ünvanı : Dikim Atölyesi Takım Lideri

Bağlı Bulunduğu Üst : Bant Şefi Yardımcısı

Bağlı Astlar : Takım Elemanları

Görev ve Sorumlulukları

1. Bant Şefinin ve Bant Şefi Yardımcısının olmadığı durumlarda ekibinin düzenli ve iş disiplininin kopmadan çalışmasını sağlar.
2. Bant Şefinin ve Bant Şefi Yardımcısının olmadığı durumlarda ekibin teknik problemlerini çözmeye çalışır. Çözüme getiremezse en yakın sıralı amirine haber verir.
3. Bant Şefinin ve Bant Şefi Yardımcısının olmadığı ya da yetişemediği durumlarda ekibi ile ilgili işlerin organize edilmesini sağlar.

4. Bant Şefinin ya da Bant Şefi Yardımcısının görevlendirdiği durumlarda ekibindeki personele teknik olarak yardımcı olur.
5. Bant Şefinin ya da Bant Şefi Yardımcısının yetişemeyerek görev verdiği durumlarda makinenin gerekli ayarlarını yapar.
6. Yeni gelen personelin ekibe kazandırılmasında aktif rol oynar.
7. TKY kültürünün ekip olarak benimsenmesi için aktif rol oynar.
8. Bant Şefinden izin almak suretiyle kalite disiplini konusunda ekibiyle beraber toplantılar yapar.
9. Takım üyelerinin günlük makine bakımlarını kontrol eder ve kendisine ait makine başındaki işinden ayrılmaz ve işlerini aksatmaz.

Malzeme ve Hazırlık Sorumlusu

Ünvanı : Malzeme ve Hazırlık Sorumlusu

Bağlı Bulunduğu Üst : Bant Şefi Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları

1. Bant Şefinden aldığı talimat doğrultusunda Kesim Bölümünden işi almak.
2. Kesim Bölümünden alınan işin banda çıkarılıp dizilmesini sağlamak.
3. Program numarasına göre depodan malzemelerin sayarak teslim alımını yapmak.
4. Ürünlerin köprülerini kesmek, defosunu ayırmak.
5. Boş kaldığı zamanlarda ütüye yardım etmek.

Dikim Muayene ve Temizlik Elemanı Dikim Bandı Ortacısı

Ünvanı : Dikim Muayene ve Temizlik Elemanı,

Bağlı Bulunduğu Üst : Bant Şefi Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları

1. Temizleme işlemi biten ürünlerin kontrolünü yapmak.
2. Gözden kaçan temizlenmesi gereken yerleri temizlemek.
3. Dikim muayene talimatı doğrultusunda tespit ettiği hataları dikim muayene raporuna işlemek.
4. Sık tekrarlanan hataları bant şefine / bant şefi yardımcısına anında iletme.

Dikim Bandı Ortacısı

Ünvanı : Dikim Bandı Ortacısı

Bağlı Bulunduğu Üst : Bant Şefi Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları

1. Bant şefinden aldığı talimat doğrultusunda parçaların kırım ve çizim işaretlerini hazırlamak ve parçaların kontrolünü yapmak.
2. Makinecilere gerekli hazırlıkları yaparak yardımcı olmak.
3. Üründe yer alan baskı, nakış ve süslemeleri, istenen şekilde modele, parçaya ve
4. bedene göre ayarlamak.
5. Üründe el işçiliği gereken durumda işlemleri gerçekleştirmek.
6. Ürünlerdeki iplik ve fazlalıkları temizleyerek, kontrol etmek.

3.2.3. İşletme Personeli Anket Verileri

Uygulamanın ikinci aşaması içinde yer alan bu kısımda; uygulama işletmesi personelinin organizasyonel yapı içinde genel iş akışı, görev aldıkları süreç ve işlere ilişkin değerlendirmelerini görmek ve çalışanlar tarafından işletmenin sorunlu yanlarını tespit etmek amacıyla yönetici ve çalışan olarak iki ayrı soru grubundan oluşan anketlerden elde edilen veriler değerlendirilerek sunulmuştur.

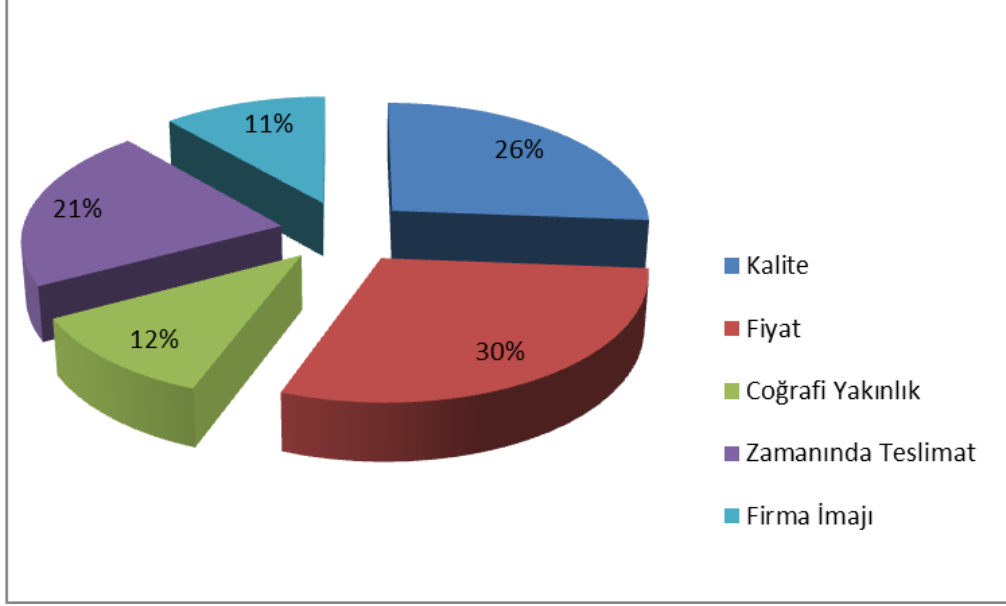
Anket uygulaması, çalışanların işlerini aksatacağı düşüncesiyle yüz yüze yapılmamış, 17 yönetici ve bölüm sorumlusu ile 138 üretim süreçlerinde yer alan çalışanlardan oluşan toplam 170 kişiye formlar bırakılarak, talep olduğunda müdahale edilmiştir. Anketlerin geri dönüş sayısı 19 yönetici ve 138 çalışan anketi olmak üzere toplam 157'dir. Araştırmaya katılanların, kendi görüş ve düşüncelerini herhangi bir etki altında kalmadan, tarafsız olarak belirttikleri kabul edilmiştir.

3.2.3.1. Yönetici anket verileri

Pazarlama, planlama, kalite, imalat bölümleri sorumluları ve işletme müdürü pozisyonunda yer toplam 20 yönetici ve bölüm sorumlularından elde edilen bilgiler aşağıda yer almaktadır.

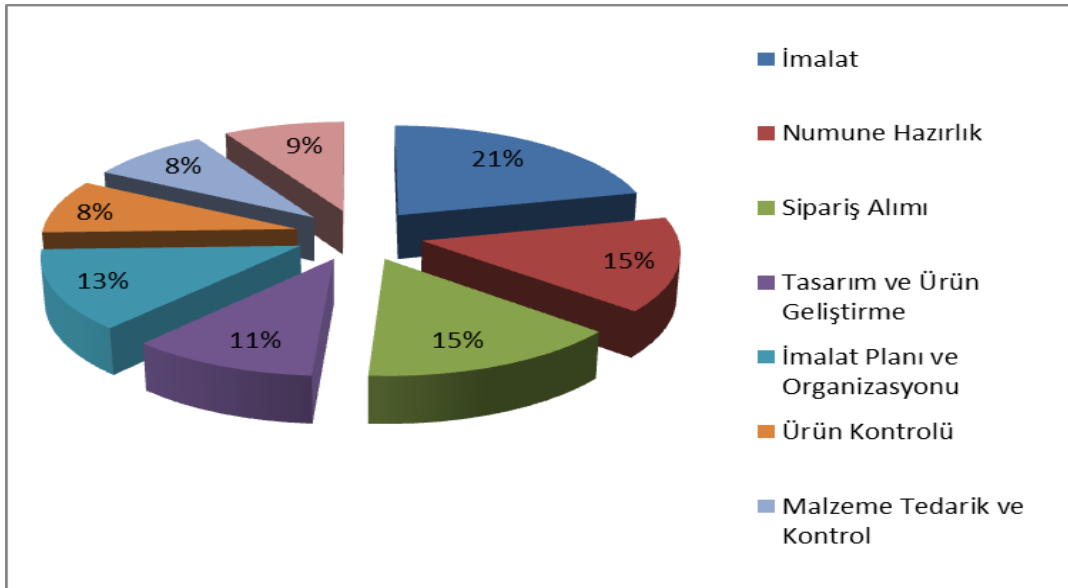
- İşletme siparişleri çoğunlukla müşteri siparişleri üzerine olduğundan sezonsal bir koleksiyon hazırlığı yapılmamakta, müşteriden sipariş doğrultusunda sipariş odaklı üretim yapılmaktadır.
- İş yoğunluğunun olmadığı dönemlerde temel modeller üzerinde bir takım düzenlemeler yapılarak küçük çapta bir koleksiyon oluşturma girişimleri mevcuttur.
- Sipariş üzerine hazırlanan bir numunenin hazırlama süresi, ana malzemenin yıkama, taşlama vs. özelliğinden dolayı 1 haftayı bulmaktadır.
- Numunenin hazırlanıp, müşteri onaylarının alınarak imalata giriş süresi 3-4 hafta arasında, sipariş teslim süresi 4-6 hafta arasında olmaktadır.
- Sipariş gecikme süresi 1-2 hafta arasında olabilirken, gecikme sıklığı arasıra (% 10) olarak ifade edilmektedir.

İşletmenin müşteriler tarafından tercih edilme nedeni olarak ilk sırada kalite yer almakta; fiyat, zamanında teslimat, firma imajı ve coğrafi yakınlık unsurları takip etmektedir. (Şekil 3.16)



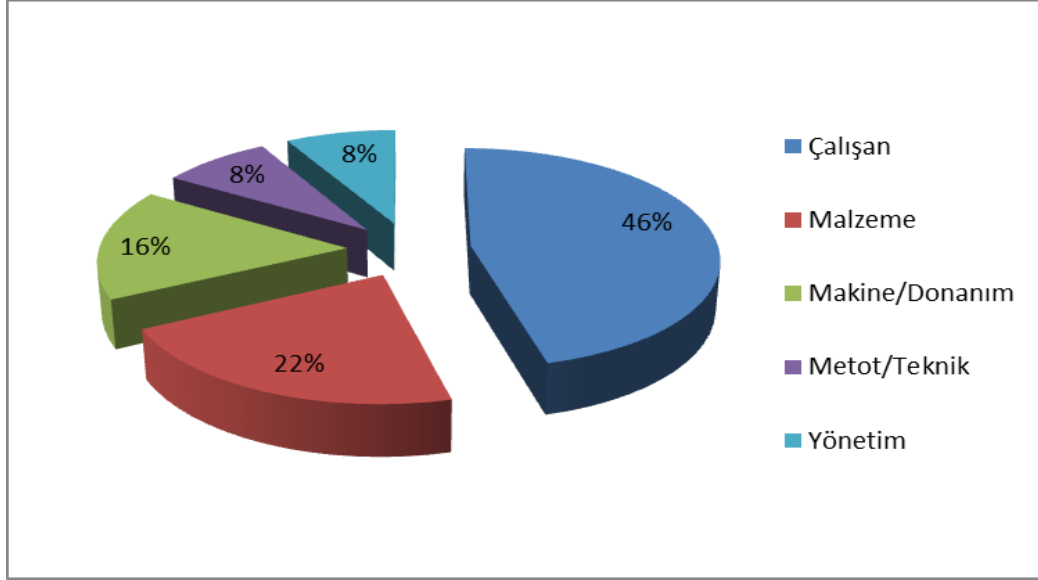
Şekil 3.16. İşletmenin Tercih Edilme Nedenleri

İşletmede problemlili olan süreç veya probleme neden olan süreçlerde ilk sırada imalat süreci alırken; sipariş alma ve numune hazırlık, tasarım ve ürün geliştirme, imalat organizasyonu ve planlama, ürün kontrolü ve malzeme tedariki takip etmektedir. (Şekil 3.17)



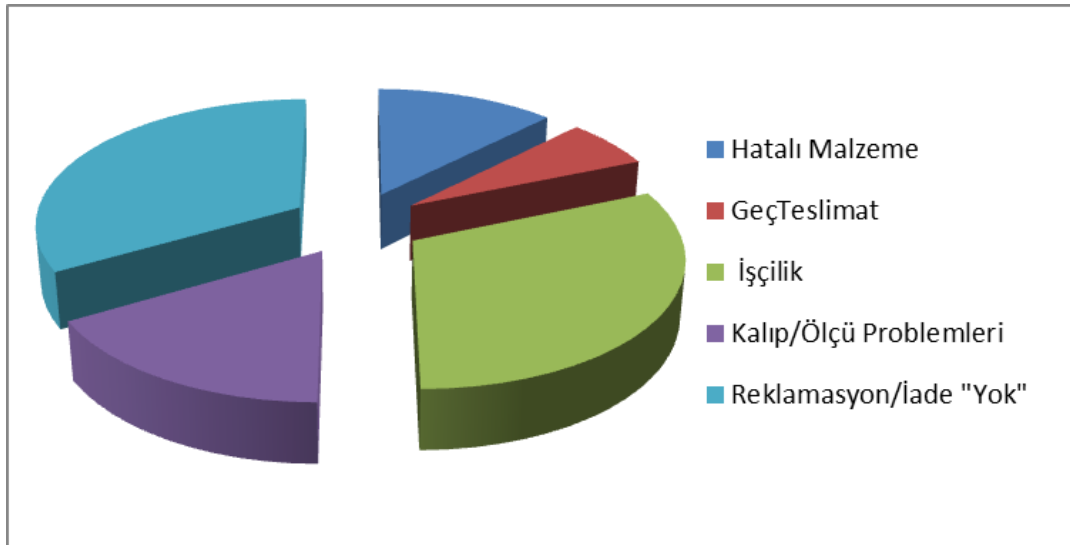
Şekil 3.17. İşletmede Yer Alan Problemlili Süreçler

İşletmede üretim sürecinde yaşanan problemlerin kaynağı olarak ilk sırada çalışan kaynaklı hatalar yer almaktadır. Bunu malzeme, makine/donanım, metot/teknik ve yönetim hataları izlemektedir. (Şekil 3.18)



Şekil 3.18. Üretim Sürecinde Yaşanan Hata Kaynakları

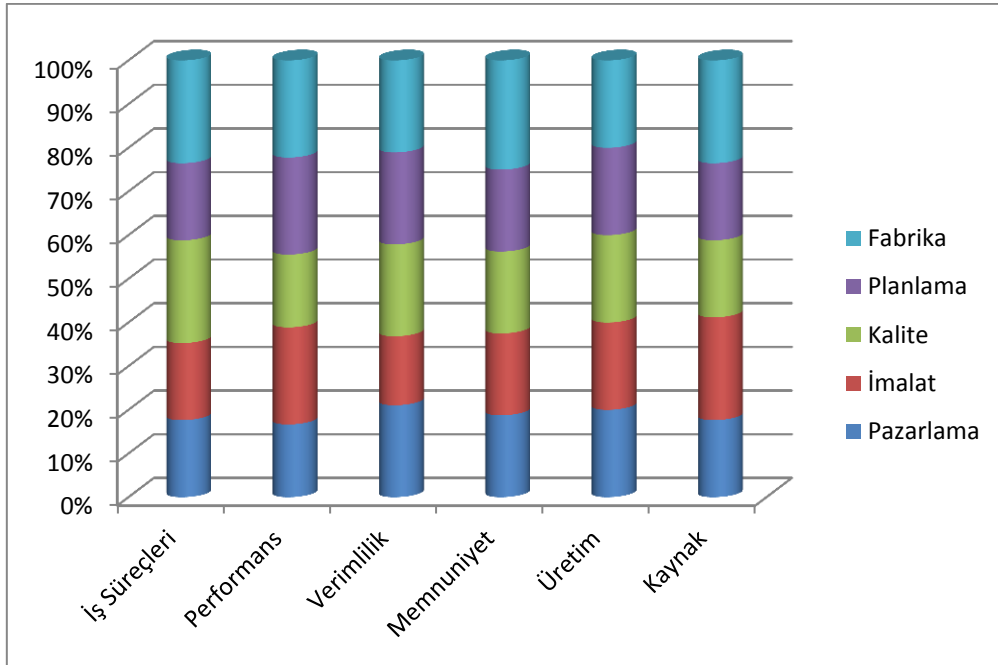
Ankete katılanlar işletmede meydana gelen problemlerin işletme içinde kaldığını ve müşteriye yansıtılmadığını dolayısıyla bir reklamasyon yaşamadıklarını ifade etmekte birlikte, iade gibi durumlarda problemin genellikle işçilik, hatalı malzeme, kalıp ölçü kaynaklı olduğunu belirtmektedirler. (Şekil 3.19)



Şekil 3.19. Gerçekleşen Reklamasyon / İade Nedenleri

Ankete katılanların işletmede gerçekleştirilen iş süreçlerine ilişkin görüşleri 5’li likert tipi 37 adet ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler öncelikle faktör analizi yapılarak; iş süreçleri, performans, verimlilik, memnuniyet, üretim ve kaynaklar olmak üzere 6 grupta toplanmıştır. Analiz sırasında grubu bozan ifadeler atılmış kalan 32 adet ifade üzerinden oluşan ölçeğe öncelikle güven analizi yapılmıştır. (Şekil 3.20)

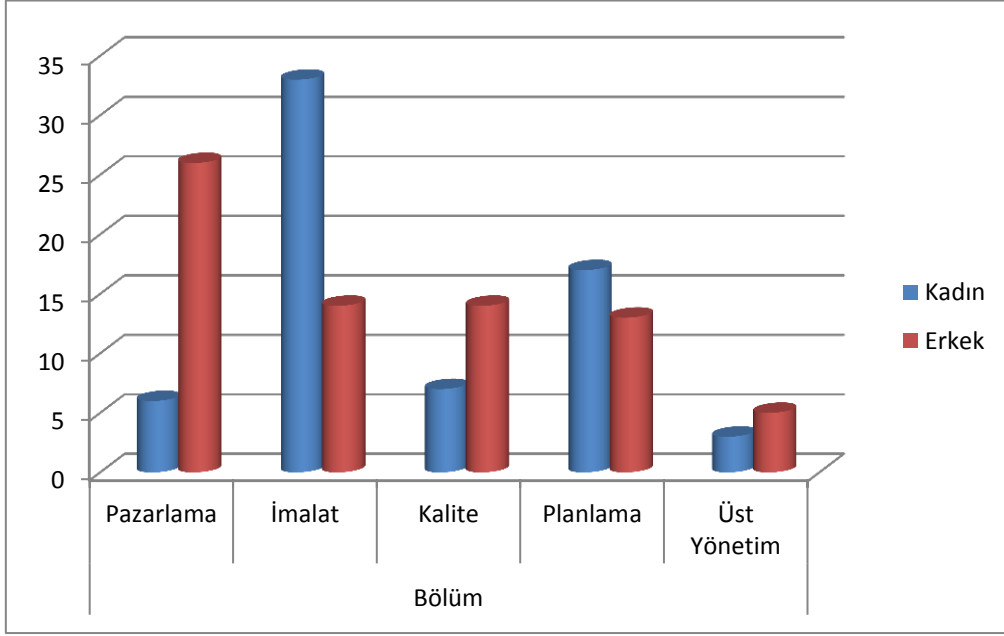
“İş Süreçleri”, “Performans”, “Verimlilik”, “Memnuniyet”, “Üretim” ve “Kaynak” başlıkları ile ilişkilendirilen ve güven analizi sonuçlar doğrultusunda değerlendirilmeye alınan sonuçlar da göstermektedir ki tüm bölüm yöneticileri işletmenin tüm süreçlerinden memnundurlar.



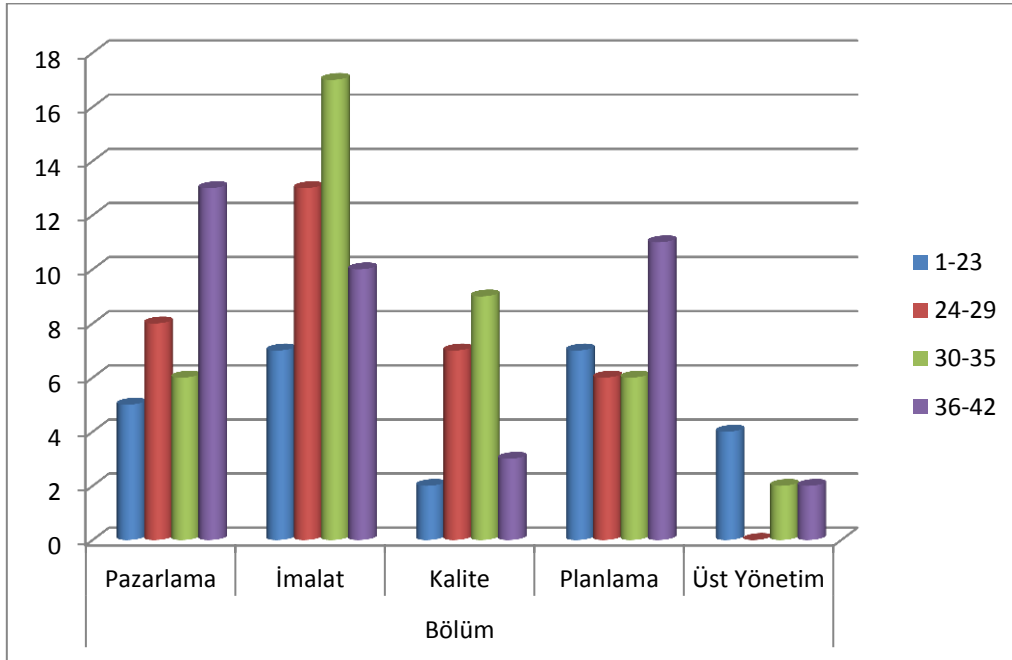
Şekil 3.20. İş Süreçleri

3.2.3.2. Çalışan anket verileri

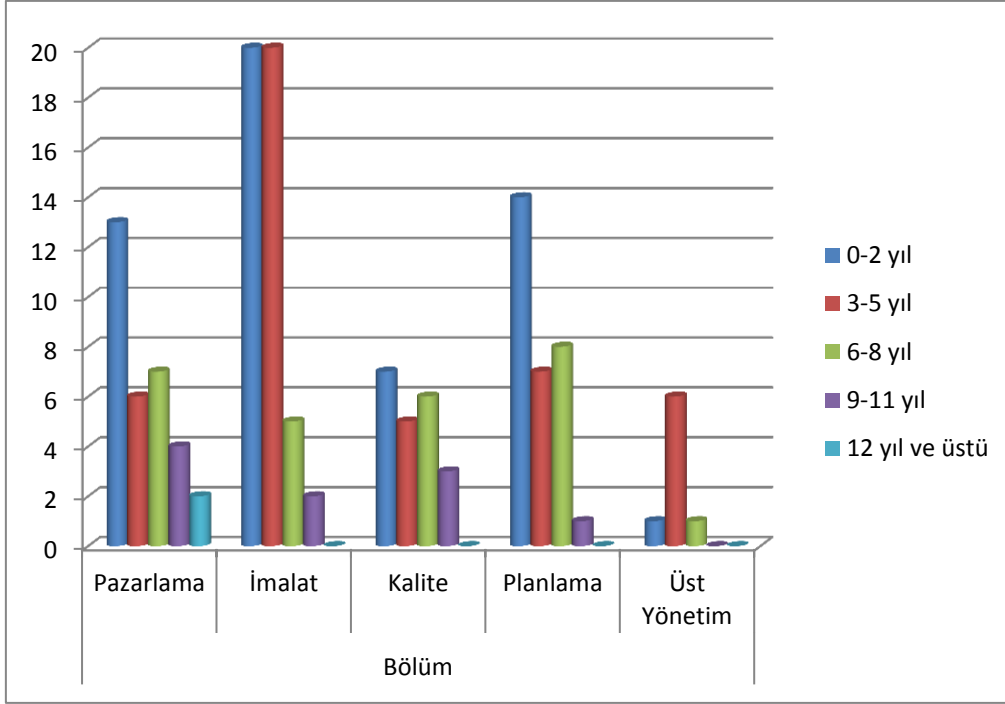
Pazarlama, imalat, kalite, planlama ve üst yönetim bölümlerinde yer alan toplam 138 çalışandan elde edilen bilgiler aşağıda yer almaktadır.



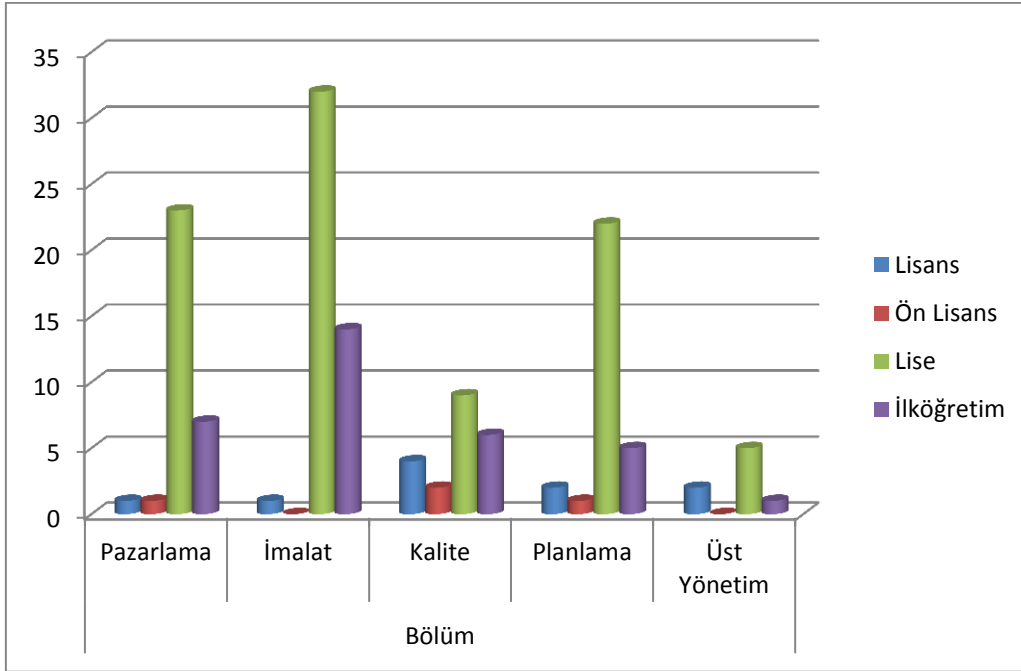
Şekil 3.21. Çalışanların Cinsiyeti



Şekil 3.22. Çalışanların Yaşı



Şekil 3.23. Çalışanların İşletmede Çalışma Süresi



Şekil 3.24. Çalışanların Eğitim Durumu

İşletme çalışanlarından ankete katılanların % 48'i kadın, % 52'si de erkeklerden oluşmaktadır. En çok kadın çalışan bölüm % 71 ile İmalat Bölümü iken en çok erkek çalışan bölüm % 81 ile Pazarlama Bölümü'dür. (Şekil 3.21)

İşletme çalışanlarından ankete katılanlar 18 ila 42 yaş aralığındadır. Çalışanların % 29'u 30-35, % 28'i de 36-42 yaş aralığındadır. Bu durum çalışanları orta yaş grafiğinde olduklarına işaretler. İmalat Bölümü çalışanlarından %36'sı 30-35 yaş aralığındadır, bu durum en yüksek yaş frekansını işaret etmektedir. (Şekil 3.22)

Ankete katılan işletme çalışanlarının işletmede çalışma yılları 6 ay ila 20 yıl arasındadır. Çalışanların % 40'ı 0-2 yıl, % 32'si de 3-5 yıldır işletmede çalışmaktadırlar. İmalat Bölümü çalışanlarının % 86'sı 6 ay ila 5 yıldır bu işletmede çalışmaktadırlar. (Şekil 3.23)

Ankete katılan işletme çalışanları ilköğretim, lise, ön lisans ve lisans gibi her eğitim kademesinden mezun kişilerden oluşmaktadır. Çalışanların % 66'sı lise, % 24'ü ise ilköğretim mezunudur. Lisans mezunlarının en fazla olduğu bölüm % 20 ile Kalite Bölümüdür. (Şekil 3.24)

Ankete katılanlar işletmede meydana gelen problemlerin işletme içinde kaldığını ve müşteriye yansıtılmadığını dolayısıyla bir reklamasyon yaşamadıklarını ifade etmekle birlikte, iade gibi durumlarda problemin genellikle işçilik, hatalı malzeme, kalıp ölçü kaynaklı olduğunu belirtmektedirler.

İşletme çalışanlarının işletmenin iş süreçlerine ilişkin 5'li likert tipindeki 26 sorudan oluşan ölçeğe de güven analizi yapılmıştır.

Sorular; yönetici anketinde olduğu gibi "İş Süreçleri", "Performans", "Verimlilik", "Memnuniyet", "Üretim" ve "Kaynak" başlıklarında gruplanmış ve her bir grup için ayrı ayrı güven analizi yapılmıştır.

3.2.3.2.1. İş Süreçleri

İş Süreçlerine ilişkin ölçeğin belirlenmesi için ilgili sorulara güvenilirlik analizi (% 95 güven aralığında) yapıldığında soruların "Mutlaka", "En Doğru", "Yararlı", "İş Süreçleri" "İş Sahibi" "İyileştirme" "Görüş" "Mükerrer Hatalı" "Müşteri Şikâyeti" "Bölümlerarası Kontrol" başlıklarını içeren sorulardan oluşmasına karar verilmiştir.

İş Süreçleri Ölçeğinin Ortalaması 23,86, Standart Sapması ise 5,104'tür. Genel Ortalamaya bakıldığında değer 2,386, Ortalama Varyansının ise 0,579 olduğu görülmektedir. Ortalamaların Değişim Aralığı 0,630 iken Varyansların Değişim Aralığı 0,211'tür.

Sorular arasındaki Korelasyonların Genel Ortalaması 0,392 değerini gösterirken (minimum) 0,274 ila (maximum) 0,593 arasında güçlü bir korelasyonun varlığından söz etmek mümkündür.

Genel Güvenilirlik Katsayısı Alfa 0,864'dür. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade eder.

İş Süreçleri ölçeği doğrultusunda yapılan One Way Anova analizi sonuçları göstermektedir ki Pazarlama Bölümünün ortalamaları genelde diğer bölümlerin ortalamalarından daha büyüktür. Bu nedenle Pazarlama Bölümünün İş Süreçleri konusunda daha duyarlı ve gelişime açık olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm p değerlerinin (Sig) 0,05'ten büyük olması ise tüm bölümlerin İş Süreçleri konusunda birbirlerinden anlamlı bir farklılıklarının olmadığını göstermektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,864	,866	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,386	1,971	2,601	,630	1,320	,043	10
Item Variances	,579	,475	,686	,211	1,445	,006	10
Inter-Item Correlations	,392	,274	,593	,319	2,166	,006	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mutlaka	21,88	21,227	,854
EnDoğru	21,67	21,550	,849
Yararlı	21,67	21,625	,854
İşSüreçleri	21,45	20,775	,848
İşSahibi	21,46	21,462	,849
İyileştirme	21,38	21,565	,853
Görüş	21,36	21,138	,849
MükerrerHatalı	21,30	21,437	,857
MüşteriŞikayeti	21,25	21,709	,849
BölümlerarasıKontrol	21,28	21,719	,850

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23,86	26,052	5,104	10

Descriptives										Multiple Comparisons (Tukey HSD)				
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound						Lower Bound	Upper Bound
Mutlaka	Pazarlama	8	2,38	,744	,263	1,75	3,00	1	3					
	İmalat	98	2,02	,837	,085	1,85	2,19	1	4	,355	,297	,756	-,47	1,18
	Kalite	10	2,00	,667	,211	1,52	2,48	1	3	,375	,384	,865	-,69	1,44
	Planlama	14	1,64	,745	,199	1,21	2,07	1	3	,732	,359	,252	-,26	1,72
	Üst Yönetim	8	1,50	,756	,267	,87	2,13	1	3	,875	,405	,200	-,24	1,99
	Total	138	1,97	,819	,070	1,83	2,11	1	4					
EnDoğru	Pazarlama	8	2,00	,756	,267	1,37	2,63	1	3					
	İmalat	98	2,22	,697	,070	2,08	2,36	1	3	-,224	,261	,910	-,95	,50
	Kalite	10	2,50	,707	,224	1,99	3,01	1	3	-,500	,336	,572	-1,43	,43
	Planlama	14	1,79	,699	,187	1,38	2,19	1	3	,214	,314	,960	-,65	1,08
	Üst Yönetim	8	2,13	,835	,295	1,43	2,82	1	3	-,125	,354	,997	-1,10	,85
	Total	138	2,18	,717	,061	2,06	2,30	1	3					
Yararlı	Pazarlama	8	2,13	1,126	,398	1,18	3,07	0	3					
	İmalat	98	2,30	,661	,067	2,16	2,43	1	4	-,171	,265	,967	-,90	,56
	Kalite	10	2,40	,699	,221	1,90	2,90	1	3	-,275	,342	,929	-1,22	,67
	Planlama	14	1,43	,756	,202	,99	1,87	1	3	,696	,320	,194	-,19	1,58
	Üst Yönetim	8	2,00	,926	,327	1,23	2,77	1	3	,125	,360	,997	-,87	1,12
	Total	138	2,19	,760	,065	2,06	2,32	0	4					
İşSüreçleri	Pazarlama	8	2,63	,744	,263	2,00	3,25	1	3					
	İmalat	98	2,47	,815	,082	2,31	2,63	0	5	,156	,298	,985	-,67	,98
	Kalite	10	2,60	,699	,221	2,10	3,10	1	3	,025	,384	1,000	-1,04	1,09
	Planlama	14	1,86	,770	,206	1,41	2,30	1	3	,768	,359	,210	-,23	1,76
	Üst Yönetim	8	2,13	,991	,350	1,30	2,95	1	4	,500	,405	,731	-,62	1,62
	Total	138	2,41	,825	,070	2,27	2,54	0	5					
İşSahibi	Pazarlama	8	2,38	,916	,324	1,61	3,14	1	3					
	İmalat	98	2,44	,719	,073	2,29	2,58	1	4	-,064	,271	,999	-,81	,68
	Kalite	10	2,40	,699	,221	1,90	2,90	1	3	-,025	,349	1,000	-,99	,94
	Planlama	14	2,14	,770	,206	1,70	2,59	1	3	,232	,326	,953	-,67	1,13
	Üst Yönetim	8	2,38	,744	,263	1,75	3,00	1	3	,000	,368	1,000	-1,02	1,02
	Total	138	2,40	,730	,062	2,28	2,52	1	4					
İyileştirme	Pazarlama	8	2,50	,535	,189	2,05	2,95	2	3					
	İmalat	98	2,53	,763	,077	2,38	2,68	1	5	-,031	,278	1,000	-,80	,74
	Kalite	10	2,50	,850	,269	1,89	3,11	1	4	,000	,358	1,000	-,99	,99
	Planlama	14	2,07	,730	,195	1,65	2,49	1	3	,429	,335	,704	-,50	1,35
	Üst Yönetim	8	2,50	,756	,267	1,87	3,13	2	4	,000	,378	1,000	-1,04	1,04
	Total	138	2,48	,757	,064	2,35	2,61	1	5					
Görüş	Pazarlama	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4					
	İmalat	98	2,52	,735	,074	2,37	2,67	1	4	,230	,282	,925	-,55	1,01
	Kalite	10	2,50	1,080	,342	1,73	3,27	1	5	,250	,363	,959	-,75	1,25
	Planlama	14	2,00	,784	,210	1,55	2,45	1	3	,750	,339	,182	-,19	1,69
	Üst Yönetim	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4	,000	,383	1,000	-1,06	1,06
	Total	138	2,49	,776	,066	2,36	2,62	1	5					
İvareli	Pazarlama	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4					
	İmalat	98	2,66	,837	,085	2,50	2,83	1	5	,087	,299	,998	-,74	,91

	Kalite	10	2,20	,632	,200	1,75	2,65	1	3	,550	,385	,611	-,52	1,62
	Planlama	14	2,07	,829	,221	1,59	2,55	1	3	,679	,360	,331	-,32	1,67
	Üst Yönetim	8	2,38	,744	,263	1,75	3,00	1	3	,375	,406	,888	-,75	1,50
	Total	138	2,56	,828	,071	2,42	2,70	1	5					
Müşteri Şikayeti	Pazarlama	8	2,75	,463	,164	2,36	3,14	2	3					
	İmalat	98	2,61	,698	,071	2,47	2,75	1	4	,138	,256	,983	-,57	,85
	Kalite	10	2,60	,516	,163	2,23	2,97	2	3	,150	,331	,991	-,76	1,06
	Planlama	14	2,50	,855	,228	2,01	2,99	1	4	,250	,309	,927	-,60	1,10
	Üst Yönetim	8	2,50	,756	,267	1,87	3,13	1	3	,250	,349	,952	-,71	1,21
	Total	138	2,60	,689	,059	2,49	2,72	1	4					
Bölümler arası	Pazarlama	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4					
	İmalat	98	2,57	,703	,071	2,43	2,71	1	4	,179	,265	,962	-,55	,91
	Kalite	10	2,50	,527	,167	2,12	2,88	2	3	,250	,342	,949	-,70	1,20
	Planlama	14	2,36	,842	,225	1,87	2,84	1	3	,393	,319	,734	-,49	1,28
	Üst Yönetim	8	2,63	,916	,324	1,86	3,39	2	4	,125	,360	,997	-,87	1,12

3.2.3.2.2. Performans

Performans Değerlendirmeye ilişkin ölçeğin belirlenmesi için ilgili sorulara güvenilirlik analizi (% 95 güven aralığında) yapıldığında soruların "Ölçülmekte", "Süreç Performans Göstergesi", "Süreç Performans Göstergesi Hedefi", "Süreç Performans Göstergesi Ölçülmekte" başlıklarını içeren sorulardan oluşmasına karar verilmiştir.

Performans Değerlendirme Ölçeğinin Ortalaması 9,82, Standart Sapması ise 2,172'tür. Genel Ortalamaya bakıldığında değer 2,455, Ortalama Varyansının ise 0,560 olduğu görülmektedir. Ortalamaların Değişim Aralığı 0,507 iken Varyansların Değişim Aralığı 0,218'tür.

Sorular arasındaki Korelasyonların Genel Ortalaması 0,384 değerini gösterirken (minimum) 0,204 ila (maximum) 0,610 arasında güçlü bir korelasyonun varlığından söz etmek mümkündür.

Genel Güvenilirlik Katsayısı Alfa 0,700'dür. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade eder.

Performans Değerlendirme ölçeği doğrultusunda yapılan One Way Anova analizi sonuçları göstermektedir ki Pazarlama Bölümünün ortalamaları genelde diğer bölümlerin ortalamalarından daha büyüktür. Bu nedenle Pazarlama Bölümünün Performans Değerlendirme konusunda daha duyarlı ve gelişime açık olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm p değerlerinin (Sig) 0,05'ten büyük olması ise tüm bölümlerin Performans Değerlendirme konusunda birbirlerinden anlamlı bir farklılıklarının olmadığını göstermektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,700	,714	4

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,455	2,116	2,623	,507	1,240	,053	4
Item Variances	,560	,454	,673	,218	1,480	,010	4
Inter-Item Correlations	,384	,204	,610	,406	2,984	,031	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ölçülmekte	7,70	3,276	,259	,069	,782
Süreç Performans Göstergesi	7,28	2,832	,584	,424	,577
SPGHedefi	7,28	2,858	,617	,443	,562
SPÖlçülmekte	7,20	2,713	,537	,340	,601

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,82	4,719	2,172	4

Descriptives										Multiple Comparisons (Tukey HSD)				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound						Lower Bound	Upper Bound	
Ölçülmekte	Pazarlama	8	2,50	,535	,189	2,05	2,95	2	3					
	İmalat	98	2,05	,791	,080	1,89	2,21	1	4	,449	,297	,557	-,37	1,27
	Kalite	10	2,40	,843	,267	1,80	3,00	1	3	,100	,383	,999	-,96	1,16
	Planlama	14	1,86	,864	,231	1,36	2,36	1	4	,643	,358	,380	-,35	1,63
	Üst Yönetim	8	2,63	1,061	,375	1,74	3,51	1	4	-,125	,404	,998	-1,24	,99
	Total	138	2,12	,820	,070	1,98	2,25	1	4					
SüreçPerformansGöstergesi	Pazarlama	8	2,88	,354	,125	2,58	3,17	2	3					
	İmalat	98	2,52	,677	,068	2,38	2,66	1	4	,355	,259	,647	-,36	1,07
	Kalite	10	2,70	,675	,213	2,22	3,18	2	4	,175	,333	,985	-,75	1,10
	Planlama	14	2,57	,852	,228	2,08	3,06	1	4	,304	,312	,866	-,56	1,17
	Üst Yönetim	8	2,13	,991	,350	1,30	2,95	1	3	,750	,352	,212	-,22	1,72
	Total	138	2,54	,706	,060	2,42	2,66	1	4					
SPGHedefi	Pazarlama	8	2,63	,744	,263	2,00	3,25	2	4					
	İmalat	98	2,54	,676	,068	2,41	2,68	1	4	,084	,251	,997	-,61	,78
	Kalite	10	2,70	,483	,153	2,35	3,05	2	3	-,075	,323	,999	-,97	,82
	Planlama	14	2,43	,646	,173	2,06	2,80	1	3	,196	,302	,966	-,64	1,03
	Üst Yönetim	8	2,50	,926	,327	1,73	3,27	1	4	,125	,341	,996	-,82	1,07
	Total	138	2,54	,674	,057	2,43	2,66	1	4					
SPÖlçülmekte	Pazarlama	8	2,63	,744	,263	2,00	3,25	1	3					
	İmalat	98	2,66	,799	,081	2,50	2,82	0	5	-,038	,289	1,000	-,84	,76
	Kalite	10	2,80	,422	,133	2,50	3,10	2	3	-,175	,373	,990	-1,21	,86
	Planlama	14	2,43	,938	,251	1,89	2,97	1	4	,196	,349	,980	-,77	1,16
	Üst Yönetim	8	2,25	,707	,250	1,66	2,84	1	3	,375	,393	,875	-,71	1,46
	Total	138	2,62	,785	,067	2,49	2,76	0	5					

3.2.3.2.3. Müşteri Şikâyeti

Müşteri Şikâyetlerine ilişkin ölçeğin belirlenmesi için ilgili sorulara güvenilirlik analizi (% 95 güven aralığında) yapıldığında soruların "Müşteri Şikâyeti", "Çatışma Çekişme", "Çalışan Memnuniyeti", "Müşteri Memnuniyeti İzleme" başlıklarını içeren sorulardan oluşmasına karar verilmiştir.

Müşteri Şikâyeti Ölçeğinin Ortalaması 10,41, Standart Sapması ise 5,5'tür. Genel Ortalamaya bakıldığında değer 2,603, Ortalama Varyansının ise 0,559 olduğu görülmektedir. Ortalamaların Değişim Aralığı 0,152 iken Varyansların Değişim Aralığı 0,217'tür.

Sorular arasındaki Korelasyonların Genel Ortalaması 0,492 değerini gösterirken (minimum) 0,440 ila (maximum) 0,543 arasında bir korelasyonun varlığından söz etmek mümkündür.

Genel Güvenilirlik Katsayısı Alfa 0,792'dür. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade eder.

Müşteri Şikâyetleri ölçeği doğrultusunda yapılan One Way Anova analizi sonuçları göstermektedir ki Pazarlama Bölümünün ortalamaları genelde diğer bölümlerin ortalamalarından daha büyüktür. Bu nedenle Pazarlama Bölümünün Performans Değerlendirme konusunda daha duyarlı ve gelişime açık olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm p değerlerinin (Sig) 0,05'ten büyük olması ise tüm bölümlerin Performans Değerlendirme konusunda birbirlerinden anlamlı bir farklılıklarının olmadığını göstermektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,792	,795	4

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,603	2,551	2,703	,152	1,060	,005	4
Item Variances	,559	,475	,692	,217	1,457	,009	4
Inter-Item Correlations	,492	,440	,543	,103	1,234	,002	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MüşteriŞikayeti	7,81	3,468	,606	,381	,739
ÇatışmaÇekişme	7,86	3,380	,612	,390	,735
ÇalışanMemnuniyeti	7,86	3,244	,633	,401	,724
MüşteriMemnuniyetiİzleme	7,71	3,142	,565	,326	,764

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,41	5,500	2,345	4

Descriptives									Multiple Comparisons (Tukey HSD)					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound						Lower Bound	Upper Bound	
Müşteri Şikayeti	Pazarlama	8	2,75	,463	,164	2,36	3,14	2	3					
	İmalat	98	2,61	,698	,071	2,47	2,75	1	4	,138	,256	,983	-,57	,85
	Kalite	10	2,60	,516	,163	2,23	2,97	2	3	,150	,331	,991	-,76	1,06
	Planlama	14	2,50	,855	,228	2,01	2,99	1	4	,250	,309	,927	-,60	1,10
	Üst Yönetim	8	2,50	,756	,267	1,87	3,13	1	3	,250	,349	,952	-,71	1,21
	Total	138	2,60	,689	,059	2,49	2,72	1	4					
Çalışma Çekişme	Pazarlama	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4					
	İmalat	98	2,57	,703	,071	2,43	2,71	1	4	,179	,265	,962	-,55	,91
	Kalite	10	2,50	,527	,167	2,12	2,88	2	3	,250	,342	,949	-,70	1,20
	Planlama	14	2,36	,842	,225	1,87	2,84	1	3	,393	,319	,734	-,49	1,28
	Üst Yönetim	8	2,63	,916	,324	1,86	3,39	2	4	,125	,360	,997	-,87	1,12
	Total	138	2,56	,715	,061	2,44	2,68	1	4					
Çalışan Memnuniyeti	Pazarlama	8	2,75	,463	,164	2,36	3,14	2	3					
	İmalat	98	2,61	,768	,078	2,46	2,77	1	5	,138	,271	,986	-,61	,89
	Kalite	10	2,50	,707	,224	1,99	3,01	1	3	,250	,349	,953	-,72	1,22
	Planlama	14	2,07	,616	,165	1,72	2,43	1	3	,679	,327	,236	-,22	1,58
	Üst Yönetim	8	2,50	,756	,267	1,87	3,13	1	3	,250	,368	,961	-,77	1,27
	Total	138	2,55	,746	,063	2,43	2,68	1	5					
Müşteri Memnuniyeti	Pazarlama	8	2,63	,744	,263	2,00	3,25	1	3					
	İmalat	98	2,72	,797	,080	2,56	2,88	1	4	-,099	,310	,998	-,96	,76
	Kalite	10	2,60	,699	,221	2,10	3,10	2	4	,025	,400	1,000	-1,08	1,13
	Planlama	14	2,71	1,204	,322	2,02	3,41	1	4	-,089	,374	,999	-1,12	,94
	Üst Yönetim	8	2,63	,916	,324	1,86	3,39	1	4	,000	,422	1,000	-1,17	1,17
	Total	138	2,70	,832	,071	2,56	2,84	1	4					

3.2.3.2.4. Kaynak

Kaynak Kullanmaya ilişkin ölçeğin belirlenmesi için ilgili sorulara güvenilirlik analizi (% 95 güven aralığında) yapıldığında soruların "Ölçülmekte", "İş Akış Şeması", "Görüş", "En Az Kaynak" "Çatışma Çekişme" "Çalışan Memnuniyeti" başlıklarını içeren sorulardan oluşmasına karar verilmiştir.

Kaynak Kullanma Ölçeğinin Ortalaması 14,67, Standart Sapması ise 9,710'tür. Genel Ortalamaya bakıldığında değer 2,446, Ortalama Varyansının ise 0,575 olduğu görülmektedir. Ortalamaların Değişim Aralığı 0,471 iken Varyansların Değişim Aralığı 0,161'tür.

Sorular arasındaki Korelasyonların Genel Ortalaması 0,368 değerini gösterirken (minimum) 0,163 ila (maximum) 0,515 arasında güçlü bir korelasyonun varlığından söz etmek mümkündür.

Genel Güvenilirlik Katsayısı Alfa 0,774'dür. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu ifade eder.

Kaynak Kullanımı ölçeği doğrultusunda yapılan One Way Anova analizi sonuçları göstermektedir ki Pazarlama Bölümünün ortalamaları genelde diğer bölümlerin ortalamalarından daha büyüktür. Bu nedenle Pazarlama Bölümünün Performans Değerlendirme konusunda daha duyarlı ve gelişime açık olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm p değerlerinin (Sig) 0,05'ten büyük olması ise tüm bölümlerin Performans Değerlendirme konusunda birbirlerinden anlamlı bir farklılıklarının olmadığını göstermektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,774	,778	6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,446	2,116	2,587	,471	1,223	,032	6
Item Variances	,575	,511	,673	,161	1,316	,004	6
Inter-Item Correlations	,368	,163	,515	,352	3,164	,012	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ölçülmekte	12,56	7,504	,341	,181	,788
İşAkışŞeması	12,30	7,045	,567	,347	,729
Görüş	12,18	6,894	,543	,343	,734
EnAzKaynak	12,09	6,927	,539	,356	,735
ÇatışmaÇekişme	12,12	7,154	,535	,365	,737
ÇalışanMemnuniyeti	12,12	6,766	,616	,399	,716

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,67	9,710	3,116	6

Descriptives									Multiple Comparisons (Tukey HSD)					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound						Lower Bound	Upper Bound	
Öçülmekte	Pazarlama	8	2,50	,535	,189	2,05	2,95	2	3					
	İmalat	98	2,05	,791	,080	1,89	2,21	1	4	,449	,297	,557	-,37	1,27
	Kalite	10	2,40	,843	,267	1,80	3,00	1	3	,100	,383	,999	-,96	1,16
	Planlama	14	1,86	,864	,231	1,36	2,36	1	4	,643	,358	,380	-,35	1,63
	Üst Yönetim	8	2,63	1,061	,375	1,74	3,51	1	4	-,125	,404	,998	-1,24	,99
	Total	138	2,12	,820	,070	1,98	2,25	1	4					
İşAkışŞeması	Pazarlama	8	2,50	,535	,189	2,05	2,95	2	3					
	İmalat	98	2,40	,729	,074	2,25	2,54	1	4	,102	,264	,995	-,63	,83
	Kalite	10	2,50	,707	,224	1,99	3,01	1	3	,000	,340	1,000	-,94	,94
	Planlama	14	2,07	,730	,195	1,65	2,49	1	3	,429	,318	,662	-,45	1,31
	Üst Yönetim	8	2,25	,707	,250	1,66	2,84	1	3	,250	,359	,957	-,74	1,24
	Total	138	2,37	,716	,061	2,25	2,49	1	4					
Görüş	Pazarlama	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4					
	İmalat	98	2,52	,735	,074	2,37	2,67	1	4	,230	,282	,925	-,55	1,01
	Kalite	10	2,50	1,080	,342	1,73	3,27	1	5	,250	,363	,959	-,75	1,25
	Planlama	14	2,00	,784	,210	1,55	2,45	1	3	,750	,339	,182	-,19	1,69
	Üst Yönetim	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4	,000	,383	1,000	-1,06	1,06
	Total	138	2,49	,776	,066	2,36	2,62	1	5					
EnAzKaynak	Pazarlama	8	2,88	,641	,227	2,34	3,41	2	4					
	İmalat	98	2,61	,768	,078	2,46	2,77	1	4	,263	,281	,882	-,51	1,04
	Kalite	10	2,80	,632	,200	2,35	3,25	2	4	,075	,362	1,000	-,93	1,08
	Planlama	14	2,14	,864	,231	1,64	2,64	1	3	,732	,338	,200	-,20	1,67
	Üst Yönetim	8	2,50	,756	,267	1,87	3,13	1	3	,375	,382	,863	-,68	1,43
	Total	138	2,59	,771	,066	2,46	2,72	1	4					
ÇatışmaÇekişme	Pazarlama	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4					
	İmalat	98	2,57	,703	,071	2,43	2,71	1	4	,179	,265	,962	-,55	,91
	Kalite	10	2,50	,527	,167	2,12	2,88	2	3	,250	,342	,949	-,70	1,20
	Planlama	14	2,36	,842	,225	1,87	2,84	1	3	,393	,319	,734	-,49	1,28
	Üst Yönetim	8	2,63	,916	,324	1,86	3,39	2	4	,125	,360	,997	-,87	1,12
	Total	138	2,56	,715	,061	2,44	2,68	1	4					
ÇalışanMemnuniyeti	Pazarlama	8	2,75	,463	,164	2,36	3,14	2	3					
	İmalat	98	2,61	,768	,078	2,46	2,77	1	5	,138	,271	,986	-,61	,89
	Kalite	10	2,50	,707	,224	1,99	3,01	1	3	,250	,349	,953	-,72	1,22
	Planlama	14	2,07	,616	,165	1,72	2,43	1	3	,679	,327	,236	-,22	1,58
	Üst Yönetim	8	2,50	,756	,267	1,87	3,13	1	3	,250	,368	,961	-,77	1,27
	Total	138	2,55	,746	,063	2,43	2,68	1	5					

3.2.4. İşletme İçi Gözlem, İnceleme ve Değerlendirmeler

Çalışmanın bu aşamasında, işletme yöneticisi ve bölüm sorumluları ile toplantı yapılarak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarını belirlemeye yönelik SWOT (GZFT) analizi yapılarak Tablo 3.2’de sunulmuştur.

İşletmenin sahip olduğu güvenilir marka imajının, kaliteli teknik personelinin varlığı, kaliteli üretim, girdi/hammadde ve yeterli makine donanımına sahip olması ile hızlı ve zamanında teslimat özelliklerinin işletmenin güçlü yanlarını; düşük dış piyasa talepleri, katma değeri düşük üretim yapması, arzu edilen düzeyde olmayan zayıf yönetim ve tasarım faaliyetleri, yetersiz bilgi teknolojileri yatırımı, üretim süreçlerinin kontrol altında olmayışı, yenilik ve değişim faaliyetlerinin güçlüklerle oluşturulabilmesi ise işletmenin zayıf yönlerini oluşturduğu görülmektedir.

Buna karşılık iç ve dış piyasada markalı özel tasarım ürünlere olan talep, hızlı, kaliteli üretim arayışları, yüksek müşteri potansiyeli olan pazarlara yakınlık özelliklerinin işletme için fırsat olduğu, düşük maliyetli üretim yapan rakiplerin varlığı, artan üretim maliyetleri, yerel ve küresel rekabetin artması ve işletmenin kendi koleksiyon ve markalı üretimine sahip olmaması ise işletme için tehdit unsurlarını oluşturduğu görülmektedir.

Yapılan görüşmeler neticesinde; işletme için en önemli hedefin yeni pazarlara açılarak, pazar payını arttırmak olduğu belirtilerek, sektörde kendi markası ve koleksiyonu ile katma değeri yüksek üretim yaparak büyümek istediği vurgulanmıştır. Bu doğrultuda işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, tehdit ve fırsatları dikkate alınarak kurumsal vizyon, misyonu gözönüne alınarak, değerleri ve kalite hedefleri gözden geçirilerek yenilenmiş ve Tablo 3.3’de sunulmuştur. (+) ile gösterilen maddeler işletmenin mevcut verilerine eklenen, (-) ile gösterilenler ise çıkarılan hedefleri belirtmektedir.

Tablo 3.2. SWOT Analizi

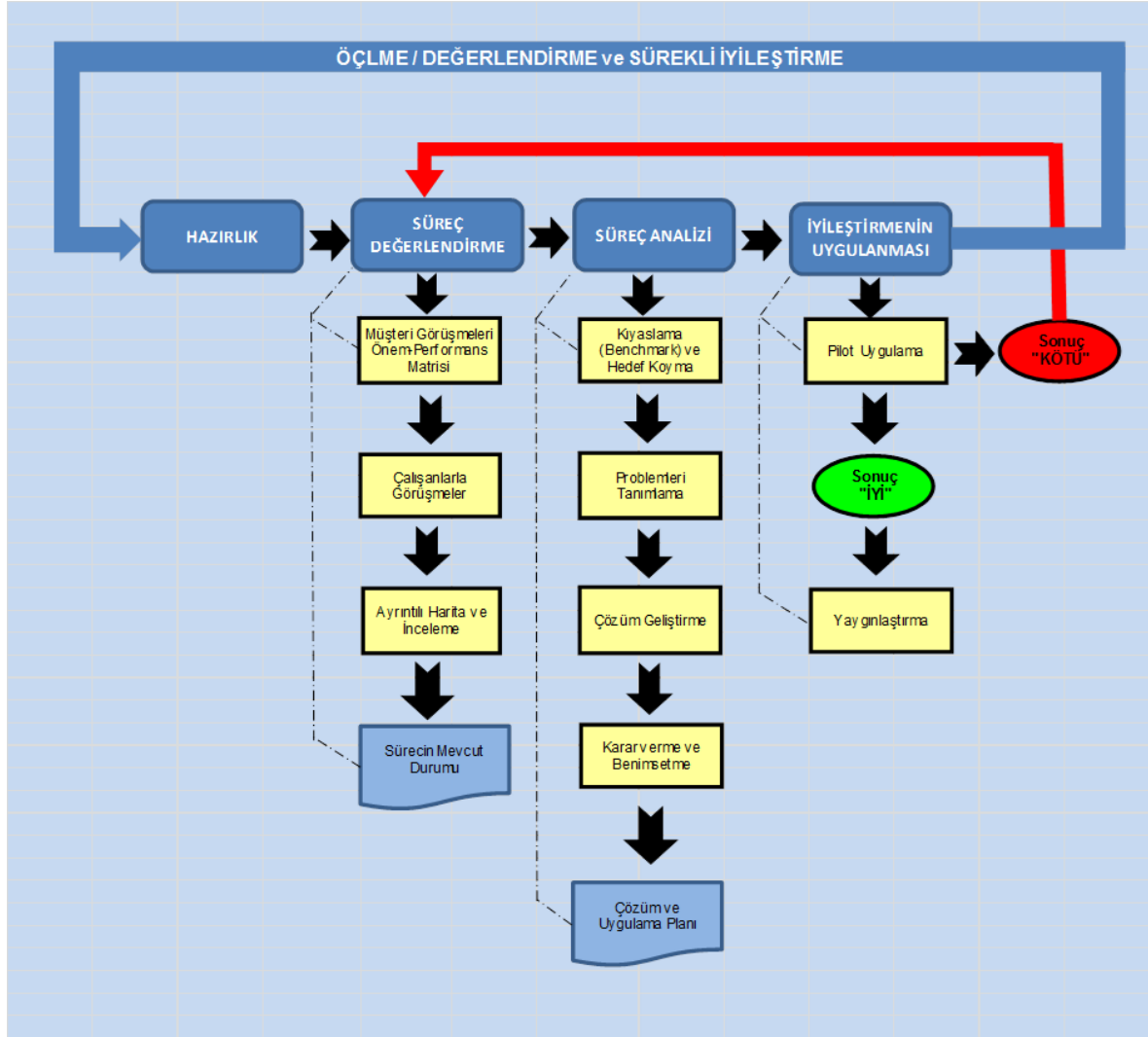
İÇTEN GELEN ETKİLER	GÜÇLÜ YÖNLER (STRENGTHS)	<ul style="list-style-type: none">• Güçlü ve güvenilir marka imajı• Kalifiyeli teknik personel• Kaliteli üretim• Kaliteli girdi ve hammaddeler• Yeterli makine ve teçhizat donanımı• Hızlı ve esnek üretim
	ZAYIF YÖNLER (WEAKNESSES)	<ul style="list-style-type: none">• Düşük dış piyasa talepleri• Katma değeri düşük ürün üretimi• Yetersiz yönetim ve tasarım faaliyetleri• Yetersiz bilgi teknolojileri ve süreç yönetimi• Yenilik ve değişime karşı zor uyum
DIŞTAN GELEN ETKİLER	FIRSATLAR (OPPORTUNITIES)	<ul style="list-style-type: none">• Markalı ve özel tasarım ürünlere olan talep• Kaliteli ve hızlı fason üretim arayışları• Global ölçekte yeni pazar arayışları• Avrupa, Rusya, Asya pazarlarına yakınlık• Yüksek dış/iç pazar potansiyeli
	TEHDİTLER (THREATS)	<ul style="list-style-type: none">• Düşük maliyetli üretim yapan rakipler• Yüksek üretim maliyetleri• Global / yerel rekabetin artması• Avrupa pazarındaki doygunluk• Kendi markasına sahip olmaması

Tablo 3.3. İşletmenin Vizyon-Misyon-Değerler-Kalite Hedefleri

VİZYON	<ul style="list-style-type: none">• Hazır Giyim sektöründe katma değeri yüksek üretim yaparak, ulusal/uluslararası pazarda tercih edilen marka gücü olmak.
MİSYON	<ul style="list-style-type: none">• Müşterilerine üst kalitede üretilmiş ayrıcalıklı ürünler sunmak. (+)• Denim üretiminde rekabet avantajı sağlayacak maliyette üretim yapmak.• Sürekli ve hızlı üretim yapmak.• İşinde profesyonel çalışanlara sahip olmaktır.• Reel sektörde ihracat ve istihdamı arttırarak milli ekonomiye katkıda bulunmak.• İyi niyet ve potansiyeli üretim ve kazanca dönüştürmek.
DEĞERLER	<ul style="list-style-type: none">• İç ve dış müşteri ilişkilerinde karşılıklı güven ve samimiyet ortamı oluşturmak.• Müşteri istek ve beklentilerini en üst seviyede karşılayacak, tasarım ve üretim kalitesine önem vermek.• Sipariş terminlerini zamanında gerçekleştirmek.• Yeniliklere açık olarak sürekli gelişmeyi hedeflemek. (+)• Müşterilerine reel ve rekabet edilebilir fiyatlar sunmak.• Çevre bilincine sahip, temiz, düzenli ve güvenilir bir çalışma ortamı sunmak.• Denim üretiminde karlılık, verimlilik ve kalite artışı sağlayacak teknoloji ve sistemleri sürekli olarak takip etmek ve güncelleştirmek. (+)• Çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ile kişisel ve mesleki eğitimlerine önem vermek.
KALİTE HEDEFLERİ	<ul style="list-style-type: none">• Bölümler bazında belirlenmiş aylık/yıllık kalite hedeflerine ulaşmak.• Sürekli iyileştirme yapmak ve bu doğrultuda çalışanlara eğitimler vermek.• Teknolojiyi yakından takip ederek yeni teknolojik olanaklardan faydalanmak.• Müşteri memnuniyeti ve tatminini attırarak, satış miktarları ve kar oranlarını sürekli arttırmak.• Üretim fitesi, stok üretim ve iş kazası oranlarını % 0 minimum seviyede tutmak.• Bölüm ve çalışan performanslarını sürekli izlemek ve iyileştirmek.• Her yıl en az 50 parçadan oluşan 2 koleksiyon hazırlamak. (+)

3.1. UYGULAMA AŞAMASI-3: SÜREÇ TASARLAMA ve GELİŞTİRME

Çalışmanın uygulama kısmının son aşamasında; süreç iyileştirme metodolojisi kapsamında oluşturulan model çerçevesinde “Ürün Geliştirme ve Numune Hazırlama Süreci”nin iyileştirilmesine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Süreç iyileştirme modeli Şekil 3.25’de verilmiştir.



Şekil 3.25 Süreç İyileştirme Döngüsü [22]

Şekil 3.25’de görüldüğü üzere model kapsamında yapılan çalışmalar dört alt bölümde yer almaktadır.

3.1.1. Hazırlık Çalışmaları

Hazırlık çalışmaları; işletme süreçlerinin belirlenmesi, sahiplerinin atanması ve süreçlerin tanımlanarak iyileştirilecek sürece karar verilmesi ve Süreç İyileştirme Ekibinin (SİY) oluşturulması faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda SİY ekibinin oluşturulması dışındaki hazırlık faaliyetleri uygulamanın önceki aşamalarında gerçekleştirildiğinden burada sadece SİY ekibi oluşturulmuştur.

Süreç iyileştirme ekibi; üst yönetimin tam desteğini bildirmek ve çalışanlar arasında oluşabilecek direnci minimuma indirmek için genel müdür yardımcısının koordinatörlüğünde; imalat müdürü, planlama müdürü, pazarlama müdürü, Satınalma sorumlusu, model bölüm sorumlusu, modelhane bölüm sorumlusu, numune dikim sorumlusu ile stilist ve müşteri temsilcisi olmak üzere toplam 8 kişi ve araştırmacıdan oluşmaktadır. İmalat müdürü, ilgili bölüm ve bireylerle sürekli iletişim halinde olmasından dolayı *Süreç İyileştirme Ekip Lideri* olarak seçilmiştir.

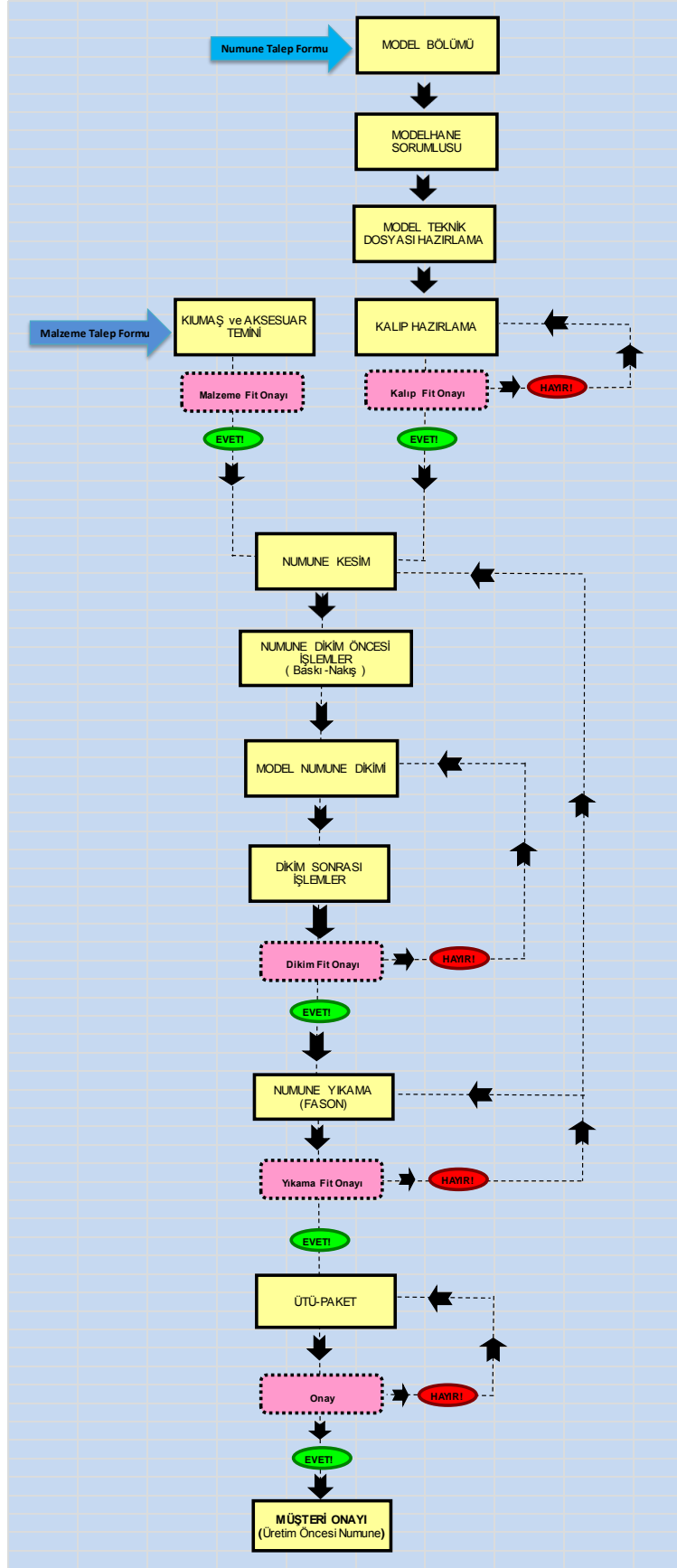
3.1.2. Süreç Değerlendirme

Sürecin mevcut durumunun saptanmasını içeren bu bölümde; süreç haritasının oluşturulması, gerekli ölçüm ve tespitlerin yapılması, incelenmesi ve sürecin derecelendirilerek iyileştirilecek sorunlu alan/alanlara karar verilmesi faaliyetleri yer almaktadır.

Bu kapsamda öncelikle imalat müdürü süreç sahibi olarak belirlenerek ürün geliştirme ve numune üretim temel sürecinin hangi süreçlerden oluştuğu tanımlanmış ve iş akışı tespit edilmiştir. (Şekil 3.26) Buna göre temel süreç 5 süreçten oluşmaktadır:

- Teknik çizim dosyası hazırlama
- Numune malzeme tedarik
- Numune kalıp hazırlama
- Numune dikim
- Numune yıkama

SİY ekibi gözlem süreç adım analizi yaparak, her hangi bir noktada bilgi kaybına neden olmamak için daha önce hazırlanmış olan görev tanımlarını baz alarak süreçleri ve fonksiyonlarını değerlendirmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda kim/kimler, ne zaman, nerede, neyi, nasıl ve ne kadar yapıyor sorularının cevapları irdelenmiştir.



Şekil 3.26 Ürün Geliştirme ve Numune Üretim Süreci Akış Şeması

SİY ekibinin iyileştirmede öncelikli süreci (kritik/zayıf süreç) tespit edebilmesi için; şu ana kadar yaptığı çalışmalar etki matrisi, gelişim ihtiyacı matrisi ve karar matrisi kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.1.2.1. Kritik Sürecin Belirlenmesinde Etki Matrisi

SİY ekibi tarafından üretim ana sürecinin alt süreçleri olan; Teknik çizim dosyası hazırlama, Numune malzeme tedarik, Numune kalıp hazırlama, Numune dikim, Numune yıkama süreçlerinin etkileri incelenerek değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirmede, ele alınan süreçler; müşteri üzerindeki etki, değişebilirlik (esneklik), performans ve firmanın temel amacı olan giysi üretimi üzerindeki etki olmak üzere 4 kriter bazında, 1 ile 5 arasında puan verilerek değerlendirilmiştir.

Yapılan puanlandırmada “5” puan sürecin ilgili kriter üzerindeki etkisinin üst düzeyde olduğuna, “1” puan ise etkinin düşük olduğunu ifade etmektedir.[11] Süreçlerin, bu yaklaşıma göre değerlendirilmesi sonucunda, ekip üyelerinin verdiği puanların aritmetik ortalamasını gösteren etki matrisi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.4. Etki Matrisi

KRİTERLER SÜREÇLER	Giysi Üretimi Üzerindeki Etki	Müşteri Üzerindeki Etki	Değişebilirlik (Esneklik)	Performans (Genel Görünüm)	Toplam Etki
Teknik Dosya Hazırlama	5	5	4	5	19
Numune Malzeme Tedariği	4	4	3	3	14
Numune Kalıp Hazırlama	4	4	3	4	15
Numune Dikim	5	4	3	4	16
Numune Yıkama	4	3	3	3	13

Puanlama: 1: Etkisi Yok 2: Etkisi Az 3: Orta Etkili 4: Etkili 5: Çok Etkili

Yapılan bu değerlendirme sonucunda süreçlerin üretim süreci üzerindeki etki sıralaması; teknik dosya hazırlama, numune dikimi, kalıp hazırlama malzeme tedariği ve numune yıkama olarak belirlenmiştir.

3.1.2.2. Gelişim İhtiyacı Matrisi

Kritik süreçlerin belirlenmesinde, süreçlerin gelişime olan ihtiyaçları Gelişim İhtiyacı Matrisi ile değerlendirilmektedir. Yapılan bu değerlendirmenin amacı mevcut seviye ile olması gereken seviyenin mukayese edilmesidir. Burada yapılan puanlamada “0” puan sürecin olması gerekenden en uzak olduğu noktayı, “4” puan ise örnek model olabilecek yapıdaki süreçleri ifade etmek için kullanılmaktadır. [11]

Buna göre SİY ekibi; yaptıkları inceleme ve değerlendirmeler sonucunda ele alınan teknik çizim dosyası hazırlama, numune malzeme tedarik, numune kalıp hazırlama, numune dikim, numune yıkama süreçlerini; genel işleyiş biçimleri, performans değerleri, yaşanan sorunlar ve nedenlerini göz önüne alarak şu anki durumlarına göre puanlandırmışlardır.

Verilen puanların aritmetik ortalamaları sonucunda; teknik çizim dosyası hazırlama süreci ‘1’ puan, numune malzeme tedarik süreci, numune dikim süreci ve numune yıkama süreci ise ‘2’ puan, numune kalıp hazırlama süreci ise ‘3’ puan, almıştır.

Yapılan değerlendirme sonuçları, gelişim ihtiyacı matrisine taşınarak iyileştirmeye öncelikli süreçlerin görünmesi sağlanmıştır. (Tablo 3.5). Tabloya göre beyaz renkli kareler süreçlerin mevcut seviyelerini, koyu renkli kareler ise hedeflenen seviye ile mevcut seviye arasındaki farkı ifade etmektedir.

Tablo 3.5. Gelişim İhtiyacı Matrisi

SÜREÇLER	Gelişim İhtiyacı					Hedef-Mevcut Seviye
	0	1	2	3	4	
Teknik Dosya Hazırlama						3
Numune Malzeme Tedariği						2
Numune Kalıp Hazırlama						1
Numune Dikim						2
Numune Yıkama						2

Puanlama: 0: Sağlıksız 1: Yetersiz 2: İyileştirmeye Açık 3: Başarılı 4: Örnek Süreç

Hedeflenen Seviye: 

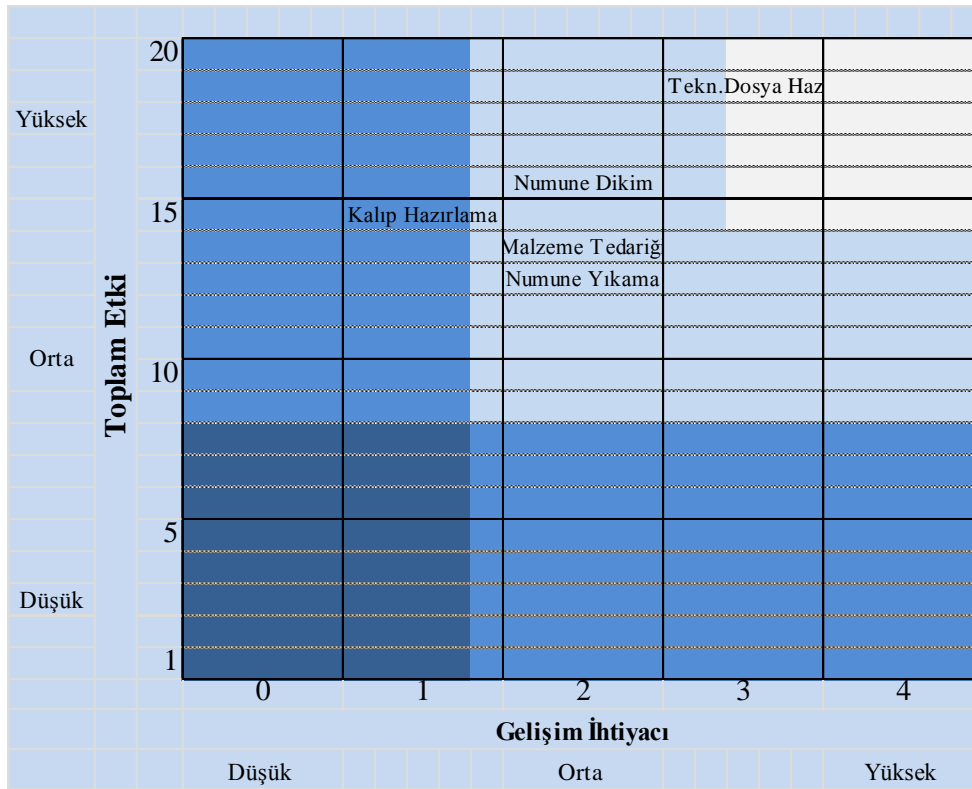
Mevcut Seviye: 

Yapılan bu değerlendirme sonucunda gelişim ihtiyacı en yüksek olan sürecin, başka bir deyişle geliştirilmesi sonucunda nihai sonuca en büyük katma değeri yaratacak sürecin tasarım/ürün geliştirme sürecinin başlangıcını teşkil eden “teknik dosya hazırlama süreci” olduğu görülmektedir.

3.1.2.3. Karar Matrisi

Bu aşamada, süreçlerin değerlendirilmesinde kullanılan, etki matrisi ile gelişme ihtiyacı matrisinden elde edilen sonuçlar karar matrisine aktarılarak sonuçları gösteren karar matrisi aşağıda sunulmuştur. (Tablo 3.6) Buna göre karar matrisinde; ürün geliştirme ve numune üretim sürecinin kritik başarı faktörleri üzerinde etkisi en büyük olan ve gelişim ihtiyacı en yüksek olan süreçler kritik süreçler olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.6. Karar Matrisi



En yüksek	
Yüksek	
Orta	
En Düşük	

Karar Matrisinde de görüldüğü üzere, incelemeye alınan beş süreç önceliklerine göre sıralandığında;

1. Teknik dosya hazırlama
2. Numune dikim
3. Malzeme tedarik
4. Numune yıkama
5. Kalıp hazırlama süreçleri olarak sıralandığı görülmektedir.

SİY ekibinin yaptığı çalışmalar sonucunda “Teknik Dosya Hazırlama Süreci” iyileştirmede öncelikli süreç olarak tespit edilmiştir.

3.1.3. Süreç Analizi (Çözümleme)

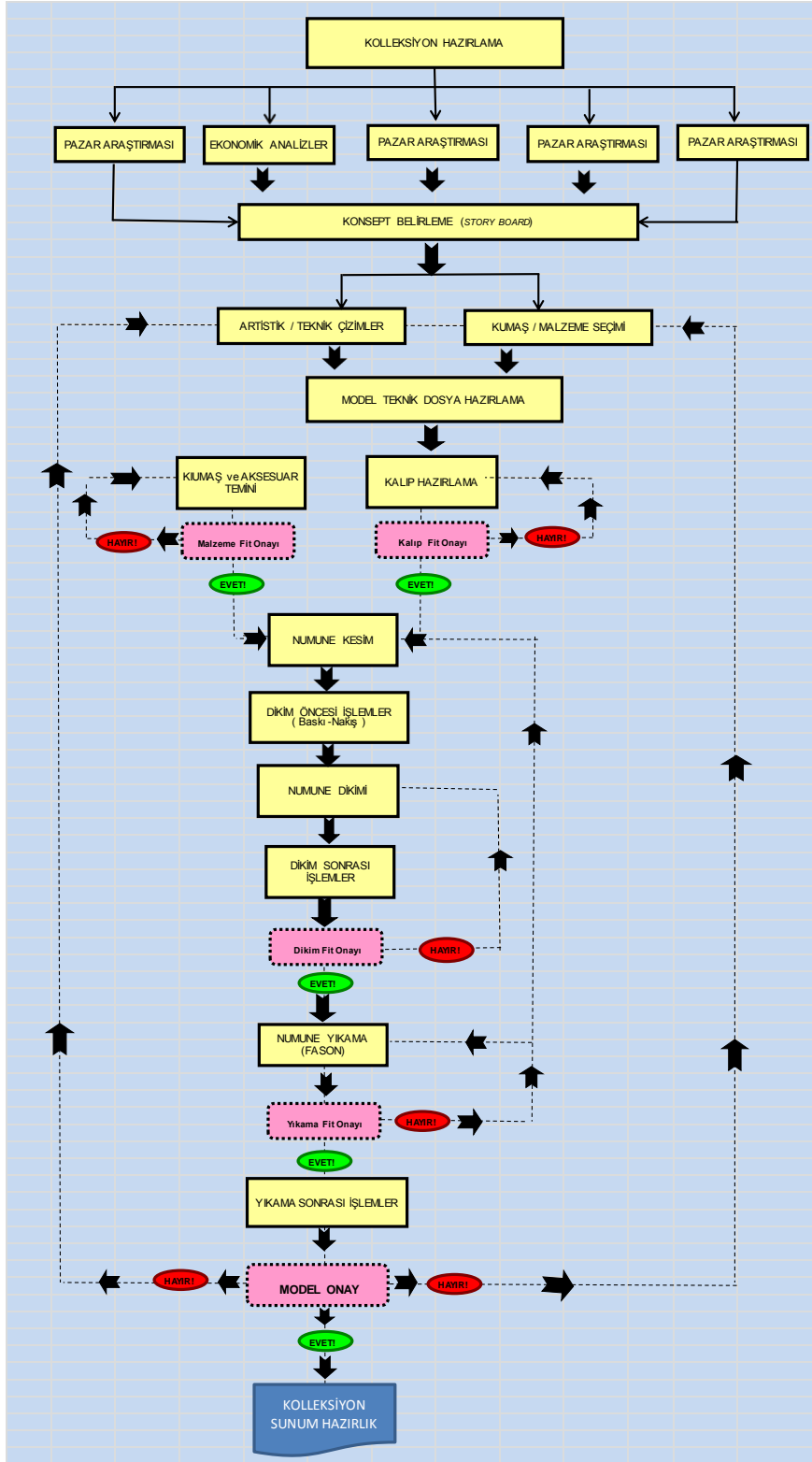
İyileştirmede öncelikli süreç olarak seçilen teknik dosya hazırlama sürecinin detaylı incelemesini içeren bu bölüm; sorunların kökenlerinin tespiti, iyileştirme seçeneklerinin belirlenmesi ve en uygun seçeneğin belirlenmesi faaliyetlerini kapsar. Bu kapsamda daha önce tespit edilen iş akış şeması ve Şekil 3.26’da verilen ürün geliştirme ve numune hazırlama sürecinin alt süreçlerinden biri olan teknik dosya hazırlama sürecinde sorunlar insan, metod, makine ve çevre eksenli olarak tespit edilmiştir. Beyin fırtınası yöntemi kullanılarak bu temel boyutlara etki eden sebeplere yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir.

İnsan kaynaklı nedenler; müşteri istek ve beklentilerinin tam olarak tespit edilememesi, deneyim ve tecrübe eksikliği, subjektif unsurların ön planda olması ve dosyaların istenen sürede teslim edilememesi olarak tespit edilmiştir.

Metod kaynaklı nedenler; iş yükünün fazla olması, süreçte görevli kişilerin nitelik ve nicelik olarak yetersiz olması, tasarım için ön hazırlık süresinin hiç olmaması veya yetersiz olması ve pazarlama stratejilerinin uygulanmaması olarak tespit edilmiştir.

Makine ve çevre kaynaklı nedenler birlikte ele alınarak; tasarım sürecinde bilgisayar teknolojilerinin eksik kullanımı, müşteri talepleri ve moda eğilimlerinin hızlı değişimi, taleplerin çoğunlukla acil gelmesi olarak tespit edilmiştir.

Tespit edilen bu nedenler doğrultusunda aşağıda tasarımcı ve tasarımcı yardımcısına ilişkin verilen görev tanımları ve iş akış şeması (Şekil 3.27) hazırlanarak süreç iyileştirilmiş ve uygulaması yapılmıştır.



Şekil 3.27 Şekil 3.27 Ürün Geliştirme ve Numune Üretim Süreci Akış Şeması
(Öneri: Koleksiyon Hazırlama Süreci Akış Şeması)

Tasarımcı

Ünvanı : Tasarımcı

Bağlı Bulunduğu Üst : Pazarlama Müdürü

Bağlı Astlar : Tasarım Asistanı

Görev ve Sorumlulukları

1. Hedef müşterilerin beklentilerini tespit edebilmek için pazar araştırması (mağaza, fuar, sergi, rakip mağaza ziyaretleri, sokak analizleri, internet araştırmaları, odak grup toplantıları vs.) yaparak trendleri takip etmek ve rapor hazırlayarak tasarım ekibiyle paylaşmak.
2. Dönem bazında “Line Board”, “Story Board” ve renk paletleri hazırlamak.
3. Koleksiyon için kumaş, yardımcı malzeme, aksesuar, süsleme, nakış, grafik-baskı-desen, renk ve detayları belirlemek.
4. Edindiği fikirleri tasarımlarıyla birleştirerek, modelin tüm detaylarını belirlemek ve taslak çizimlerini yapmak.
5. Taslak çizimlerin teknik föylerini hazırlamak ve dosya oluşturmak üzere tasarım asistanını / stilist yardımcısını yönlendirmek ve takip etmek.
6. Koleksiyonu sürekli yeni tutmak için deneme amaçlı yeni ve ticari (moda olabilecek) modeller tasarlayarak Pazarlama, Planlama ve Satınalma bölümlerine sunar.
7. Oluşturulan tasarımların kalıplarının hazırlatılarak numune üretimini takip etmek üzere tasarım asistanını / stilist yardımcısını yönlendirmek ve kontrol etmek.
8. Üretilen numunelerin kontrollerini yaparak, kritik vermek, kritikler doğrultusunda numune üretimini yönlendirmek.
9. Pazarlama, Satınalma ve Modelhane bölümleri ile teknik toplantılar yapmak.
10. Dikim sırasında üretim numunelerini kontrol etmek ve varsa gözden kaçan detayları değerlendirmek.
11. Üretim numunelerinde problem varsa doğru üretim numunesi gelinceye kadar tekrar talepte bulunmak.

12. Numune üretimi tamamlanan ürünleri dikiş talimatı, dikiş tekniği, kalitesi ve ölçü tablosuna göre kontrol ederek sonuçları kayıt altına almak ve bilgi kartlarını takmak. Son kontrolleri yapılan numuneleri pazarlama müdürü veya ürün sorumlusuna teslim etmek.
13. Modelin ölçülerini, kumaşını, aksesuarlarını, süsleme özelliklerini, etiket bilgilerini ve dikim talimatlarını içeren teknik çizim föyünü hazırlamak.
14. Hazırlanacak modelde yer alan triko, bant gibi özellikleri dikim talimatına, kumaş cinslerini ise teknik föye eklemek.
15. Modelde kullanılacak etiketin ürünün neresine takılacağını talimatta belirtmek.
16. Koleksiyondaki ürünlerin kesim ve dikim aşamasındaki çalışmalarını izlemek.
17. Kesim ve dikim işlemlerinin modele uygun olması için ilgili kişilerle ortak çalışma yapmak.
18. Seri üretimi yapılan ürünlere ilişkin Pazarlama Bölümü veya müşterilerden gelen rapor veya geri bildirimleri takip etmek.
19. Hazırlanan tasarımları tüm detayları içerecek şekilde arşivleyerek saklamak.

Tasarımcı Asistanı / Stilist

Ünvanı : Tasarımcı Asistanı

Bağlı Bulunduğu Üst : Tasarımcı

Görev ve Sorumlulukları

1. Dönem bazında hazırlanan “Line Board”, “Story Board” ve renk paletlerinin oluşumunda Tasarımcı / Stiliste yardımcı olmak.
2. Oluşturulan taslak çizimlerin teknik föylerini hazırlamak ve dosya oluşturmak.
3. Tasarımcı / stilistin talimatları doğrultusunda oluşturulan tasarımların kalıplarının hazırlatılarak numune üretimini takip etmek.
4. Modelhane ile yapılan kritik toplantılarına katılmak.
5. Pazarlama, Satınalma ve Modelhane bölümleri ile yapılan teknik toplantılara katılmak.

6. Dikim sırasında üretim numunelerini kontrol etmek ve varsa gözden kaçan detayları değerlendirmek.
7. Numune üretimi tamamlanan ürünleri dikiş talimatı, dikiş tekniği, kalitesi ve ölçü tablosuna göre kontrol ederek sonuçları kayıt altına almak ve bilgi kartlarını takmak. Son kontrolleri yapılan numuneleri pazarlama müdürü veya ürün sorumlusuna teslim etmek.
8. Modelin ölçülerini, kumaşını, aksesuarlarını, süsleme özelliklerini, etiket bilgilerini ve dikim talimatlarını içeren teknik çizim föyünü hazırlamak.
9. Hazırlanacak modelde yer alan triko, bant gibi özellikleri dikim talimatına, kumaş cinslerini ise teknik föye eklemek.
10. Koleksiyonda yer alan ürünlerin numune üretim aşamalarını takip etmek.
11. Kesim ve dikim işlemlerinin modele uygun olması için ilgili kişilerle ortak çalışma yapmak.
12. Seri üretimi yapılan ürünlere ilişkin Pazarlama Bölümü veya müşterilerden gelen rapor veya geri bildirimleri takip etmek.
13. Hazırlanan tasarımları tüm detayları içerecek şekilde arşivleyerek saklamak.

3.1.4. Uygulama

Yapılan iyileştirme neticesinde süreç yeniden düzenlenmiş ve uygulanmıştır. Bu amaçla yeni bir personel istihdam edilerek, yeni görev tanımları oluşturulmuştur. Uygulama sırasında oluşan aksamalar, sapmalar belirlenerek gerekli önlemler alınmış ve sürecin aksamadan devamı sağlanmıştır.

Oluşturulan yeni iş akışına göre; sürecin başlangıç sistematigi değiştirilerek daha özgün, yaratıcı ve farklı tasarımların oluşturulması sağlanmaya çalışılmıştır. Sürecin fonksiyonları arasında da basitleştirme ve sadeleştirmeler yapılarak esnek bir yapı oluşturulmuştur. Süreç için; yeni tasarlanan model sayısı, red edilen model sayısı, kalıbı hazırlanan model sayısı, kesimi yapılan model sayısı, model başına sipariş alınan model sayısı, tasarım kaynaklı hata sayısı olmak üzere performans kriterleri belirlenerek haftalık, aylık olarak ölçülerek kontrol altına alınmıştır.

BÖLÜM 4 – SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. SONUÇLAR

Hızla değişen rekabet ortamı işletmeler için risk ortamı yaratmakta bu da işletmelerin faaliyetlerini çağdaş, rasyonel ve geleceği öngören bir vizyona sahip olarak gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel yönetim metotlarından olan fonksiyon bazlı yönetim tarzı, günümüzde yerini süreç bazlı yönetime bırakmıştır. Bu yaklaşım işletme faaliyetlerinde iş süreçlerine odaklanılmasını gerekli kılmıştır.

Orta ölçekli bir hazır giyim işletmesinde süreç yönetimi çalışmalarının başlatıldığı bu çalışmada; firmanın iş süreçleri incelenerek değerlendirilmiş ve uygulama kapsamında oluşturulan ekibin incelemeleri doğrultusunda, firmanın üretim performansına yaratacağı katma değer açısından diğer süreçlere oranla daha fazla olumlu katkı sağlayacak, geliştirilmeye öncelikli bir süreç belirlenerek yeniden düzenleme ve iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.

Bu amaçla öncelikle, uygulama işletmesinin örgüt ve üretim yapısı incelenerek vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenmiş, SWOT (GZFT) analizinin yapılmış, organizasyon şeması ve temel süreçlerin belirlenmiş, süreç akış şemaları ve görev tanımları oluşturulmuştur. Ayrıca işletmenin iş süreçlerine ilişkin bilgi almak amacıyla yönetici ve çalışanlara anket uygulanarak elde edilen veriler grafik gösterimler halinde sunulmuştur.

İşletmenin iş süreçleri değerlendirildiğinde temel süreçlerin; Sipariş alma süreci, Ürün geliştirme ve numune üretim süreci, Sipariş planlama süreci, Malzeme tedarik süreci, İmalat süreci olarak 5 ana süreç altında toplandığı görülmüş ve her bir temel sürece ait iş akış şemaları hazırlanmıştır. Ayrıca temel süreçlerin proses girdi ve çıktıları ile performans kriterlerini ifade eden Proses Tanımları ve İzleme Matrisi hazırlanmıştır.

İşletmenin üretim süreçlerinin genel olarak değerlendirilmesinden sonra üst yönetici ve bölüm yöneticileriyle yapılan toplantı ve değerlendirmeler sonucunda, düzenleme ve iyileştirmelerin yapılacağı temel süreç, işletmenin hedef ve beklentilerine uygunluk ve

yaratacağı artı değer açısından “Ürün Geliştirme ve Numune Hazırlama Süreci” olarak tespit edilmiştir.

Bu kapsamda öncelikle bölüm yöneticileri ve çalışanlarından oluşan bir süreç iyileştirme ekibi oluşturulmuş, süreç incelemeye alınarak hangi alt süreçlerden oluştuğu tanımlanarak iş akışı tespit edilmiştir. Buna göre sürecin; Teknik çizim dosyası hazırlama, Numune malzeme tedarik, Numune kalıp hazırlama, Numune dikim ve Numune yıkama olmak üzere 5 süreçten oluştuğu görülmüştür.

İyileştirmede öncelikli sürecin (kritik/zayıf süreç) tespit edebilmesi için; etki matrisi, gelişim ihtiyacı matrisi ve karar matrisi kullanılarak değerlendirmeler yapılmış, diğer süreçlere olan olumlu katkısı sürecin, başka bir deyişle geliştirilmesi sonucunda nihai sonuca en büyük katma değeri yaratacak sürecin tasarım/ürün geliştirme sürecinin başlangıcını teşkil eden “teknik dosya hazırlama süreci” olduğu görülmüştür.

Bu kapsamda öncelikle SİY ekibi tarafından, teknik dosya hazırlama sürecinde sorunların tespitine ilişkin değerlendirmeler yapılarak insan, metod, makine ve çevre eksenli olarak tespit edilmiştir. Beyin fırtınası yöntemi kullanılarak bu temel boyutlara etki eden sebeplere yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Tespit edilen nedenler doğrultusunda süreç yeniden değerlendirilerek yeni iş akış şeması ve süreçte istihdam edilecek pozisyona ilişkin yeni görev tanımları hazırlanmıştır. Sürece ilişkin performans kriterleri belirlenerek haftalık, aylık olarak ölçülmüş ve süreç sürekli kontrol edilebilir hale getirilmiştir. Yapılan değişiklikler sonucunda gerçekleştirilen uygulamalarda başlangıçta yer alan bir aylık dönemde elde edilen sonuçların düşük olduğu gözlenmiş, nedeninin çalışanların yeni sisteme uyum süreci ve bazı teknolojik ve eğitim eksikliklerinden kaynaklandığı görülmüştür.

Yapılan iyileştirme çalışmaları sonucunda; işletme kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanıldığı, müşteri istek ve beklentilerine ilişkin memnuniyetin olumlu yönde değiştiği gözlenmiştir. Ancak bu süreçte işletme içinde çeşitli sıkıntılar da meydana gelmiştir.

Özellikle çalışmaların başlangıç aşamasında bölüm çalışanlarının direnci ile karşılaşmış, bu direnç normal kabul edilerek çalışan motivasyonunu ve çalışmaların sağlıklı gidişatını sağlamak amacıyla, uygulamayı tanıtıcı görüşmeler yapılmış, yapılacak çalışmaların işletme ve çalışanlara artı değer katacağı yönünde çalışanlar ikna edilmiştir.

Çalışma sonucunda işletme açısından elde edilen faydaları genel olarak karlılık ve verimlilik artışı olarak özetlemek mümkündür. Model birim maliyetlerinde azalma sağlamak için gereksiz aksesuar ve malzeme kullanımından kaçınılarak, müşteri istek ve beklentilerine ve moda trendlerine uygun özgün, farklı tasarımlar elde edilmiştir.

Ayrıca yeni kumaş ve aksesuar tedarikçileri araştırılarak, aynı kalitede ürünün daha düşük fiyattan alınması sağlanmıştır. Tasarımcıların tasarım adetleri kontrol altında tutularak özgün model çeşitliliği arttırılmıştır.

Ayrıca çalışanlar işletme stratejisi, amaçları, performans kriterleri, faaliyetler ve sonuçları hakkında bilgilendirilerek motivasyonları arttırılmış, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin işletme stratejisi ve hedeflerine olan etkileri hakkında bilgilendirilmeleri sağlanmıştır. Çalışanlardan geri bildirim alınarak faaliyetlerde gerekli düzenlemeler yapılmış ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarda takım ruhu geliştirilmesinde olumlu katkı sağlanmıştır.

İşletme içinde gerçekleştirilen yönteici ve çalışan anketleri aracılığıyla işgörene verilen önem vurgulanarak, görev tanımlarının oluşturulması ile çalışan pozisyonlarının getirdiği görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ortaya konmuş ve çalışanların örgüte bağlılıkları güçlenmesine katkı sağlanmıştır.

Görüldüğü üzere süreç yapılandırma ve iyileştirme yoluyla; işletmede operasyonel verimsizlikleri gidermek, maliyetleri ve ürün hatalarını azaltmak, rekabet gücünü arttırmak gibi çok önemli faydalar elde edilir. Amacına uygun iş süreç tasarımları sayesinde müşteri istek ve beklentilerini karşılayan ürünler üretilirken, üretim maliyetleri azaltılır, operasyonel verimsizlikler giderilir, çalışma motivasyonu arttırılır ve sonuçta işletme performansında ve finansal göstergelerde olumlu gelişmeler sağlanır.

Süreçlerin sonsuza kadar etkin şekilde işleyebilmeleri mümkün değildir. Müşteri ihtiyaçları, teknoloji ve rekabet şartlarındaki değişimleri iyi süreçlerin de yenisiyle değiştirilmesini zorunlu kılacaktır.

4.2. ÖNERİLER

Bu bölümde, hazır giyim işletmesinde uygulanan süreç yönetimi sisteminin sonuçlarından yola çıkarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Süreç yönetimi uygulaması kapsamında gerçekleştirilen iyileştirme çalışmasında öncelikle; yeni oluşturulan sürecin “Ürün Geliştirme ve Numune Hazırlama” olan adının sürecin fonksiyonlarını kapsayıcı olması açısından “Koleksiyon Hazırlama Süreci” olarak düzeltilmesi öngörülmektedir.

Ayrıca müşteri talep ve beklentilerine daha hâkim olabilmek, etkili bir tasarım ve ürün geliştirme koordinasyonu sağlayabilmek, yeterli hız ve esnekliğe ulaşabilmek amacıyla pazarlama bölümünün; Müşteri Temsilciliği’ne ilaveten iki yeni birim; “Tasarım Birimi” ile tasarımı yapılan modellerin kalıp, kesim, dikim işlemlerinin yapılarak nihai ürün haline getirileceği “Ürün Geliştirme Birimi” olarak yapılması gereği öngörülmektedir.

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletmede bilgi ve raporlama sistemlerinin yeterli olmaması uygulama süreci ve sonuçların elde edilmesi açısından çeşitli zorluklara neden olduğundan, yapılacak çalışmaların uygulanabilirliğini ve geçerliliğini arttırmak için güçlü bilgi sistemlerine sahip olmak gerekmektedir.

İşletmede oluşturulan süreç yönetimi sistemi, güncel üretim yöntemleri, yönetim felsefeleri, performans amaçları, ölçütleri ve hedefleri ile sürekli güncellenmelidir. Özellikle tasarlanan ve geliştirilen model çeşidinin arttırılmasında tasarımcı, modelist ve numune dikim ve kesim pozisyonlarında çalışanların kişisel düzeyde ölçülerek değerlendirilmesinin performans artışlarının sağlanmasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca sisteminin uygulanmasında stratejik amaçların, ölçütlerin, hedeflerin yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmesi uygulamanın geçerliliği ve etkinliği açısından büyük önem taşıdığından; yönetici ve çalışanların eğitim programları ile sürekli ve açık biçimde bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.

İlaveten çalışanların motivasyonunu arttırmak ve katılımını sağlamak amacıyla ödüllendirme/ücretlendirme sistemi teşvik edilmelidir. Ekip çalışması ve takım ruhunun geliştirilmesi için gerekli faaliyetlerin planlanması gereği de unutulmamalıdır.

Uygulama sonuçlarının tüm çalışanlarla paylaşılması, herkesin anlayabileceği açık ve anlaşılır bir raporlama biçiminin kullanılması, sonuçların yazılı ifadelerle açıklanması sağlanmalıdır.

Ayrıca sistematik olarak müşteri ve çalışan memnuniyet anketlerinin hazırlanması, geri bildirimlerin alınması; sorunların zamanında ve yerinde tespitini sağlayacağı gibi süreçlerin takibi, kontrolü açısından da fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Dünyada ve ülkemizde yaşanan hızlı gelişmeler işletmelerin ayakta kalabilmesi için değişimin gerekliliğini zorunlu kılmakta, artan rekabet ve buna paralel olarak gelişen teknoloji düzeyi ve sürekli değişen müşteri beklentileri işletmelerin kalıcı başarıya ulaşmaları için daha yalın, esnek, hızlı, müşteri ve sonuç odaklı bir anlayışa sahip olmaları gereğini ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda işletme çabalarının odağı süreçler olmuş; işletmeler hem süreçlere odaklanıp, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli iyileştirerek ve farklı kılarak rekabet avantajı sağlamak hem de işletmede yürütülen faaliyetlere fonksiyonlardan bağımsız, bütünsel ve sonuç odaklı bakabilmek için süreç yönetimine yönelmiş ve iş süreçlerine odaklanmışlardır.

Türkiye'nin dış ticaretinde büyük bir paya sahip olması, toplumsal katma değer yaratması ve istihdam yaratması açısından önemli bir yeri olan hazır giyim sektöründeki işletmelerin hayatta kalması ve sürekli iyileşmesi için yönetimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmeleri bilgiyi kullanmaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

1. Çoşkun, F.; “Süreç Performans Parametrelerinin Oluşturulması ve İzlenmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
2. Ağaç, S.; “Örnek Edinme (Benchmarking) Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giyim Endüstrisi ve Giyim Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.
3. Yıldırım, M.; “EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetim Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
4. (www.tkgm.gov.tr (Erişim tarihi: 02.09.2009))
5. Sarı, D.; “İşin Yeniden Süreçlenmesi ve Türk Telekom İçin Uygulanabilirliği”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.
6. (www.iccdanişmanlik.com.tr (Erişim tarihi: 10.08.2011))
7. (www.filizeyuboglu.com/yazi4.html.(Erişim tarihi: 23.06.2009))
8. (<http://tdk.gov.tr/>) (Erişim tarihi: 15.05.2013)
9. Aydın, O.F.: “Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Kullanılması Üzerine Bir Vaka Analizi”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010
10. Cimit, M. N.; “Süreç İyileştirme ve Alüminyum Yassı Ürün Sektöründe Bir Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004
11. Eroğlu, C.; “Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
12. Maull, R. and Childe, S., 1994. Business Process Re-engineering: An Example from the Banking Sector, International Journal of Service Industry Management, 5 (3), 26-34

13. Okay, I.; "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları" 7. Ulusal Kalite Kongresi-11-12 , İstanbul, 1998.
14. Büyükköse Başel, V.M.; "Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama", Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010
15. Eyüpoğlu, F.; "İş Süreçlerinin Yönetimi ve İyileştirilmesi", www.filizeyuboglu.com/yazi4.html. (Erişim tarihi: 23.06.2009)
16. Pamir, G.; "Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997
17. Altuncu, A.; "Süreç Yönetimi", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003
18. Ulugün, E.; "Takım Bazlı Süreç Yönetimi Modeli", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.
19. Kılavuz, S., "Organizasyonlarda Süreç Yönetimi ve Uygulaması", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998
20. Cansız, S.: "İş Süreçlerinin Yönetimi ve İşletmelere Faydaları", T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın Organı, Yıl:23, Sayı: 276, Aralık 2011, Sy. 39-43
21. Harrington, J.; "Business Process Improvement", USA: Mc Grow –Hill Inc, 1991.
22. Eyüboğlu, F.; "Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010
23. Irgat, S.; "Proses Yürüyüşlerinin Süreç Performansını Geliştirmedeki Rolü Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007
24. Sansarcı, A.; "ISO /TS 16949'da Süreç Yönetimi Uygulamaları", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

25. Karabıçak, Z.; “Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.
26. Anderson B.; “Business Process Improvement Toolbox” Asq Quality Press, USA, 1999.
27. Born, G.; “Process Management to Quality Improvement: The Way to Design, Document and Reengineer Business Systems”, Chichester: J. Wiley, 1994.
28. Aytemiz O.; “İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
29. Hammer, M. ve James C.; “Değişim Mühendisliği”, Birinci Baskı, Çev: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1995
30. Bezirci, G.; “Hizmet İşletmelerinde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
31. Gore Jr, E. W.; “Organizational Culture, TQM, and Business Process Reengineering An Ampirical Comparison”, Team Performance Management:An International Journal, 5 (5), 1999, 164-170.
32. Harrington, J.; “Business Process Improvement-The Breakthrough Strategy For Total Quality, Productivity And Competitiveness”, New York: Mc Graw Hill Inc, 1991.
33. Erdoğan, U.;“Süreç İyileştirmede CMMI Modelleri ve Türkiye’de CMMI Uygulamalarının Durumu”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
34. Gaga, O.; “Süreç Analizi ve Süreç İyileştirme Metodolojisi ve Kısıtlar Teorisi Yöntemiyle Süreç Analizi Uygulaması”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
35. Melan, E. H.; “Process Management: Methods for Improving Products and Services”, New York :Mc-Graw Hill Inc.,1993.

36. Belgin, Ö.: “İş Süreçleri Yönetimi Nedir?”, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl: 23, Sayı: 269, Mayıs 2011, Sy.21-23.
37. Roberts, L.; “Process Reengineering - The Key to Achieving Breakthrough Success”, New York: 1994.
38. Bozkurt, R.; “Süreç İyileştirme”, 5. Basım, Ankara: MPM Yayınları No:661, 2005.
39. Morris, D. C. ve Brandon J. S.; “Reengineering Your Business” Mcgraw Hill, New Jersey 1993
40. Raymond, A. N.; “İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimi”, Çev. Canan Çetin, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.
41. Armistead, C. ve Philip R.; “Managing Business Processes BPR and Beyond”, New York: John Wiley and Sons, 1996.
42. Barnes, R. M.; “Motion and Time Study Design and Measurement of Work”, Quin Woodbine, New York: 1997.
43. Sharp, A. ve Dermott, P.M.; “Workflow Modelling: Tools for Process Improvement and Application Development”, First Edition, Boston: Artech House, 2001.
44. Eyüpoğlu, F.; “İş Süreçlerinin Yönetimi ve İyileştirilmesi”, www.filizeyuboglu.com/yazi4.html. (Erişim tarihi: 23.06.2009)
45. Karapınar, S.; “İş Akışı Analizi Yoluyla Bir Hastane İşletmesinde Süreç İyileştirme Çalışması”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
46. Bawden, R. ve Zuber-Skerritt, O.; “The Concept of Process Management”, The Learning Organization, Volume 9, Number 3, 2002. P.132.
47. Okay I.; “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999.
48. Çoban, N.; “Hazır Giyim İşletmelerinin Performansını Etkileyen Faktörler ve Performans Düzeyini Artırıcı Bir Model Önerisi”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giyim Endüstrisi ve Giyim Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.

49. Coşkun, S.; “İş Süreçlerinde Zayıf Noktaların Belirlenmesi Analizi ve Geliştirilmesine Yönelik Süreç Geliştirme Tekniklerinin Modellenmesi ve Uygulanması” Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.
50. Erkut, H.; “Süreçlerle Yönetim”, Anadolu Yıldız Eğitim Merkezi Yayın No:2, İstanbul, 1998.
51. Buldur B.A.; “Süreç Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
52. Selek, İ.; “Süreç Yönetimi Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş.’de Bir Uygulaması”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
53. Pritchett, P.; “Süreçlerle Yönetim”, (Çeviren: Tekin Siya), Mü-Ka Matbaacılık, İstanbul, 2002.
54. Kabadayı, E.T.; “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”,
[http:// www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayı_6/m00077.pdf](http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayı_6/m00077.pdf), (erişim tarihi: 12.09.2012)
55. Hunt, D. V.; “Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes”, New York: John Wiley and Sons Inc.,1996.
56. Lon, R.; “Process Reengineering The Key To Achiecing Breakthrough Success” Asqc, 1994.
57. Eynullah, C.; “Süreç Haritalama Teknikleri Kullanılarak Süreç Yönetimi Gerçekleştirme Üzerine Bir Çalışma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.
58. Lynch, F.R., ve Werner, J.T.; “Continuous Improvement: Teams and Tool, Quality Team Inc.”, Atlanta:Ga, USA., 1992.
59. Hammer, M. ve James C.; “Reengineering The Corporation”, USA: Harper Collins Publishers, 1993.

60. Boxell, R.J. ;“Benchmarking for Competitive Advantage’,McGraw-Hill,New York, 1994.
61. Ataman, G.; “İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
62. Önel, E. B.; “Bir Süreç İyileştirme Uygulaması Analizi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
63. Temiroğlu, A.; “Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi ve Yönlendirilmesi”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.
64. Avşar, B.; “Tekstil Sektör Analizi”, Konya Ticaret Odası Yayını, 2006. <http://www.kto.org.tr> (Erişim tarihi: 26.09.2010)
65. Harmankaya, H.; “ Performans Yönetim Aracı Olarak Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması ve Bir Model Geliştirme”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Giyim Endüstrisi ve Giyim Sanatları Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010.
66. Gülerüz, Ö.; “Küresel Gelişmeler Işığında Türkiye’de Tekstil Sektörü ve Geleceği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
67. <http://www.itkib.org.tr> (Erişim tarihi: 16.04.2013)
68. Abdurrahman, B.; “Türk Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Analizi ve Global Pazarlama Stratejileri Önerisi”, Marmara Üniversitesi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Üretim yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005.
69. AB Tekstil, Hazırgiyim ve Konfeksiyon İthalatı 2009-2011 Yıllık & 2012 Ocak-Haziran Dönemi Değerlendirme Raporu http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/AB%20RAPOR%20FINAL_HG.pdf (Erişim tarihi: 15.04.2013)
70. Yıldırım, A. ve Şimşek, H.; “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
71. Özdamar, K.; “Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi”, 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004.

72. Büyüköztürk, Ş.; “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, 4. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2004.
73. Ishikawa, K.; “Toplam Kalite Kontrol, KALDER Yayınları, İstanbul, 1997
74. “Hazır Giyim İhracatı Yükseliyor”, Hedef Dergisi, İTKİB Aylık Dergi, Sayı: 234, İstanbul, 2013, Sy.60-63
75. İncir, G.; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği’ni Ölçmeye Yararışlı Sayısal Bir Model”, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Raporu, 1999.
76. İş Sistemi ve Süreç Düzenleme, MESS Yayınları No:453, İstanbul, 2005.
77. www.efqm.org (Erişim tarihi: 14 Mayıs 2006)
78. www.tkgm.gov.tr (Erişim tarihi: 02.09.2011)
79. Arslan, K.; “Küresel Rekabet Baskısı Altında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Dönüşüm Stratejileri ve Yeni Yol Haritası”, MÜSİAD Araştırma Raporları:57, 2008.
80. www.tepum.com.tr “İş Süreçleri Yönetimi ve Süreç Optimizasyonu”, erişim tarihi: 18.08.2012)
81. www.surekligelisimmerkezi.com.tr/surecyonetimi (Erişim tarihi: 10.08.2011)

ÖZGEÇMİŞ

Demet ÖZNAZ, 1970 yılında İstanbul'da doğdu. Lise eğitimini Beyoğlu Kız Meslek Lisesi'nde, Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü'nde tamamladı. Özel sektörde tekstil alanında bir süre çalıştıktan sonra Marmara Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Tekstil Bölümü'nde ön lisans eğitimi aldı. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamladı.

Marmara Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Tekstil Bölümü'nde 2000 yılında araştırma görevlisi olarak göreve başladı. 2011 yılından beri aynı kurumda Tasarım Bölümü Moda Tasarım Programı'nda görevine devam etmektedir.

Demet ÖZNAZ'ın ulusal ve uluslararası düzeyde kongrelerde yayınlanmış çalışmaları ile halen devam etmekte olan araştırma projeleri bulunmaktadır.

EKLER

EK-1

EK-2

EK-3

Değerli Katılımcı,

Süreç Yönetimi, özellikle son yıllarda performanslarını arttırmak isteyen kuruluşların ilgilenmeye başladığı güncel konulardan biridir.

Süreç, iç veya dış müşteri için yararlı bir sonuç üretmek amacıyla girdiler üzerinde gerçekleştirilen, birbiriyle ilgili ve katma değer yaratan, tekrarlanabilir, tanımlı ve ölçülebilir işlemler dizisidir. Başka bir deyişle **Süreç**, amaçlanan bir çıktıyı (*nihai ürün, rapor, hizmet, müşteriye verilen yanıt, proje, yönetsel bir karar ...*) elde etmek için girdiler (*hammadde, yarı mamul madde, talep/müşterinin isteği, bilgi, sipariş formu ...*) üzerinde katma değer yaratan işlemler (işler) dizisidir.

Süreç Yönetimi; süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetleri kapsar. Dolayısıyla **Süreç Yönetimi**; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.

Bu anket, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde yapılan "Tekstil İşletmelerinde Süreç Yönetimi ve Süreç Performansının Optimizasyonu" konulu doktora tezi kapsamında kullanılmak üzere tamamen bilimsel araştırma amaçlı olarak hazırlanmıştır.

Konuya göstereceğiniz hassasiyet ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nuriye İŞGÖREN

Tez Öğrencisi

Arş. Gör. Demet ÖZNAZ

A. İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Anketi dolduran yöneticinin ünvanı :
2. Kuruluş tarihi :
3. Ürün çeşidi :
4. İşletme alanı (m²) : m²
5. Pazar yapısı İç piyasa Dış piyasa İç + dış piyasa
6. Hukuki yapısı : Anonim şirket Limited şirket Şahıs İşletmesi
7. Üretim tipi : Kendi markası altında koleksiyon hazırlama ve üretim
 Kendi markası altında koleksiyon hazırlama, üretim ve fason üretim yaptırma
 Kendi markası altında koleksiyon hazırlama ve fason üretim yaptırma
 Diğer markalar için koleksiyon hazırlama ve üretim
 Diğer markalar için fason üretim (belirtiniz) İç piyasa Dış piyasa
 Diğer (belirtiniz).....
8. Ürün çeşidi ve miktarı : Her bir ürüne ait sipariş/üretim adedi düşük Ürün çeşidi fazla
 Her bir ürüne ait sipariş/üretim adedi yüksek Ürün çeşidi az
9. Toplam çalışan sayısı : kişi
10. Çalışanların eğitim durumu : Doktora: kişi Yüksek lisans: kişi
 Lisans: kişi Ön lisans: kişi
 Diğer (belirtiniz)
11. Sahip olunan Sertifika veya Belgeler : ISO 9001 OHSAS 18001 ISO 14000 AVE
 WRAP SA 8000 Diğer (belirtiniz)
12. Üye olduğunuz STK'lar (sendika, mesleki birlik/dernek/vakıf.....) : Var (belirtiniz)
 Yok
13. Tedarikçi firmalarınıza herhangi bir denetim yapıyor musunuz? : Evet (belirtiniz)
 Hayır
14. Tedarikçisi olduğunuz firma tarafından denetim yapılıyor mu? : Evet (belirtiniz)
 Hayır
15. Günlük fazla mesai saati : Min: saat Max: saat Yok
16. Vardiya Sistemi : Evet Hayır
 Kaç vardiya? Kaç posta?

B. ÜRETİM SÜRECİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. İşletmenizde aşağıdaki üretim ve yönetim uygulamalarından hangi/hangileri uygulanmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Hücresel imalat sistemi | <input type="checkbox"/> Yalın üretim sistemi |
| <input type="checkbox"/> Modüler üretim sistemi | <input type="checkbox"/> Esnek üretim sistemleri |
| <input type="checkbox"/> Tam zamanında üretim -Just in time (JIT) | <input type="checkbox"/> Toplam kalite yönetimi |
| <input type="checkbox"/> Süreç yönetimi | <input type="checkbox"/> Müşteri ilişkileri yönetimi |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)..... | |
2. İşletmenizde üretim sürecinin takibi (sipariş alımından-sevkiyata kadar) nasıl yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bilgisayarlı yazılım programları (CAD-CAM) | <input type="checkbox"/> İş akış kartları |
| <input type="checkbox"/> Kurumsal kaynakları planlama - ERP/MRP II- yazılım programları | |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) | |
3. Bir koleksiyon/sipariş/ürün hazırlama, imalat ve teslim sürelerine ilişkin soruları yanıtlayınız.
- Koleksiyon hazırlama süresi ve sezon adedi (yıl bazında) Süre:ay Sezon adedi:
- Numune hazırlama süresi :
- İmalata giriş süresi :
- Sipariş teslim süresi :
- Sipariş gecikme süresi :
- Sipariş gecikme sıklığı (yüzde oran olarak belirtiniz) : Arasıra Genelde Sıklıkla Hiç olmaz
4. Müşterileriniz tarafından işletmenizin tercih edilme nedenlerini önem sırasına göre sıralayınız.
- | | | |
|---|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Kalite | <input type="checkbox"/> Fiyat | <input type="checkbox"/> Coğrafi yakınlık |
| <input type="checkbox"/> Zamanında teslimat | <input type="checkbox"/> Firma imajı | <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) |
5. İşletmede meydana gelen problemlerin en çok hangi süreçlerde meydana geldiğini önem sırasına göre sıralayınız.
- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Malzeme tedarigi | <input type="checkbox"/> Malzeme kontrolü | <input type="checkbox"/> Tasarım ve ürün geliştirme |
| <input type="checkbox"/> Sipariş alımı | <input type="checkbox"/> Ön maliyet hesaplama | <input type="checkbox"/> İmalat planı ve organizasyonu |
| <input type="checkbox"/> Üretim | <input type="checkbox"/> Ürün kontrolü | <input type="checkbox"/> Depolama |
| <input type="checkbox"/> Ütü, paket, ambalaj | <input type="checkbox"/> Sevkiyat | <input type="checkbox"/> Pazarlama faaliyetleri |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) | | |
6. İşletmenizde üretim sürecinde yaşanan hataların nedenlerini önem sırasına göre sıralayınız.
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Çalışan kaynaklı hatalar | <input type="checkbox"/> Malzeme kaynaklı hatalar |
| <input type="checkbox"/> Metot/teknik kaynaklı hatalar | <input type="checkbox"/> Makine/donanım kaynaklı hatalar |
| <input type="checkbox"/> Yönetimden kaynaklanan hatalar | <input type="checkbox"/> Herhangi bir hata olmamaktadır |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) | |
7. İşletmenizde gerçekleşen reklamasyon yada iade nedenlerini önem sırasına göre sıralayınız.
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Eksik malzeme kullanımı | <input type="checkbox"/> Hatalı malzeme kullanımı |
| <input type="checkbox"/> Geç teslimat | <input type="checkbox"/> Fiyat değişikliği |
| <input type="checkbox"/> Kalitesiz işçilik | <input type="checkbox"/> Kalıp/ölçü problemleri |
| <input type="checkbox"/> İletişim eksikliği | <input type="checkbox"/> Reklamasyon ya da iade olmamaktadır |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) | |
8. Geçen yıl itibariyle gerçekleştirilen üretime ilişkin aşağıda belirtilen soruları yanıtlayınız.
- | | | | |
|---|-------|---|---------|
| <input type="checkbox"/> Toplam üretim miktarı: | adet | <input type="checkbox"/> Toplam üretim kapasitesi : | adet |
| <input type="checkbox"/> Planlanan proje : | adet | <input type="checkbox"/> Gerçekleştirilen proje : | adet |
| <input type="checkbox"/> Yeni tasarlanan ürün : | adet | <input type="checkbox"/> Pazara sürülen ürün : | % |
| <input type="checkbox"/> Hatalı ürün : | adet | <input type="checkbox"/> İade edilen ürün : | adet |
| <input type="checkbox"/> Toplam sipariş talebi : | adet | <input type="checkbox"/> Kabul edilmeyen sipariş : | % |
| <input type="checkbox"/> Toplam sevkiyat : | parti | <input type="checkbox"/> İade edilen sevkiyat : | parti |
| <input type="checkbox"/> Zamanında yapılamayan sevkiyat : | parti | | |
9. İşletmenizde en çok problem yaşanan bölüm ve iş süreçlerini belirtiniz.

Bölüm	İş Süreci

Değerli Katılımcı,

Süreç Yönetimi, özellikle son yıllarda performanslarını arttırmak isteyen kuruluşların ilgilenmeye başladığı güncel konulardan biridir.

Süreç, iç veya dış müşteri için yararlı bir sonuç üretmek amacıyla girdiler üzerinde gerçekleştirilen, birbiriyle ilgili ve katma değer yaratan, tekrarlanabilir, tanımlı ve ölçülebilir işlemler dizisidir. Başka bir deyişle **Süreç**, amaçlanan bir çıktıyı (*nihai ürün, rapor, hizmet, müşteriye verilen yanıt, proje, yönetsel bir karar* ...) elde etmek için girdiler (*hammadde, yarı mamul madde, talep/müşterinin isteği, bilgi, sipariş formu* ...) üzerinde katma değer yaratan işlemler (işler) dizisidir.

Süreç Yönetimi; süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetleri kapsar. Dolayısıyla **Süreç Yönetimi**; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.

Bu anket, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde yapılan "Tekstil İşletmelerinde Süreç Yönetimi ve Süreç Performansının Optimizasyonu" konulu doktora tezi kapsamında kullanılmak üzere tamamen bilimsel araştırma amaçlı olarak hazırlanmıştır.

Konuya göstereceğiniz hassasiyet ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nuriye İŞGÖREN

Tez Öğrencisi

Arş. Gör. Demet ÖZNAZ

A. İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Anketi dolduran yöneticinin ünvanı :
2. Kuruluş tarihi :
3. Ürün çeşidi :
4. İşletme alanı (m²) : m²
5. Pazar yapısı İç piyasa Dış piyasa İç + dış piyasa
6. Hukuki yapısı : Anonim şirket Limited şirket Şahıs İşletmesi
7. Üretim tipi : Kendi markası altında koleksiyon hazırlama ve üretim
 Kendi markası altında koleksiyon hazırlama, üretim ve fason üretim yaptırma
 Kendi markası altında koleksiyon hazırlama ve fason üretim yaptırma
 Diğer markalar için koleksiyon hazırlama ve üretim
 Diğer markalar için fason üretim (belirtiniz) İç piyasa Dış piyasa
 Diğer (belirtiniz).....
8. Ürün çeşidi ve miktarı : Her bir ürüne ait sipariş/üretim adedi düşük Ürün çeşidi fazla
 Her bir ürüne ait sipariş/üretim adedi yüksek Ürün çeşidi az
9. Toplam çalışan sayısı : kişi
 Doktora: kişi Yüksek lisans: kişi
10. Çalışanların eğitim durumu Lisans: kişi Ön lisans: kişi
 Diğer (belirtiniz)
11. Sahip olunan Sertifika veya Belgeler : ISO 9001 OHSAS 18001 ISO 14000 AVE
 WRAP SA 8000 Diğer (belirtiniz)
12. Üye olduğunuz STK'lar (sendika, mesleki birlik/dernek/vakıf.....) : Var (belirtiniz)
 Yok
13. Tedarikçi firmalarınıza herhangi bir denetim yapıyor musunuz? : Evet (belirtiniz)
 Hayır
14. Tedarikçisi olduğunuz firma tarafından denetim yapılıyor mu? : Evet (belirtiniz)
 Hayır
15. Günlük fazla mesai saati : Min: saat Max: saat Yok
16. Vardiya Sistemi : Evet Hayır
 Kaç vardiya? Kaç posta?

B. ÜRETİM SÜRECİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. İşletmenizde aşağıdaki üretim ve yönetim uygulamalarından hangi/hangileri uygulanmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Hücresel imalat sistemi | <input type="checkbox"/> Yalın üretim sistemi |
| <input type="checkbox"/> Modüler üretim sistemi | <input type="checkbox"/> Esnek üretim sistemleri |
| <input type="checkbox"/> Tam zamanında üretim -Just in time (JIT) | <input type="checkbox"/> Toplam kalite yönetimi |
| <input type="checkbox"/> Süreç yönetimi | <input type="checkbox"/> Müşteri ilişkileri yönetimi |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)..... | |

2. İşletmenizde üretim sürecinin takibi (sipariş alınından-sevkiyata kadar) nasıl yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bilgisayarlı yazılım programları (CAD-CAM) | <input type="checkbox"/> İş akış kartları |
| <input type="checkbox"/> Kurumsal kaynakları planlama - ERP/MRP II- yazılım programları | |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) | |

3. Bir koleksiyon/sipariş/ürün hazırlama, imalat ve teslim sürelerine ilişkin soruları yanıtlayınız.

Koleksiyon hazırlama süresi ve sezon adedi (yıl bazında) Süre:ay Sezon adedi:

Numune hazırlama süresi :

İmalata giriş süresi :

Sipariş teslim süresi :

Sipariş gecikme süresi :

Sipariş gecikme sıklığı (yüzde oran olarak belirtiniz) : Arasına Genelde Sıklıkla Hiç olmaz

4. Müşterileriniz tarafından işletmenizin tercih edilme nedenlerini önem sırasına göre sıralayınız.

- | | | |
|---|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Kalite | <input type="checkbox"/> Fiyat | <input type="checkbox"/> Coğrafi yakınlık |
| <input type="checkbox"/> Zamanında teslimat | <input type="checkbox"/> Firma imajı | <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) |

5. İşletmede meydana gelen problemlerin en çok hangi süreçlerde meydana geldiğini önem sırasına göre sıralayınız.

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Malzeme tedarigi | <input type="checkbox"/> Malzeme kontrolü | <input type="checkbox"/> Tasarım ve ürün geliştirme |
| <input type="checkbox"/> Sipariş alımı | <input type="checkbox"/> Ön maliyet hesaplama | <input type="checkbox"/> İmalat planı ve organizasyonu |
| <input type="checkbox"/> Üretim | <input type="checkbox"/> Ürün kontrolü | <input type="checkbox"/> Depolama |
| <input type="checkbox"/> Ütü, paket, ambalaj | <input type="checkbox"/> Sevkiyat | <input type="checkbox"/> Pazarlama faaliyetleri |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) | | |

6. İşletmenizde üretim sürecinde yaşanan hataların nedenlerini önem sırasına göre sıralayınız.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Çalışan kaynaklı hatalar | <input type="checkbox"/> Malzeme kaynaklı hatalar |
| <input type="checkbox"/> Metot/teknik kaynaklı hatalar | <input type="checkbox"/> Makine/donanım kaynaklı hatalar |
| <input type="checkbox"/> Yönetimden kaynaklanan hatalar | <input type="checkbox"/> Herhangi bir hata olmamaktadır |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) | |

7. İşletmenizde gerçekleşen reklamasyon yada iade nedenlerini önem sırasına göre sıralayınız.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Eksik malzeme kullanımı | <input type="checkbox"/> Hatalı malzeme kullanımı |
| <input type="checkbox"/> Geç teslimat | <input type="checkbox"/> Fiyat değişikliği |
| <input type="checkbox"/> Kalitesiz işçilik | <input type="checkbox"/> Kalıp/ölçü problemleri |
| <input type="checkbox"/> İletişim eksikliği | <input type="checkbox"/> Reklamasyon ya da iade olmamaktadır |
| <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz) | |

8. Geçen yıl itibarıyla gerçekleştirilen üretime ilişkin aşağıda belirtilen soruları yanıtlayınız.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Toplam üretim miktarı: adet | <input type="checkbox"/> Toplam üretim kapasitesi :adet |
| <input type="checkbox"/> Planlanan proje : adet | <input type="checkbox"/> Gerçekleştirilen proje : adet |
| <input type="checkbox"/> Yeni tasarlanan ürün : adet | <input type="checkbox"/> Pazara sürülen ürün : % |
| <input type="checkbox"/> Hatalı ürün : adet | <input type="checkbox"/> İade edilen ürün : adet |
| <input type="checkbox"/> Toplam sipariş talebi : adet | <input type="checkbox"/> Kabul edilmeyen sipariş : % |
| <input type="checkbox"/> Toplam sevkiyat : parti | <input type="checkbox"/> İade edilen sevkiyat : parti |
| <input type="checkbox"/> Zamanında yapılamayan sevkiyat :parti | |

9. İşletmenizde en çok problem yaşanan bölüm ve iş süreçlerini belirtiniz.

Bölüm	İş Süreci

C. İŞLETME PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİLGİLER**1. İşletmenizde performans yönetimi uygulanmakta mıdır?**

- Evet Hayır

2. İşletme performansının değerlendirilmesinde hangi göstergeler baz alınmaktadır ?

- Sadece finansal göstergelere dayalı performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır.
 Hem finansal hem de finansal olmayan (niteliksel) göstergelere dayalı performans değerlendirmesi yapılmaktadır.

3. İşletme performansının değerlendirilmesinde hangi modeller kullanılmaktadır?

- Tek boyutlu ölçüm modelleri kullanılmaktadır.
 Çok boyutlu ölçüm modelleri kullanılmaktadır. (Lütfen aşağıda belirtiniz)
 Performans piramidi yaklaşımı
 Dengeli ölçüm kartı (Balanced scorecard)
 Paydaş temelli performans değerlendirme (The stakeholder scorecard)
 Performans prizması yaklaşımı
 Diğer (belirtiniz).....

4. İşletme performansının değerlendirilmesinde aşağıdaki performans göstergelerinden hangileri kullanılmaktadır?

Finansal Boyut	<input type="checkbox"/> Satış gelirindeki artış/azalışlar <input type="checkbox"/> Sermayenin karlılığı artış/azalışlar <input type="checkbox"/> Birim maliyetlerdeki artış/azalışlar <input type="checkbox"/> Finansal hedeflerin başarıma oranı <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)	<input type="checkbox"/> Satışların karlılığı artış/azalışlar <input type="checkbox"/> Varlıkların karlılığı artış/azalışlar <input type="checkbox"/> Nakit dönüşüm süreleri <input type="checkbox"/> Hissedarların memnuniyeti
Müşteri Hizmetleri Boyutu	<input type="checkbox"/> Müşteri memnuniyeti <input type="checkbox"/> Yeni müşteri kazanma sayısı <input type="checkbox"/> Müşterilerin karlılık düzeyleri <input type="checkbox"/> Müşteri şikayetlerindeki artış/azalışlar <input type="checkbox"/> Ürün dağıtım performansı/müşteri hizmetleri	<input type="checkbox"/> Ürün iadeleri <input type="checkbox"/> Müşteri devamlılığı <input type="checkbox"/> Müşteri ilişkileri <input type="checkbox"/> Müşteri beklentilerinin karşılanması <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)
Pazar Boyutu	<input type="checkbox"/> Pazar payındaki artış/azalış <input type="checkbox"/> Pazarlama faaliyetlerinin etkinliği	<input type="checkbox"/> Pazardaki büyüme <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)
Ürün ve Süreçlerin Kalitesi ve Hızı	<input type="checkbox"/> Ürünlerin kalitesi <input type="checkbox"/> Üretim süresinin kısalığı/uzunluğu	<input type="checkbox"/> Süreçlerin kalitesi <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)
Etkinlik/Verimlilik Boyutu	<input type="checkbox"/> Hata oranları <input type="checkbox"/> Hurda oranları <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)	<input type="checkbox"/> Fire oranları <input type="checkbox"/> Faaliyetlerde etkinlik/verimlilik
Yenilik Boyutu	<input type="checkbox"/> Satış gelirlerindeki Ar-Ge harcamalarının payı <input type="checkbox"/> Yenilik yaratma (yeni ürün sayısındaki artış) <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)	<input type="checkbox"/> Yeni ürün geliştirme çabaları (Ürün tasarım, patent, tescil)
Esneklik Boyutu	<input type="checkbox"/> Üretim sisteminin esnekliği <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)	<input type="checkbox"/> Teknolojik kapasite / yeterlilik
Sosyal Sorumluluk ve Çevre Boyutu	<input type="checkbox"/> Çevreye uyumluluk çalışmaları <input type="checkbox"/> Toplumsal ilişkilerin kalitesi <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)	<input type="checkbox"/> Sosyal sorumluluklar <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)
Çalışanlar Boyutu	<input type="checkbox"/> Çalışanların memnuniyeti <input type="checkbox"/> Çalışanların üretkenliğindeki artış/azalışlar <input type="checkbox"/> Çalışanların temel yeteneklerini geliştirme çabaları <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)	<input type="checkbox"/> Çalışanların kalıcılığı/devir hızı <input type="checkbox"/> Çalışanların bilgi seviyesi <input type="checkbox"/> Çalışanların yetenek seviyesi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	<input type="checkbox"/> Takım çalışmalarının nitelik ve niceliği <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)	<input type="checkbox"/> Bilgi paylaşımının etkinliği
Rekabet Boyutu	<input type="checkbox"/> Performansın rakiplerle karşılaştırılması <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz).....	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz).....
Vizyon ve Strateji Başarımı Boyutu	<input type="checkbox"/> Stratejik hedeflerin başarıma seviyesi <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)	<input type="checkbox"/> Kurumsal vizyonun başarılanması

D. İŞ SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Değerlendirme Ölçütleri (İşletmenizde yer alan iş süreçlerine ilişkin aşağıda yer alan ifadelerde, sizin fikrinizi yansıtan en uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.)	Kesinlikle Katılıyorrum	Katılıyorrum	Ne Katılıyorrum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	😊	😐	🤔	😞	😡
1. İşletmede gerçekleştirilen tüm iş süreçleri tanımlanmıştır.					
2. Stoksuz üretim yapılmaktadır.					
3. Üretimde hat dengeleme çalışmaları yapılmaktadır.					
4. İş süreçleri basitleştirilmiştir.					
5. Çalışanların günlük olarak performans ölçümleri yapılmaktadır.					
6. İşletme kapasitesi (<i>tüm kaynaklar</i>) % 100 kullanılmaktadır.					
7. Çalışanların memnuniyetini sağlamak için sürekli ölçüm ve çalışmalar yapılmaktadır.					
Ürünlerin birim maliyeti sektördeki ortalama birim maliyetin altındadır.					
Üretim hattında sıkıntı (<i>darboğazlar</i>) <u>yaşanmamaktadır</u> .					
Üretim hattında optimum sayıda personel çalışmaktadır.					
Personel % 100 verimlilikle çalışmaktadır.					
Kalite performansı ölçülmektedir.					
Malzeme % 100 verimlilikle kullanılmaktadır.					
Üretim hattında her bir süreç için iş akış şeması mevcuttur.					
Üretim hattı haricinde de her bölüm için iş akış şeması mevcuttur.					
Makine/donanım % 100 verimlilikle çalışmaktadır.					
Makine/donanım verimliliğini artırmak için sürekli çalışmalar yapılmaktadır.					
Vizyon, misyon ve hedeflerimiz tanımlanmıştır.					
Vizyon, misyon ve hedeflerimiz doğrultusunda <u>tüm</u> iş süreçleri belirlenmiştir.					
Her bir iş sürecinin sahibi (<i>sorumlusu</i>) belirlenmiştir.					
Her bir iş sürecine ilişkin "Süreç Performans Göstergeleri" belirlenmiştir.					
Her bir "Süreç performans göstergesi" ne ilişkin hedefler belirlenmiştir.					
Her sürece ilişkin "Süreç performansı" düzenli olarak ölçülmekte ve raporlanmaktadır.					
Rapor sonuçlarına göre iş süreçlerinde gerekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.					
Süreç iyileştirme çalışmaları yapıldığında süreç uygulayıcısının da görüşü alınmaktadır.					
İş süreçlerinin çıktılarına ilişkin iç (firma içi) ve dış (firma dışı) müşteri şikayeti minimum düzeydedir.					
Bölmeler arası çatışma ve çekişme <u>yaşanmamaktadır</u> .					
Çalışan memnuniyeti ve motivasyonu maksimum düzeydedir.					
Yapılması gereken iş, en doğru şekilde yapılmaktadır.					
Firma içinde bürokrasi azaltılmıştır.					
İş süreçlerinin bölümlerarası geçiş noktaları kontrol altındadır.					
Çalışanların tümü, üretim sürecinin tamamı hakkında bilgi sahibidir.					
Müşteri (<i>iç/dış</i>) memnuniyeti izlenmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.					
İş süreçlerinde bölümlerarası çok geçiş vardır.					
Müşteri (<i>iç/dış</i>) memnuniyetsizliği gittikçe artmaktadır.					
Çalışan devir oranında artış görülmektedir.					

Teşekkür ederiz.

Değerli Katılımcı,

Süreç Yönetimi, özellikle son yıllarda performanslarını arttırmak isteyen kuruluşların ilgilenmeye başladığı güncel konulardan biridir.

Süreç, iç veya dış müşteri için yararlı bir sonuç üretmek amacıyla girdiler üzerinde gerçekleştirilen, birbiriyle ilgili ve katma değer yaratan, tekrarlanabilir, tanımlı ve ölçülebilir işlemler dizisidir. Başka bir deyişle **Süreç**, amaçlanan bir çıktıyı (*nihai ürün, rapor, hizmet, müşteriye verilen yanıt, proje, yönetsel bir karar ...*) elde etmek için girdiler (*hammadde, yarı mamul madde, talep/müşterinin isteği, bilgi, sipariş formu ...*) üzerinde katma değer yaratan işlemler (*işler*) dizisidir.

Süreç Yönetimi; süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetleri kapsar. Dolayısıyla **Süreç Yönetimi**; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.

Bu anket, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde yapılan "Tekstil İşletmelerinde Süreç Yönetimi ve Üretim (Süreç) Performansının Optimizasyonu" konulu doktora tezi kapsamında kullanılmak üzere tamamen bilimsel araştırma amaçlı olarak hazırlanmıştır.

Konuya göstereceğiniz hassasiyet ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nuriye İŞGÖREN

Tez Öğrencisi

Arş. Gör. Demet ÖZNAZ






A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Çalıştığınız Bölüm :
2. Ünvanınız :
3. Yaptığınız işi kısaca tanımlayınız :
-
4. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
5. Yaşınız :
6. Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz? :
7. Kaç yıldır çalışıyorsunuz? :
8. Eğitim durumunuz : Doktora Yüksek lisans
 Lisans Ön lisans
 Lise İlköğretim
 Okur-yazar Diğer (belirtiniz)

Çalıştığınız İşletmede:

9. Günlük çalışma saatiniz :
10. Günlük fazla mesai saatiniz : Min: saat Max: saat Yok
11. Vardiyalı çalışıyor musunuz? Evet Hayır Varsa kaç posta olduğunu belirtiniz :
- Varsa kaç vardiya olduğunu belirtiniz : ...

B. İŞ SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Değerlendirme Ölçütleri (İşletmenizde yer alan iş süreçlerine ilişkin aşağıda yer alan ifadelerde, sizin fikrinizi yansıtan en uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
					
Yaptığım iş, yazılı olarak tanımlanmıştır.					
Yaptığım iş, düzenli olarak ölçülmektedir.					
Yaptığım iş, bulunduğum bölümde mutlaka yapılması gereken bir iştir.					
Yaptığım iş, en doğru şekilde yapılmaktadır.					
Yaptığım iş, iç (firma içinde) ve dış müşteri için yararlı bir sonuç üretmektedir.					
Çalıştığım bölümde iş süreçlerine ilişkin iş akış şeması mevcuttur.					
Çalıştığım firmanın vizyon, misyon ve hedefleri tanımlanmıştır.					
Vizyon, misyon ve hedeflerimiz doğrultusunda tüm iş süreçleri belirlenmiştir.					
Yaptığım işin sahibi (sorumlusu) belirlenmiştir.					
Yaptığım işin "Süreç Performans Göstergeleri" belirlenmiştir.					
Yaptığım işin "Süreç performans göstergesi" ne ilişkin hedefler belirlenmiştir.					
Yaptığım işe ilişkin "Süreç performansı" düzenli olarak ölçülmekte ve raporlanmaktadır.					
Yaptığım işe ilişkin hazırlanan rapor sonuçlarına göre gerekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.					
Yaptığım işe ilişkin yapılan iyileştirme çalışmalarında benim de (süreç uygulayıcısı olarak) görüşüm alınmaktadır.					
Yaptığım iş, en az kaynak kullanılarak (zaman, malzeme ...) en verimli şekilde yapılmaktadır.					
Yaptığım işin iyileştirilmesi gerekmektedir.					
Firmanın iş süreçleri içinde mükerrer ve hatalı iş süreci bulunmamaktadır.					
İş süreçlerinin çıktılarına ilişkin iç (firma içi) ve dış (firma dışı) müşteri şikayeti minimum düzeydedir.					
Bölümler arası çatışma ve çekişme yaşanmamaktadır.					
Çalışan memnuniyeti ve motivasyonu maksimum düzeydedir.					
Firma içinde bürokrasi azaltılmıştır.					
İş süreçlerinin bölümlerarası geçiş noktaları kontrol altındadır.					
Çalışanların tümü, üretim sürecinin tamamı hakkında bilgi sahibidir.					
Müşteri (iç/dış) memnuniyeti izlenmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.					
İş süreçlerinde bölümlerarası çok geçiş vardır.					
Müşteri (iç/dış) memnuniyetsizliği gittikçe artmaktadır.					

Teşekkür ederiz.