

TEMSA A.Ő. DE SÜREÇ YÖNETİMİ

Banu Sarıkaya

Çukurova Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 01330, Adana

Özet: Teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerinde artış ve istikrarsız ekonomi, işletmeler için değişimi zorunlu kılmıştır. Bu nedenle “süreç bazlı, müşteri odaklı, hedeflerle yönetilen, etkin, esnek, verimli bir yönetim modeli” nin TEMSA San. ve Tic. A.Ő. ‘de geliştirilip uygulanması için bu misyona sahip bir değişim mühendisliği ekibi kurulmuştur. Değişim mühendisliği ekibi, TEMSA San. ve Tic. A.Ő. ‘deki iş akışlarının ve işletme kültürünün değiştirilmesiyle teknik faaliyet sonuçlarında iyileştirmeler yaratmak için en uygun yapı olarak süreç yönetim modelini seçmiştir. Süreç yönetiminin uygulanmasında ilk olarak; mevcut yapının analizi ve süreçlerin yeniden tasarlanmasını içeren Planlama adımı gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise; tasarlanan yeni sürecin denenmesini ve uygulamaya alınmasını içeren Aktarma adımına ve son aşama olarak da süreçlerin kontrol altında tutulduğu, geliştirildiği ve performansların takip edildiği Operasyonel Yönetim adımına geçilmiştir. TEMSA San ve Tic. A.Ő. Adana Fabrikasında süreç yönetim modeli uygulamaları sonrasında özellikle yeni ürün geliştirme ve üretim faaliyetlerinde önemli kazançlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Süreç Yönetimi, Değişim Mühendisliği*

PROCESS MANAGEMENT IN TEMSA A.Ő.

Abstract: Technological improvements, increasing customers’ expectations and unstable economy make the companies change. Therefore, change management team which is focused on customer, managed by targets, based on processes, having an active, flexible and productive management model mission, is founded in TEMSA. Change management team prefers process management model so as to improve the technical activity results with changing the work flow and company culture of TEMSA. While applying the process management, the first step “planning”, composed of analyzing the current system and re-design the processes. The second step, implementation, is to test the re-designed new processes through pilot programs. Operational management is based on controlling, improving and following the performance of the processes. In TEMSA, high achievements of new product development and production activities are realized after the implementation of the processes management model.

Keywords: *Process Management, Change Management Team*

1. TEMSA’ da Değişim ve Süreç Yönetimi

Teknolojik gelişmeler, globalleşme, ürün yaşam süresindeki farklılaşma, müşteri beklentilerinde artış, istikrarsız ekonomi ve yasal değişiklikler, işletmeler için değişimi zorunlu kılmıştır. Rekabetçi iş dünyasında da değişimi öğrenmek, planlamak ve uygulamak bir organizasyonun uzun vadede yaşamını sürdürmesi için en yüksek öncelik haline gelmiştir.

Bu nedenle TEMSA San. ve Tic. A.Ő.’de, “süreç bazlı, müşteri odaklı, hedeflerle yönetilen, etkin, esnek, verimli bir yönetim modeli”nin geliştirilip uygulanması için bu misyona sahip bir Değişim Mühendisliği Ekibi kurulmuştur.

Değişim Mühendisliği, Temsa hakkındaki gözlemleri, ihtiyaç ve beklentileri öğrenmek amacıyla yurt genelindeki tedarikçiler, servisler, müşteriler ve çalışanlarla görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmelerde toplanan 4000 fikir istatistiksel olarak değerlendirildikten sonra Temsa iş akışlarında değişime gidilmesi gerektiği görülmüştür.

Bu çerçevede Değişim Mühendisliği Ekibi, TEMSA San. ve Tic. A.Ő.’deki iş akışlarının ve işletme kültürünün değiştirilmesiyle teknik faaliyet sonuçlarında iyileştirmeler yaratmak için en uygun yapı olarak süreç yönetim modelini seçmiştir.

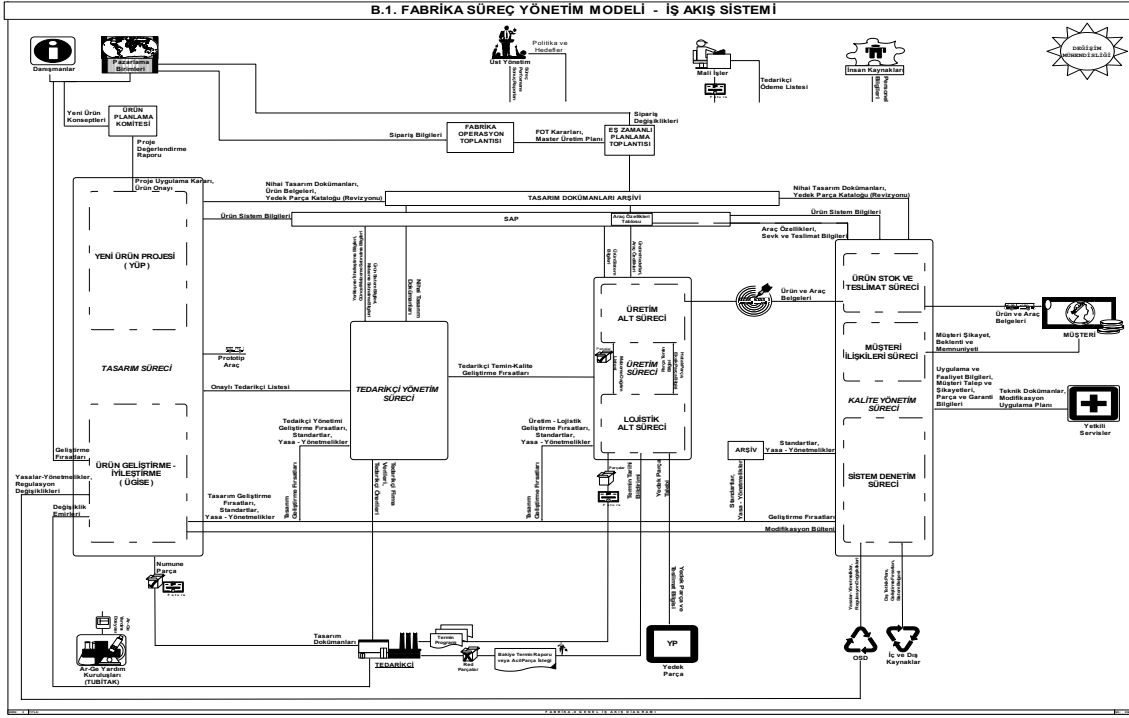
2. TEMSA Süreç Yönetim Modeli

TEMSA’ nın iç ve dış müşterilerinden aldığı görüşler çerçevesinde yeniden tasarımına karar verilen fabrika süreçleri sırasıyla;

- Sipariş karşılama süreci (Siparişten-Teslimata)
- Tedarik Kaynakları Yönetim Süreci (İhtiyaçtan-Girdiye)

- Tasarım Süreci (Konseptten-Prototipe) ve
- Kalite Yönetim Süreci (Sistemden-Müşteri Memnuniyetine) olarak belirlenmiştir.

Bu süreçlerin dışında kalan süreçler (Mali-İdari İşler, Satış-Pazarlama, Servis gibi) daha sonra ele alınmak üzere proje kapsamı dışında tutulmuştur. Fabrika süreçlerinden ise en kritik olanın belirlenmesi ve ilk olarak ele alınması için şirket vizyon, misyon ve stratejilerine göre süreçler değerlendirilmiş ve sonuçta öncelikli olarak Tasarım Süreci ile çalışmalara başlanmıştır. (Bknz. B-1”Fabrika Süreç Yönetim Modeli- İş akış sistemi”)



3. Süreç Yönetimi Uygulama Adımları

Mevcut sürece ait iç ve dış müşterilerin belirlenmesi, faaliyet ve görevlerin incelenmesi, süreç verilerinin kontrolü, süreç hedef ve geçmiş performanslarının değerlendirilmesi ile mevcut süreç analizi ilk olarak gerçekleştirilir.

Süreç yönetimi modeli içindeki her süreç için misyon belirlenir. Ardından, süreç sahibi, paydaşlar ve ekip lideri tarafından süreç üyeleri ve bu üyelerin iş yüklerinin belirlenmesi ile süreç sözleşmesi dokümanite edilir.

Süreç yönetiminin başlatılması ve mevcut sürecin tanımlanmasının ardından sürecin yeniden tasarımını konu alan üçüncü adıma geçilir. Yeni süreç tanımının şirket misyon, vizyon, değerler ve hedefleri ile uyumunun kontrolü yapılır. Sonrasında ise, süreç faaliyetlerinin girdi, çıktı ve sorumlularının, kullanılacak dokümanların belirlenmesi, verilerin tanımlanması, süreç yönetim işleyişi belirlenmesi ve süreç akış diyagramının oluşturulması ile süreç akışının tariflenmesi tamamlanır.

Süreç ölçümünün planlanması aşamasında ise müşteri ve iş gereklerine göre performans hedeflerinin oluşturularak hedeflerle ölçüm göstergelerinin uyumunun kontrolü yapılır. Süreç prosedürünün hazırlanması ile yeni süreç tasarım aşamaları sona erer.

Yeni sürecin pilot uygulaması gerçekleştirilerek eksiklik ve hatalar tespit edilir. Pilot uygulama sonuçlarına göre süreçlerin tasarımına son şekil verilir ve prosedürleri hazırlanır. Tasarlanan modelde süreçler yönetilmeye başlandıktan sonra sürecin performansı göstergelerinin takibi ve geliştirme çalışmalarının sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Karşılaşılan sorunların çözümü ve değişen koşullara uyumlu bir sürecin yaratılması sorumluluğu artık kendi kendini yöneten ve geliştirebilen süreç ekiplerindedir.

Kaynaklar

Hammer, M. ve Champy, J. “Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim için bir manifesto” Sabah yayınları, 2000.

Hammer, M ve Stanton, S. A, “Değişim Mühendisliği devrimi, ne yapmalı, ne yapmamalı” Sabah yayınları, 2000

Aktan, C., “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri”, Tügiad Yayınları, 1999

Slater, R., “Jack Welch ve General Electric’in Yolu”, Literatür yayınları, 1999

<http://www.kaliteofisi.com/> (Ref.-2)

<http://www.brint.com/BPR.htm>

<http://www.prosci.com/>

<http://www.change-management.org/>

<http://www.juran.com/>

<http://www.asq.org/>