ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Sağlık Kurumlarında Süreç Yönetimi Uygulamaları*

Process Management Practices In Healthcare Institutions

Şükrü Kılıç
kilicsukru@hotmail.com

Cumhur Aydınlı
cumhur_a@hotmail.com

Özet

Sağlık kurumları, matriks organizasyonel yapıları ve çıktısında hataya yer vermeyen özellikleriyle diğer hizmet işletmelerinden ayrılmaktadırlar. Süreçler ise farklı boyutlarıyla bütün örgütsel faaliyetlerde mevcut bulunurlar. Modern sonrası yönetim yaklaşımlarından birisi de, örgütsel bazda süreçlere odaklı ve köklü bir yaklaşım değişikliğinin gerekli görüldüğü süreçlerle yönetim yaklaşımıdır. Bu çalışmada öncelikle sağlık kurumlarının özellikleri ile süreç ve süreç yönetiminin kavramsal temel özellikleri verilecektir. Ardından, süreçlerle yönetim yaklaşımının organizasyon üzerindeki etkilerinedeğinilerek, sağlık kurumlarında süreç yönetimi ve kapsamında süreç yaklaşımına yer veren diğer modern sonrası yönetim uygulamalarının örnekleri, sonuçları ile birlikte incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Süreç Yönetimi, Süreçlerle Yönetim, Sağlık Kurumları.

Abstract

Healthcare institutions differ from other service businesses by their "matrix organizational structure" and "error-free output" requirement. However, the processes stay the same for all organizational activities at different levels. One of the post-modern management approach is to focus on basis of necessary processes and fundamental organizational changes. This case study aims to initially explain the characteristics of healthcare institutions and the basic conceptual properties of process and process management. Then the effect of the "management through processes approach" over organization will be discussed. Finally; process management at healthcare institutions, scope of health care and examples of the other post-modern approaches will be examined with their outputs.

Keywords: *Process Management, Management Through Processes, Healthcare Institutions*

---

* *Bu makale; Dr. Şükrü Kılıç ve Dr. Cumhur Aydınlı'nın doktora tezlerinden türetilmiştir.*

1. Giriş

Süreçler, ister tanımlanmış olsun isterse de tanımlanmamış, farklı boyutlarıyla bütün örgütsel faaliyetlerde mevcut bulunurlar. Dolayısıyla süreçlerdeki iyileştirmeler, örgütsel amaçlara uygun, etkili ve verimli süreç akışlarının sağlanmasında önemlidir. Diğer yandan, taşıdıkları çeşitli özellikleri bakımından diğer sektör ve hizmet işletmelerinden ayrılan sağlık kurumlarındaki işletme maliyetlerinin yüksekliği, organizasyonel yapıda ve yönetimde etkinliği elde etme adına farklı yönetim uygulamalarını ve yaklaşımlarını gündeme getirmektedir. Alan yazına bakıldığında ise, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları haricinde süreç yaklaşımına yer veren diğer yönetim uygulamalarının sağlık kurumlarındaki uygulamalarına dair çalışmaların oldukça kısıtlı kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda; sağlık kurumlarında doğrudan süreç yönetimine odaklanılan bir yönetim yaklaşımı yerine, kapsamında süreç yaklaşımına yer veren Toplam Kalite Yönetimi, Balanced Scorecard veya Yalın Six Sigma benzeri modern sonrası yönetim uygulamalarına ağırlık verildiği söylenebilir.

Bu çalışmada sağlık kurumlarında süreç yönetimi ve kapsamında süreç yaklaşımına yer veren yönetim uygulamaları sonuçları ile birlikte incelenmekte, böylece süreç yönetiminin sağlık kurumlarında uygulanabilirliğine yönelik bir fikir edinme amaçlanmaktadır.

2. Sağlık Kurumlarının Temel Özellikleri

Sağlık hizmetlerinin çok sayıda değişkenliğin etkisi altında dinamik bir sektör olması ve doğrudan insan hayatıyla ilgili bulunması gibi önemli özellikleri sağlık kurumlarını diğer endüstri ve hizmet işletmelerinden ayırmaktadır (Aslan ve Demir, 2005; Aslantekin vd., 2007). Yapı, süreç ve çıktı adı altında üç başlıkta gruplandırılan Sağlık kurumlarının bu ayırt edici temel özellikleri aşağıda kısaca açıklanmıştır (Kavuncubaşı, 2000, s. 52-56,272; Uzkesici, 2002, s. 80-84):

i. Yapısal Özellikler:

- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma üst düzeydedir.
- Kurum içi işlevsel bağımlılık yüksek olduğundan, faaliyetler arasında üst seviyede koordinasyon sağlanması gereklidir.
- İnsan kaynaklarının büyük bir bölümü profesyonel meslek uzmanlarından oluşmaktadır ve bu kişiler kurumsal hedeflerden ziyade mesleki hedeflere odaklanmaktadırlar.
- Sağlık harcamalarının büyük bir kısmını ve sunulan hizmetlerin miktarını belirleyen hekimlerin faaliyetlerini denetlemek üzere etkin bir denetim mekanizması kurulmamıştır.
- Hastaneler başta olmak üzere sağlık kurumlarındaki meslek profesyonellerinin uzmanlaşma düzeyinin yüksek olması ikinci bir otorite hattı oluşturmakta, bu durum koordinasyon, denetim ve çatışma sorunlarını beraberinde getirmektedir.

ii. Süreç:

- Sağlık kurumlarının çok sayıda amacı bir arada gerçekleştirmesi, tanı ve tedavi hizmetlerinin yanında eğitim ve araştırma hizmetlerini de içerebilmesi nedeniyle, yapılan işler kompleks yapıda ve değişkendirler.

- Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin büyük bir kısmı acil ve ertelenemez özellikte olup, hizmet alma talebinin geri çevrilmesi bilimsel, hukuksal ve etik açıdan olanaklı değildir.
- Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinlikler insan hayatı ile ilgili olduğundan tanı ve tedavi sürecinde yapılan hatanın daha sonra düzeltilmesi mümkün değildir. Bu yönüyle "işi ilk seferde ve doğru şekilde gerçekleştirme" kalite ilkesi sağlık kurumlarında benimsenmiş durumdadır.

iii. Çıktı:

- Sağlık kurumlarının temel girdisi ve çıktısı insan olduğundan, verilen hizmetlerin sonuçlarının görülmesi veya değerlendirilmesi diğer hizmet endüstrilerine göre daha uzun sürede gerçekleşmektedir.

Sağlık kurumlarının bir diğer önemli özelliğinin, yatırım maliyetinin yüksekliği ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeye duydukları ihtiyaç gibi nedenlerle önemli bütçelere sahip birer ekonomik işletme olmaları söylenebilir (Uzkesici,2002: 47; Atasever, 2014, s. 82).

3. Sağlık Hizmeti Sunumunu Diğer Hizmet Türlerinden Ayıran Özellikler

Sağlık hizmetlerini diğer hizmet türlerinden ayıran bazı özellikler söz konusudur. Bunların önde gelenlerinden bir tanesi, sağlık hizmetlerinin doğrudan insan hayatıyla ilgili olmasıdır. Dolayısıyla sağlık hizmetleri, hata kabul etmeyen bir özelliğe sahiptir (Aslantekin vd., 2007).

Sağlık hizmetlerinin bir diğer özelliği; çalışanların, verilen hizmetten ve başarılı sonuçlarından onur ve gurur duydukları deontolojik bir kültür ortamında görev yapmalarıdır. Örneğin; hastasının hayatını kurtarabilmek için on altı saat süren bir ameliyatı yapan cerrahın veya enfeksiyon riskine karşın tedavi hizmeti vermeye çalışan bir sağlık çalışanının motivasyonu etik değerlerden yoğun olarak etkilenmektedir. Bu motivasyon kaynağı nedeniyle dünyanın birçok yerinde sağlık kuruluşlarında gönüllü olarak görev alındığı veya sağlık kuruluşlarına büyük miktarlarda bağışların yapıldığı da görülmektedir (Deldal, 2014).

Hizmet; doğası gereği olarak ortama, olguya ve sunana özgüdür. Sağlık etkileşiminde de güven unsuru son derece önemli bir yer tutmaktadır. Diğer hizmet sunumlarından farklı olarak sağlık hizmetlerinde müşteri ile hizmeti sunan hekim arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu, müşteri ile nispeten zayıf bir ilişkiye sahip olan sağlık kuruluşlarının ise tedavi için uygun ortamı sağlayan bir aracı konumunda oldukları söylenebilir. Dolayısıyla, sağlık hizmetinde müşteri sadakati doğrudan hizmeti sunana/hekime yönelik olup, sağlık kurumu ikinci planda kalmaktadır (Bekaroğlu, 2005).

Sağlık hizmeti sunumu birçok farklı meslek grubunun yer aldığı büyük bir sistemdir. Bu sistem; yöneticiler, hizmeti sunanlar ve hizmeti alanlar olmak üzere üç ayrı boyuta sahiptir ve her üç boyut ta insan unsuruna odaklanmaktadır. Bu durum sağlık hizmeti sunulurken kaynak ve faaliyetlerin kontrol altına alınmasını, bunu yaparken de etkin, verimli, kaliteli, süratli, ulaşılabilir, zamanında ve hatasız hizmet verilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Böyle bir gereklilik ise, sağlık hizmeti sunumunda kurumların son derece planlı, hassas, dengeli ve özgün yönetilmesine duyulan ihtiyacı gündeme getirmektedir (Aslantekin vd., 2007).

Sağlık hizmetlerini diğer hizmet sunumlarından ayıran bir diğer özellik olarak; müşterinin tatmin düzeyinin aldığı hizmetin kalitesinden ziyade beklentileri ile ters orantılı olması gösterilebilir. Örneğin; yaşadığı komplikasyonlar nedeniyle hayatını veya bir uzvunu kaybetmesi muhtemel bir hasta için gerçekleştirilen tedavi hizmeti ne kadar yüksek nitelikte olursa olsun, sunulan hizmetin kalitesi yerine müşterinin tedaviye ilişkin algıları tatmin düzeyini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle bazı durumlarda müşteriye yönelik niteliksiz bir sağlık hizmeti, nitelikli bir sağlık hizmetinden daha fazla memnuniyet doğurabilmekte, veya tam tersi olarak nitelikli bir sağlık hizmetinin memnuniyet düzeyi düşük gerçekleşebilmektedir.

Alınan sağlık hizmetine ilişkin bilgilere erişimin oldukça sınırlı, hatta sıfıra yakın olması nedeniyle, sağlık hizmeti sunucuları olan sağlık profesyonellerine duyulan güvenin düzeyinin müşteri tatminini belirlemede önemli bir rol oynadığı da söylenebilir.

4. Süreç Kavramının İrdelenmesi

Süreç sözcüğünün kelime anlamı; "Aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi, vetire, proses" şeklinde verilmektedir (TDK, 2015). Bununla birlikte *süreç* ifadesi ile kastedilen *iş süreçlerinin* tanımı için yönetim biliminde oldukça farklı yaklaşımlarda bulunulduğu görülmektedir. Bu tanımlamalardan seçili bazıları aşağıda verilmiştir.

- Girdileri çıktılara dönüştüren ve birbirleri ile ilişkili veya etkileşimli bir dizi faaliyettir (ISO 9000 Introduction and Support Package, 2008).
- "Girdileri, katma değer yaratarak çıktılara dönüştüren faaliyetler kümesidir" (Bezirci, 2006, s. 27).
- "Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyet zinciridir" (Gökşen ve Kılıç, 2011).

Sürecin; zaman, yer ve şekil yönünden değer oluşturulması veya eklenmesi yoluyla girdilerin bir çıktıya dönüştürülmesi şeklinde de tanımlandığı görülmektedir. Bu dönüşüme esas konular aşağıda ifade edilmektedir (Bozkurt, 2010, s. 39):

- *Zaman Değeri*: Ürün ya da hizmete ihtiyaç duyulan zamanda erişebilme değeridir.
- *Yer Değeri*: Ürün ya da hizmetin ihtiyaç duyulan yerde hazır olması değeridir.
- *Şekil Değeri*: Ürün ya da hizmetin gereksinim duyulduğu şekliyle hazır bulunması değeridir.

Sürecin tanımına ilişkin yukarıda verilen yaklaşımlardan yola çıkıldığında, süreçlerin; en temel unsuru olarak zamanın ve diğer girdilerinin toplamıyla karşılaştırıldığında daha değerli ve amaca uygun çıktıların elde edildiği işlem dizileri olduğu söylenebilir.

Tüm bu tanımların ortak noktasının sürecin ürüne değer katan bir dönüşümü ifade ettiği görülmektedir. Ancak bu kritik ölçütün gerçekçi olabilmesi için; değerin, müşterinin veya hizmet alıcının bakış açısı dikkate alınarak türetilmesi gerekmektedir. Çünkü sürece alıcı gözüyle katılmamış her değer savurganlık anlamına gelecektir.

Ancak, süreç tarafından katılması istenen değerin de bir sınırı bulunmaktadır. Bu sınır, alıcının ödemeyi kabul edeceği bedeldir (Esin, 2004, s. 226).

4.1. Süreçlerin Temel Unsurları ve Tanımlayıcı Özellikleri

Süreçler karakteristik olarak beş temel özelliğe sahiptirler (Herand ve Doğruel, 2014; Tecim ve Sinan, 2009). Bu özellikler kısaca tanımlanabilme, ölçülebilme, yinelenebilme, kontrol edilebilme ve katma değer oluşturma şeklinde ifade edilmektedir (Eyüboğlu, 2010, s. 30-31; Herand ve Doğruel, 2014; MEB, 2011, s. 12). Bununla birlikte bazı kaynaklarda, süreçte oluşan sapmaların istatistiksel anlamda kontrol altında bulunması gerektiğini ifade eden tutarlı olma niteliği ile süreçlerde yapılan faaliyetler sonucunda girdilerin fiziksel, konumsal, değersel ve bilgisel anlamda dönüşümünü ifade eden dönüştürme niteliğinin de süreç özelliklerine ilave edildiği görülmektedir (MEB, 2011, s. 12; Şenel, 2004, s. 56).

Süreç kavramı üzerinde yapılan bu tanımlamalardan yola çıkıldığında, sürecin aşağıda belirtilen temel unsurlara ve tanımlayıcı özelliklere sahip olduğu söylenebilir:

i. *Müşteriler*: İç veya dış müşteri şeklinde olabilir (Eyüboğlu, 2010, s. 28). Sürecin ana amacı müşteriye hizmet vermek, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır (MEB, 2011, s. 16).

ii. *Tedarikçiler*: Girdileri/kaynakları temin eden kişi ya da kuruluşlardır (Eyüboğlu, 2010, s. 28). Tedarikçiler işletme dışından olabileceği gibi, işletme içinden de olabilir.

iii. *Kaynaklar*: Girdilerin üzerinde dönüşüm sağlayarak çıktı elde edilmesinde kullanılan, dönüşüme katkı sağladığı halde kendilerinde herhangi bir dönüşüm söz konusu olmayan araç, gereç, mevzuat, bilgi vb. unsurlardır (Eyüboğlu, 2010, s. 26; MEB, 2011, s. 16).

iv. *Girdiler*: Yazında girdiler için farklı yaklaşımlarda bulunulduğu, bazı kaynaklarda, girdi ile kaynakların bir arada değerlendirildiği görülmektedir. Girdiler için yapılan bu açıklamalardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Girdiler; süreci harekete geçiren, sürecin sonucunda ise dönüşüme uğrayarak çıktı haline gelen şeylerdir. Girdiler müşterinin sipariş, şikâyete çözüm veya hatalı malın değiştirilmesine yönelik talepleri olabileceği gibi, hammadde, yarı mamul madde veya bitmiş ürün de olabilir (Eyüboğlu, 2010, s. 26-27).
- Girdiler; süreç faaliyetleri sırasında çıktıları meydana getirebilmek için kullanılan malzeme, bilgi, araç-gereç ve kaynaklardır (MEB, 2011, s. 16).
- Girdiler; süreci başlatan ve tedarikçiler tarafından dış çevreden temin edilerek sürece katılan unsurlardır. Bu unsurlara örnek olarak sermaye, zaman, malzeme, işgücü, çalışma ortamı ve ekipman sayılabilir (Bozkurt, 2003, s. 13).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkıldığında girdiler ile kaynaklar arasında aşağıda belirtildiği şekliyle bazı farklılıkların bulunduğu görülmektedir:

- Girdiler süreci başlatan unsurlardır. Kaynaklar sürecin başlamasıyla birlikte sürece dâhil edilirler.

- Girdiler süreç sonunda çıktıya dönüştürülür. Kaynaklar herhangi bir dönüşüme uğramazlar.

v. *Çıktılar:* Süreç faaliyetleri sonucunda oluşturularak müşteriye sunulan ürün ya da hizmetlerdir. Sürecin sonucunda yan çıktılar da söz konusu olabilir. Örneğin; bir işletmedeki müşteri şikâyeti çözüm sürecinde müşterinin şikâyeti girdi, süreç faaliyetleri sonucunda müşteriye verilen cevap çıktı, dosyalanan evrak ve karara dair yazışmalar da yan çıktılardır (Eyüboğlu, 2010, s. 28). Bir sürecin çıktısı, başka bir sürecin girdisi de olabilmektedir (MEB, 2011, s. 16). Esin (2004, s. 241-244), sürecin çıktılarını istenilen, istenilmeyen ve bilgi türünden çıktılar şeklinde üç ana başlık altında değerlendirmektedir.

vi. *Süreçteki Faaliyetler*: Girdilerin çıktılara dönüşümünü sağlamak üzere süreç içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Bozkurt, 2003, s. 13). Süreçteki her bir faaliyet bir çıktı veya bir sonuç verir. Bu sonuçların bazıları diğer faaliyetlere girdi olarak kullanılırken, bazı sonuçlar ise sürecin nihai çıktısını oluşturmaktadır (MEB, 2011, s. 16-17).

vii. *Süreç Sahibi*: Süreç sahibi; süreç sonuçlarından en çok etkilenen iç ve dış müşterileri tanıyan ve onların ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olan, sürecin çıktılarının birinci dereceden sorumlusu olarak sürecin bütününü yöneten kişidir (Bozkurt, 2003, s. 13). Süreç sahibi süreci tanır, her düzeydeki süreç faaliyetlerini kontrol eder ve değişiklik için öneriler geliştirebilir (Özer, 2013, s. 14).

viii. *Süreç Sorumlusu*: Organizasyonda sürecin kendisi ile ilgili bölümlerini temsil eden ve yöneten, süreç sahibine bağlı olarak faaliyet gösteren kişilerdir (Bozkurt, 2003, s. 13).

ix. *Süreç Ekibi*: Süreç ve onun altında yer alan alt süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinden sorumlu olan ekiptir (Bozkurt, 2003, s. 13).

Yukarıda belirtilen temel unsurlara ilave olarak, süreçlerin sahip olmasının beklendiği diğer tanımlayıcı özellikleri aşağıda verilmiştir:

x. *Süreç Performans Ölçütleri*: Sürecin etkinliğini, süreç sonucunda elde edilen çıktının müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini ölçmek amacıyla belirlenmesi gereken göstergelerdir. (Hata ve hatalı ürün oranları, yeniden işleme süresi, maliyet vb. (Bozkurt, 2003, s. 13; Özer, 2013, s. 14).

xi. *Süreç Sınırları*: Sürecin nerede (ne ile) başladığı ve nerede (ne ile) sona erdiği belirlenebilmelidir (Eyüboğlu, 2010, s. 83; Özer, 2013, s. 14).

xii. *Performans Hedefleri*: Sürecin performans göstergeleri için ortaya konulan hedeflerdir (Eyüboğlu, 2010, s. 82; Özer, 2013, s. 14).

xiii. *Sürecin Kritiklik Düzeyi*: Sürecin başarısının işletmenin başarı faktörlerine etkisi ile sürecin gelişimine duyulan ihtiyaç düzeyi belirlenmelidir (Özer, 2013, s. 14).

4.2. Süreç Hiyerarşisi

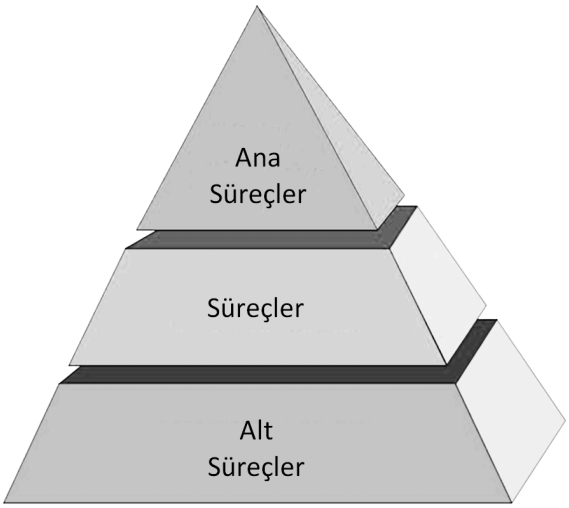
Süreç hiyerarşisi; kapsamı ve dikey ilişkileri dikkate alınarak süreçlerin kademelere bölünmesidir (MEB, 2011, s. 22). Bir işletmede küçük boyutlarda yüzlerce süreç bulunabilir. Bunlardan birbirleriyle ilişkili olanların bir arada düşünülmesiyle daha büyük süreçler meydana gelecektir (Eyüboğlu, 2010, s. 67). Süreç hiyerarşisi ve iş

süreçleri kapsamlarına göre hiyerarşik olarak yapılandırılmakta, bu şekilde yapılandırılan süreçler için büyükten küçüğe doğru bir yaklaşım benimsenmektedir (Bozkurt, 2003, s. 16). Süreçler için kapsamlarına göre ikili veya dörtlü yapıda tasarlanan süreç hiyerarşileri de söz konusu olabilmekle birlikte, genel itibariyle üç kademe şeklinde değerlendirilmektedir (Eyüboğlu, 2010, s. 69; MEB, 2011, s. 22). Bu kademeler şunlardır:

i. *Ana Süreçler*: İşletme içi ve işletme ötesi süreçler bütününü tanımlayan ve birden fazla bölüm/departman boyunca çalışan süreçlerdir. Temel Süreçler veya Makro Süreçler olarak da adlandırılmaktadırlar (Eyüboğlu, 2010, s. 68; Mess-Refa, 2005, s. 326). Ana süreçler işletmenin performansına doğrudan etki eden süreçlerdir ve stratejik önem taşırlar (Bozkurt, 2003, s. 16). Bir işletmedeki ana süreçlerin sayısının 5-20 arasında değişebildiği ifade edilmektedir (Bayraktar vd., 2007, s. 3). Ana süreçler, içlerinde birden fazla süreç içerirler (Eyüboğlu, 2010, s. 68). Bunlara örnek olarak; sipariş üzerine pizza üreten bir işletmedeki Siparişin Karşılanması Ana Süreci verilebilir.

ii. *Süreçler*: Ana süreçleri oluşturan daha alt düzeydeki süreçlerdir. Birbirleri ile etkileşimli birden fazla sürecin bir araya gelmesi ile ana süreçler oluşmaktadır (Bozkurt, 2003, s. 16). Bu tür süreçlere örnek olarak, Siparişin Karşılanması Ana Süreci içinde yer alan Siparişin Alınması Süreci ile Siparişin Üretilmesi Süreci verilebilir.

iii. *Alt Süreçler*: Alt süreçler süreçleri oluştururlar ve genellikle birden fazla fonksiyonu ilgilendirirler (Bozkurt, 2003, s. 16). Bunlara örnek olarak Siparişin Üretilmesi Süreci içinde yer alan Satınalma Alt Süreci ve Üretim Alt Süreci verilebilir.



Şekil 1. Süreç Hiyerarşisi (Eyüboğlu (2010:67)'den yararlanılmıştır)

İşletmeler, kendi örgütsel yapıları ve süreç özelliklerini dikkate alarak süreç hiyerarşilerini tanımlayabilmektedirler (Bozkurt, 2003, s. 17). Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, tasarlanan süreç hiyerarşisi kaç seviyeden oluşursa oluşsun, en alt seviyedeki süreçlerin genellikle bir-iki kişi tarafından yürütülen işlemlerden veya adımlardan oluştuğudur (Eyüboğlu, 2010, s. 69).

4.3. Süreçlerin Sınıflandırılması

İşletmelerde yer alan süreçler için farklı özellikleri dikkate alınarak çok sayıda sınıflandırma yapılabilmektedir. Bunlara örnek olarak; çıktıların niteliğine göre yapılan üretim ve hizmet süreçleri şeklindeki sınıflandırma ile karmaşıklık düzeylerine göre yapılan makro ve mikro süreçler şeklindeki sınıflandırma verilebilir (Eyüboğlu, 2010, s. 67-75; Mess-Refa, 2005, s. 326).

İş süreçlerinin sınıflandırılmasına dair farklı bir yaklaşım, Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nin (APQC, 2015) önermiş olduğu sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada süreçler; Operasyonel Süreçler ile Yönetim ve Destek Süreçleri adı altında iki kategoride toplanmaktadır.

Genel kabul görmüş bir süreç tiplemesi henüz bulunmamakla birlikte, yaygın olarak kullanılan bir diğer sınıflandırmada iş süreçleri; operasyonel, destek ve yönetim süreçleri şeklinde üç ana başlık altında gruplandırılmaktadır (Bozkurt, 2003:14-15; Eyüboğlu, 2010:74-75; Harmon, 2010:86; Mess-Refa, 2005:330; Özer, 2013). Kaplan ve Norton (2006, s. 90), işletmelerde yakın zamana kadar daha çok operasyonel faaliyetlerin iyileştirilmesine öncelik verildiğini, dolaylı faaliyetlerin ve destek faaliyetlerinin ise iyileştirme planlarına dâhil edilmediğini ifade etmişlerdir.

Operasyonel süreçlerin nihai müşterileri dış müşteriler iken, bunlara destek veren destek süreçlerinin müşterileri ise iç müşterilerdir. Süreçleri sınıflandırmak, süreçleri daha iyi algılama ve anlamayı kolaylaştırmakla birlikte, bu durum, sınıflandırılan süreçlerin birbirlerine göre üstünlükleri olduğu gibi bir yaklaşımda bulunmaya yol açmamalıdır (Aslantekin vd., 2007, s. 45; Eyüboğlu, 2010, s. 75).

5. Güncel Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Süreç Yönetimi veya Süreçlerle Yönetim

İşletmeler değişik boyutlarda çok sayıda iş süreci içerirler. Bazıları tek bir işletme fonksiyonu bünyesinde yer almakta olan iş süreçlerinin büyük bir kısmı fonksiyonlar arası yürütülen süreçlerdir. Süreçler, ister tek bir bölümde icra edilsin, isterse birden fazla bölüm faaliyetlerinden ve etkileşimlerinden oluşsun, nihai anlamda işletme faaliyetlerinin verimliliğini ve sonuçta da işletmelerin finansal başarısını etkilemektedir (McDonald, 2013, s. 16). Süreçlerin bu özelliği ve işletmedeki geleneksel organizasyon yapısının müşteri tatmini ve verimlilik yönüyle bazı ciddi sorunlara yol açabilmesi, süreç yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eyüboğlu, 2010, s. 55-56).

Bir kısım işletmeler süreç yönetimini bir yönetim yaklaşımı olarak ele almaktadırlar. Diğer bir kısım işletmeler ise, fonksiyonel örgüt yapılarına uygun olarak, süreçlerin sistematik bir şekilde iyileştirilmesi amacıyla bunu bir yönetim tekniği şeklinde kullanmaktadırlar. Bu yaklaşımların ilki *Süreçlerle Yönetim*, ikincisi ise *Süreç(lerin) Yönetimi* olarak adlandırılmaktadır (Bozkurt, 2003, s. 7). *Süreçlerle Yönetim*, süreçlerin yönetiminin yönetilmesi şeklinde de ifade edilebilir (Tütüncü,Doğan ve Topoyan, 2004).

Süreç Yönetimi kavramı için yapılmış tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmektedir:

- Süreçlerin sistematik olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için sürdürülen faaliyet dizisidir (Bozkurt, 2003, s. 8).
- İşletme içi veya işletmeler arası süreçlerin planlanabilmesi, uygulamaya konulabilmesi, öğrenilebilmesi, iyileştirilebilmesi, yöneltilebilmesi ve yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan görev ve önlemlerin bütünüdür (Mess-Refa, 2005, s. 331).

Aşağıdaki unsurlar, süreç yönetimi yaklaşımının temel alınmasındaki gerekçeler açısından önemli olarak görülmektedir (Bozkurt, 2003, s. 8):

- Süreçler, yönetilme teknik ve becerilerine göre iyi ya da kötü sonuçları meydana getirmektedir.
- Süreç performansında değişiklik veya iyileştirme için süreçlerin işleyiş biçimleri üzerinde değişiklik yapılmalıdır.
- Süreçler, sorumluları tarafından üzerlerinde değişiklik yapılmadığı sürece mevcut durumlarını ve işleyişlerini korurlar.
- Süreçlerde iyileştirme yapılmadığı müddetçe sürecin unsurlarından birisi olan insanlar tek başlarına sonuçları iyileştiremez.

İçerisinde birçok süreç barındıran işletmeler için süreç yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasının sağlayacağı başlıca getiriler aşağıdaki şekilde verilebilir (Gökşen ve Kılıç, 2011; Eyüboğlu, 2010, s. 62):

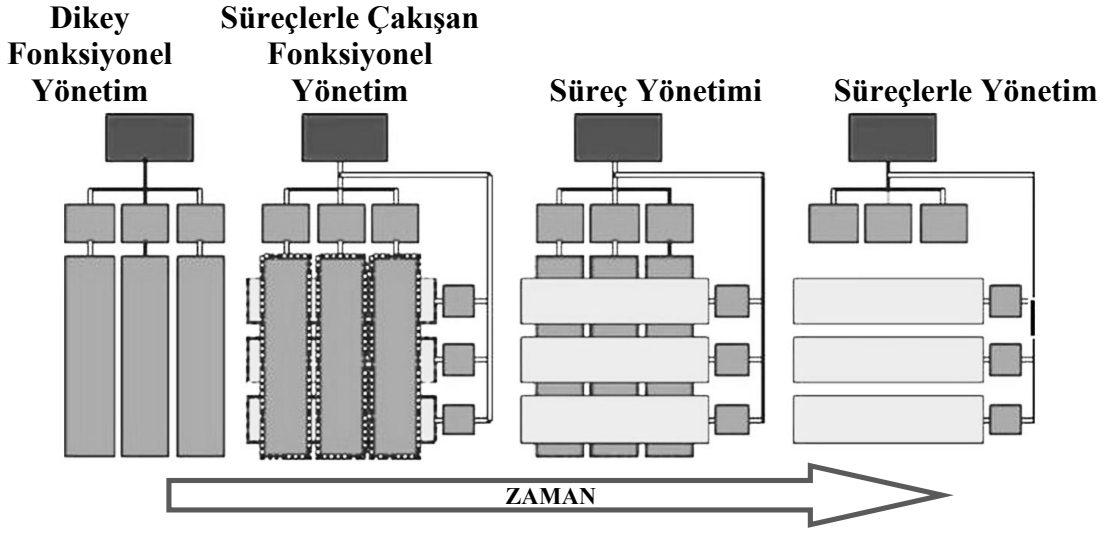
- İç ve dış müşteriye odaklanmayı sağlar,
- Yürütülen faaliyetlere fonksiyonel sınırlardan bağımsız ve bir bütün olarak bakılabilir,
- İş akışları tanımlandığından değer analizleri yapılabilir ,
- Yürütülen faaliyetler sistematik hale getirilmiş olur,
- Çalışanların organizasyon içindeki yerleri netleşir,
- Gereksiz tekrar ve kopuklukların elenmesiyle verimlilik artar,
- İşletme içi ilişkilerin etkinliği artar,
- Kalite maliyetleri ölçülebilir hale gelir,
- Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesine yardımcı olur,
- Dış çevre analizleri süreklilik kazanır,
- Değişimlerin tahmin edilebilmesi ve zamanında kontrol altında tutulabilmesine yardımcı olur,
- Değişime hızlı bir şekilde uyum sağlanabilir,
- Başarıya öncülük eden iş alanlarında iyileşme ve gelişmelerin süreklilik kazanmasını sağlar,
- Gereksiz bürokrasiyi azaltır veya tamamen kaldırır,
- İyileştirme çalışmalarına katılan üyelerin takım ruhunu geliştirir, yaratıcılık, motivasyon ve işletme bağlılığını artırmaya yardımcı olur.

Günümüzde işletmelerin halen önemli bir bölümü fonksiyonel bazda örgütlemeyi tercih etmektedirler. Bu yapıda her bir işletme fonksiyonunun kendi amaç ve hedefleri bulunur (McNeese ve Marks, 2001). Ancak fonksiyonel alanlarda müşterilerin ihtiyaçları ön planda değildir. Fonksiyonel yapılanma yerine süreç odaklı bir yapılanma müşterinin tatmin edilebilmesine yönelik olarak daha etkili görülmektedir (Selimoğlu, 2005, s. 11).

Süreçlerle Yönetim yaklaşımını uygulayacak işletmelerde kritik süreçlerin öncelikle belirlenerek ele alınması ve iyileştirme çalışmalarının bu süreçlerden başlatılması gerektiği de ifade edilmektedir (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004).

5.1. Süreçlerle Yönetim Yaklaşımının Organizasyon Üzerindeki Etkileri

Geleneksel yönetim anlayışında yer bulan iki anahtar kavram; iş bölümü ve hiyerarşidir. Bu yaklaşım, işletmenin yatay ve dikey bölümlendirilerek iş bölümlerinin ortaya konulmasını esas alır (Sansarcı, 2006, s. 20). Ekin (2010), bir işletmede fonksiyonel yönetimden süreçlerle yönetime geçişte yaşanan organizasyon yapısındaki değişimleri aşamalar halinde Şekil 2'deki gibi vermektedir:



Şekil 2. Fonksiyonel Yönetimden Süreçlerle Yönetime Geçiş (Ekin, 2010)

Yukarıdaki şemaların ilk sırasında yer alan yapı, klasik anlamda fonksiyonel bir işleyişi göstermektedir. Bu yapıda *süreçler* değil, fonksiyonel bölümlerin görevleri tanımlanmıştır. Bir sonraki aşama olan ikinci yapıda süreçler fark edilmiş olmakla birlikte fonksiyonel yapı süreçlere göre halen ön plandadır. Hedeflenen ve genel itibariyle süreç algısının öne çıktığı yapılar üçüncü yapılardır. Bu yapılarda kişi ve birimler sürece olan katkıları esas alınarak değerlendirilirler. Dördüncü yapıda ise fonksiyonel yönetimin tamamen ortadan kalktığı görülmektedir (Ekin, 2010).

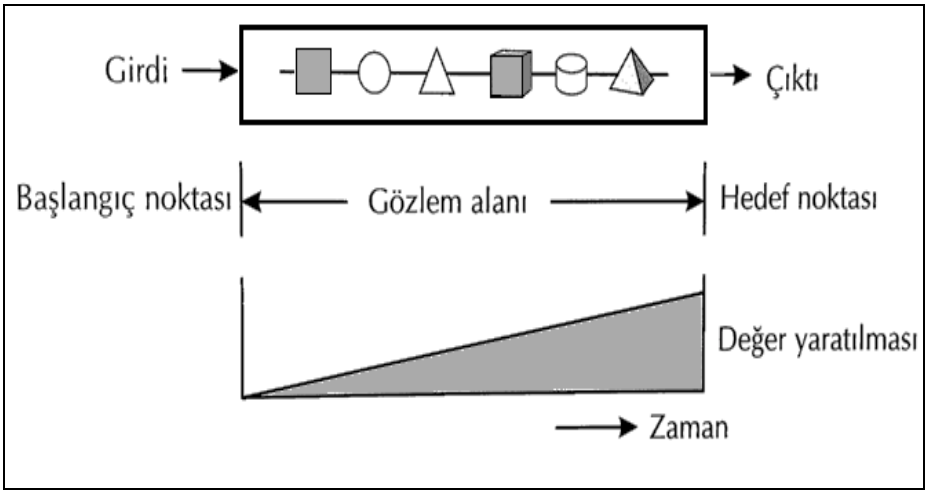
Ancak işletmelerde yukarıda verilen türde bir değişim yaşanabilmesi ve süreç yönetiminin kuruluşta başarılı olarak uygulanabilmesi için, konunun bir şirket kültürü haline getirilmesi gereklidir (Eyüboğlu, 2010, s. 106). Bu bağlamda, süreç yaklaşımının organizasyona ve işlere etkisine yönelik aşağıdaki unsurlar dikkate alınmadan süreç yönetiminin başarılı olamayacağı söylenebilir.

Süreç Yönetimi işletmenin mevcut fonksiyonel ve örgütsel yapısında bir değişimi zorunlu kılmamaktadır. Bununla birlikte *Süreçlerle Yönetim*, işletmenin örgüt yapısı, kadro ve unvanları üzerinde süreçlere bağlı olarak yeniden yapılanmayı gündeme

getirmektedir. Organizasyon yapısındaki bu yeniden yapılanma, süreç odaklı bir işletme için işlerin alışılagelen yollardan farklı şekilde yapılması ihtiyacının bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Süreçlerle Yönetim, klasik yönetsel anlayışa dair pek çok yaklaşımın yeniden gözden geçirilmesine de yol açabilmektedir (Bozkurt, 2003, s. 7; Eyüboğlu, 2010, s. 103).

Süreçlerle yönetim, bir işletmedeki tüm süreç düzeylerinde müşteri taleplerinin etkin olarak planlanması, geliştirilmesi ve yerine getirilebilmesi amacıyla belirli koşul ve ön koşulların oluşturulmasını içermektedir. Bu ise; her bir süreç durumu için ayrı bir gözlem alanının (seçilmiş bir başlangıç ve bitiş noktası arasındaki süreç akışının) belirlenmesini zorunlu kılar. Hedeflenen amaca uygun olarak düzenlenecek süreçler başlangıç ve bitiş noktaları arasında gerçekleşen bir iş akışı şeklindedir ve bazen çok kapsamlı ve karmaşık olabilmektedirler. Bir süreç ister kompleks, isterse de daha basit yapıda olsun, süreç bünyesindeki iş sırasının (sürecin yapısının) değiştirilmesinde görevlere ve iş sistemlerine ilişkin ayrıntılı bilgi ve verilere ihtiyaç duyulacaktır. Bir süreç, dar anlamdaki iş akışından farklı olarak, çok sayıda görevi ve bunun sonucunda da çok sayıda iş sistemini içinde barındırabilmektedir. Avrupa'nın iş etüdü ve işletme organizasyonu alanında önde gelen en büyük kuruluşu olan REFA'ya (İş Düzenleme, İşletme Organizasyonu ve İş Geliştirme Birliği) göre süreçler şunları kapsamaktadır (Mess-Refa, 2005, s. 332-333):

- Teknolojik ve içerik olarak belirli bir sıra izleyen işlem veya durumlar,
- Birbirleriyle etkileşimli iş sistemleri.



Şekil 3.Genel Süreç Modeli (Mess-Refa, 2005, s. 325)

Süreç yaklaşımında iş süreçleri tek tek işletme birimleriyle ilişkilendirilmez ve her zaman kesintisiz şekilde ele alınır. Süreçlerdeki mevcut sorunların kök sebeplerinin araştırıldığı süreç analizleri de, her bir süreç düzeyi için özgül bir yöntemsel yaklaşımla ve bağımsız şekilde değerlendirilmelidir. Bu şekilde yapılmadan, yalnızca mevcut iş sistemlerinin analizlerinin peş peşe bir araya getirilerek yapılmış bir analiz, etkin bir analiz olarak yeterli görülemeyecektir (Mess-Refa, 2005, s. 328, 333).

Geleneksel organizasyonel yapılanmaya sahip işletmelerde birimlerin bu tür bir kesintisiz işleyen süreç yaklaşımına uyum sağlayabilmesi zorlayıcı olabilir. Bu nedenle de süreç faaliyetlerinin birden fazla işletme fonksiyonu veya birimi ile ilişkili olabileceği durumu her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

Süreç odaklı yönetimi benimseyen işletmelerde klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gündeme getiren unsurlardan biri, süreç sahiplerinin sorumlu oldukları süreci sürekli izlemesi ve süreçte iyileşmeye ihtiyaç duyulduğunda devreye girerek gerekli iyileştirme çalışmalarını başlatmalarının beklenmesidir (Eyüboğlu, 2010, s. 103).

Diğer yandan, süreç verimliliğinin artırılmasına ilişkin bu beklenti sadece süreç sorumluları ile sınırlı değildir. Süreç iyileştirme tüm çalışanların ortak sorumluluğundadır ve verimlilik artışı için çalışanların gönüllü katılımlarının teşvik edilmesi amacıyla gerekli özendirme sistem ve araçları kurulmalıdır. Ayrıca, sürecin hızlı çalışması için personelin yetkilendirilmesi gerekli ve önemlidir. Başka bir ifadeyle tüm çalışanların süreç yönelimli düşünmesi, davranması ve çalışması gerekmektedir. (Eyüboğlu, 2010, s. 103-104; Mess-Refa, 2005, s. 369). Klasik örgüt yapısından farklı olarak bir çalışan birden fazla süreçte görevlendirilebileceğinden, aynı anda farklı süreç sahiplerinin yöneltmesi altında da çalışabilecektir (Eyüboğlu, 2010, s. 59).

Bozkurt (2003, s. 7-8), Süreçlerle Yönetim yaklaşımının bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, o işletmede süreç yönetimi anlayışının mevcut bulunmasının gerekli olduğunu ifade eder. Bu açıdan süreç yönetimi, süreçlerle yönetime geçiş aşamasında uygulanması zorunlu bir basamak olarak değerlendirilebilir.

Tüm bu yaklaşım farklılıkları, geleneksel yaklaşıma göre kurumsal kültürde büyük bir değişimi zorunlu kılmaktadır. Şüphesiz böyle büyük bir değişimin başarılı olabilmesi için işletmenin tepe yönetiminin önce kendisinin buna inanması ve istemesi, daha sonra ise arkasında durup örnek olması olmazsa olmaz bir koşuldur (Eyüboğlu, 2010, s. 104).

5.2. Süreç Yönelimli Organizasyon Yapısına Geçiş Aşamaları

Süreç yönetimi bir yönetim tekniği olmasına karşılık, süreçlerle yönetim bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Ekin, 2010). Organizasyonların böyle bir yönetim anlayışına sahip olabilmesi için kurumun bütününde üstesinden gelinmesi gereken zorluklar söz konusu olacaktır.

Süreç organizasyonu, işletmedeki iş bölümünün başarıyı ortaya koyacak olan süreçlerin ve ürünlerin gereklerine göre örgütlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Ancak burada ifade edilen yeniden örgütlenmenin, bir işletmenin birimlerine ayrıldıktan sonra yalnızca farklı bir şekilde yeniden düzenlenmesi anlamına gelmediği bilinmelidir. İşletmenin bütününde süreç yönelimli bir organizasyonun uygulamaya konulması oldukça zor bir yönetim işidir. Bununla birlikte, proje yönetimi adımlarından yararlanıldığında üstesinden gelinebilecektir. Organizasyon yapısını süreç yönelimli olarak yeniden örgütleyecek işletmeler kendi örgütleme stratejilerini de ortaya koyacaktır. Bu amaçla işletmede yararlanılan ve birbirinden oldukça büyük farklılıklar içeren üç alan söz konusudur. Bunlar; üretim ve hizmet ile yönetim ve organizasyon birimlerine yönelik, çalışanlara ve tedarikçilere ilişkin birimlere yönelik, süreçlere ve tekniklere ilişkin birimlere yönelik stratejilerdir. Bu üç yaklaşım içerisinde yer alan ve üzerinde ayrıntılarıyla çalışılmış süreç yönelimli ve süreç referanslı modeller, süreç yönelimli organizasyona yol gösteren ilke ve örnekler olarak kabul edilmektedirler (Mess-Refa, 2005:334-336). Yine de; organizasyonda yukarıda verilen türde bir değişim yaşanabilmesi ve süreç yönetiminin kuruluşta başarılı olarak uygulanabilmesi için,

konunun bir şirket kültürü haline getirilmesi gerekli görülmektedir (Eyüboğlu, 2010, s. 106).

Süreç yönetiminin bir işletmede başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi amacıyla öncelikle üst düzey yönetimin süreç yönetimi ve iyileştirilmesi faaliyetlerine ilişkin bilgilendirilmesi ve geçiş aşamalarında tam desteğinin sağlanması zorunludur. Bu amaçla düzenlenecek toplantılarda üst yönetime aşağıdaki konularda bilgilendirmeler yapılabilir (Bozkurt, 2003, s. 38-39):

- Karlılık ve büyümeye ilişkin finansal durum,
- İşletmenin temel amacı ile ilgili eğilimler,
- Kıyaslama (Benchmarking) ve rekabet analizi,
- Pazar eğilimleri ve koşulları,
- Pazar payındaki büyüme ve mevcut düzeyi koruma,
- Müşteri talepleri ve müşterilerin tatmin edilmesi.

Süreç yönelimli bir organizasyon yapısına geçiş aşamasında organizasyona yönelik böyle bir girişim için aşağıdaki iki görev grubunun yerine getirilmesi önerilmektedir (Mess-Refa, 2005, s. 336):

- Süreç yönelimli bir işletme imajının geliştirilmesi ve tanıtılması:
  - Stratejik ana süreçlerin belirlenmesi,
  - Mevcut iş süreçlerinin saptanması ve değerlendirilmesi,
  - Ana süreçlerin tarif edilmesidir.
- İşletmeye özgü bir süreç organizasyonu çözümünün geliştirilmesi:
  - Pilot uygulama yoluyla süreç organizasyonunun aşama aşama gerçekleştirilmesi,
  - Süreç yönetimi, süreç ölçümü ve süreç kontrolünün sağlanması,
  - EFQM kriterlerine göre işletmenin kendisini değerlendirmesidir.

Organizasyon dâhilinde süreç yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için getirilen yukarıdaki öneriler arasında bir nokta dikkati çekmektedir. Bu nokta; işletmeye özgü bir süreç organizasyonu çözümünün geliştirilmesinde işletmenin kendisini değerlendirmesine yönelik araçlardan birisi olarak EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin dikkate alınması önerisidir. Süreç yaklaşımına önem verilen veya kapsamında değişik boyutlarda yer aldığı bu tür bazı yönetim konsept, uygulama ve teknikleri başlıklar halinde ele alınarak aşağıda verilmiştir.

6. Kapsamında Süreç Yaklaşımına Yer Veren Diğer Yönetim Konsept Ve Uygulamaları

Süreç odaklı yönetim anlayışının işletme performansının artırılmasına yönelik etkisi, özellikle 1980'li yıllardan sonra hissedilmeye başlanmıştır. Bu süreçte Toplam Kalite Yönetimine yönelik uygulamalardan EFQM Mükemmellik Modeli, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartlarının özellikle 2000 ve sonrası versiyonları ile ABD'de verilen MalcolmBalridge Ulusal Kalite Ödülü standartları, süreç yaklaşımına

önemli ölçüde yer vermişlerdir. Süreçlerin Sistematik Olarak İncelenmesi, TKY'nin en önemli unsurlarından birisi olarak belirtilmektedir (Bozkurt, 2003, s. 9-10). Değişen çevre koşulları, müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler gibi farklı değişkenler doğrultusunda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla işletmelerde içeriğindefarklı kademelerde ve boyutlarda süreç yaklaşımına yer veren değişik yönetim uygulama ve metotlarının gerçekleştirildiği de görülmektedir. (Saruhan vd., 2013, s. 23).

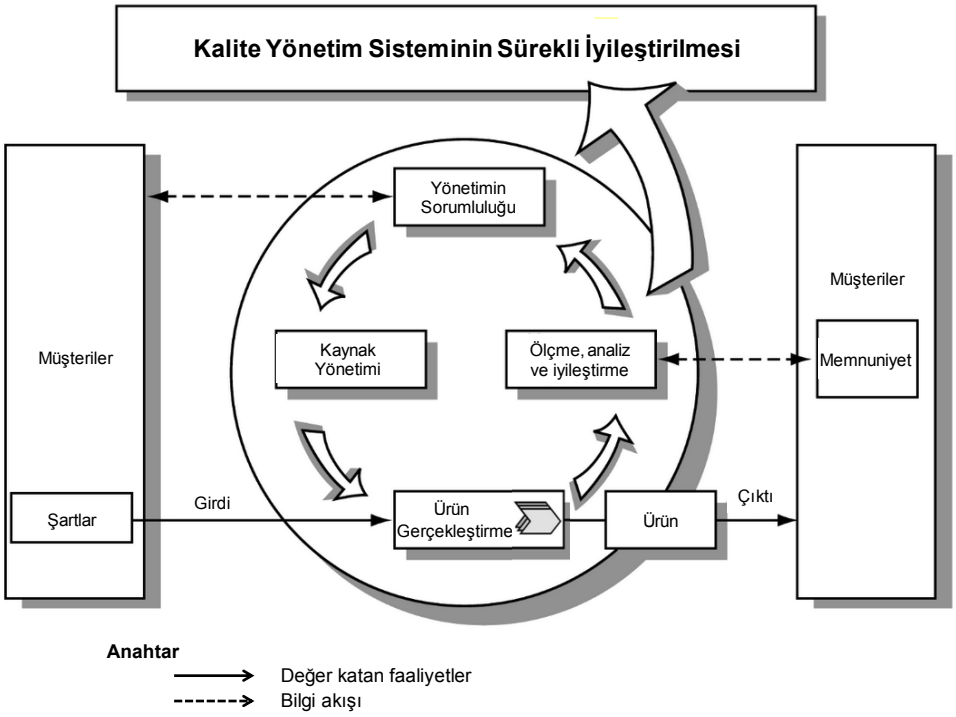
6.1. Kalite Yönetim Sistemlerinde Süreç ve Süreç Yönetimi Yaklaşımı

Kalite yönetimi aslında süreçlerin yönetimidir (Esin, 2004, s. 246). Bu nedenle bu bölümde, süreç yaklaşımını ihtiva eden toplam kalite yönetimi uygulamalarının süreçler kısmına ilişkin bilgi verilmeye çalışılmıştır. Ancak çok sayıda farklı alt modellere ayrılan söz konusu uygulamaların tamamı burada incelenmeyecektir.

6.1.1. ISO 9000

ISO 9000'nin Kalite yönetim sistemleri ve süreç iyileştirme yöntem ve standartları arasında en bilineni olduğu söylenebilir (Mess-Refa, 2005, s. 382). ISO 9001:2000 serisi süreç yaklaşımını kökten benimseyen standartlardır. Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeleri doğrultusunda üretilecek ürün ya da hizmetler için yapılan faaliyetlerin bir süreç zinciri şeklinde değerlendirilmesi, kalite sisteminin ayrıntılarına inmeyi kolaylaştırmaktadır (Esin, 2004, s. 223).

ISO 9001:2008'e göre sürekli iyileştirme çevrimini içeren yönetim sistemi modeli Şekil 4'de verilmiştir.



Şekil 4. ISO 9001:2008'e Göre Süreç Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli
(Kaynak: (Dyro, 2004, s. 566)'dan uyarlanmıştır)

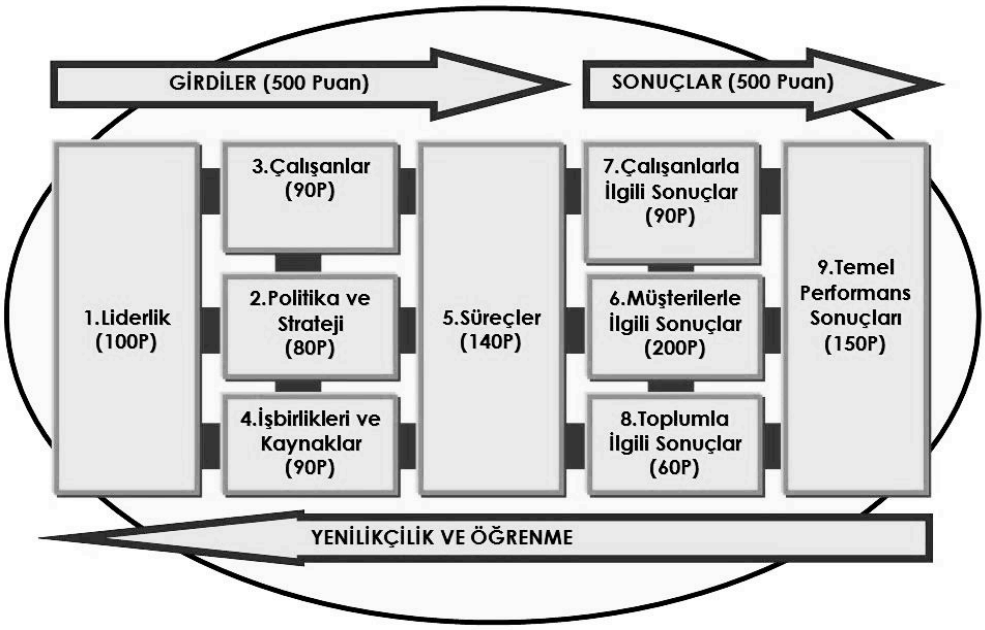
ISO 9000 serisine ait kalite yönetim standardının 2000 yılı versiyonunda tüm işletme süreçlerinin tanımlanması, izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi zorunlu

kılınmıştır (Eyüboğlu, 2010, s. 46). Standartların ISO 9001:2008 adıyla 2008 yılında yayımlanan son versiyonunda daha önce yalnızca müşteri için amaçlanan veya müşteri tarafından talep edilen ürünler için kullanılan "ürün" teriminin genişletildiği görülmektedir. Yeni versiyon, bir tüketiciye yönelik gerçekleştirilen ürünü veya herhangi bir proses sonucunda gerçekleşen çıktıları da ürün olarak tanımlayarak standarda dahil etmiştir. (ICT Cert Danışmanlık, 2015).

Revizyondaki bu gibi diğer değişiklik ve ilavelerin, önceki versiyonlara göre süreç odaklılığı daha ön planda tutan süreç tabanlı bir yönetim modeline işaret ettiği söylenebilir.

6.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilmiş, öz değerlendirme yoluyla bir işletmenin kendi kendisini denetlemesine olanak tanıyan bir kalite yönetim modelidir. (Eyüboğlu, 2010, s. 42; Mess-Refa, 2005, s. 387). Bu model beş girdi, dört sonuç kriterini içeren ve her biri belli paylara sahip toplam dokuz kriterden oluşur. Girdi, sonuç ve söz konusu kriterleri içeren sistem modeli Şekil 5'de verilmiştir.



Şekil 5.EFQM Mükemmellik Modeli
(Kaynak: https://sites.google.com/site/yukselgungor2/efqm, 10.02.2015)

Toplam 1000 puanlık dokuz ana kriter arasında yer alan *Süreçler* kriterinin genel toplam içindeki payı %14 olarak belirlenmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli'nde süreçler konusu ayrı bir kriter olarak ele alınmakla birlikte, süreç yönetimi kavramı ilgili başka kriterlere de yayılmış durumdadır. EFQM Mükemmellik Modeli, müşteri odaklı süreçlerin yönetimini de kapsayan *Süreçler* kriteri aracılığıyla işletmeleri süreç temelli düşünmeye yöneltmekte ve örgütlerde işletme fonksiyonu ağırlıklı bir yapılanma yerine süreçlerle yönetim anlayışını teşvik etmektedir (Kılıç ve Türker, 2005).

6.2. Six Sigma'da Süreç ve Süreç Yönetimi Yaklaşımı

Six Sigma çalışmaları müşteriye odaklı ve süreç yönetimi temellidir (Öztürk, 2009, s. 474). Ancak SixSigma'da geleneksel kalite yaklaşımının aksine, hatalar ortaya

çıkmadan önce önlenmesine yönelik bir yaklaşım sergilemekte, bu amaçla müşteri şikâyetleri en aza indirgenerek hatalar sıfırlanmaya çalışılmaktadır (Tekin, 2012, s. 462,473).

Six Sigma ürün kalitesinden ziyade süreç kalitesinin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, süreçler ve süreç yönetimi Six Sigma felsefesinin içinde kabul edilmektedir. İş süreçlerinin yönetilmesi, iyileştirilmesi ve süreçlerin yeniden keşfi SixSigma'yı işleten mekanizmanın arasında yer alır (Eyüboğlu, 2010, s. 49).

Six Sigma, hatasız ürün ve müşteri tatmini amacıyla gerçekleştirilmekte olan herhangi bir süreçteki kusurları ortadan kaldırmayı amaçlar (McDonald, 2013, s. 25). SixSigma'da süreçlerin iyileştirilmesine esas olarak süreçteki değişkenlik azaltılmaya çalışılmaktadır (Öztürk, 2009, s. 474).

6.3. Balanced Scorecard'da Süreç ve Süreç Yönetimi Yaklaşımı

İşletme kârını en yüksek düzeye çıkarmayı hedef alan Balanced Scorecard'da, işletme performansının ölçümü için cevap aranan aşağıdaki dört kritik soru arasında *İşletme İçi İş Süreci* boyutu da yer almaktadır (Saruhan vd., 2013, s. 152; Utkutuğ, 2007, s. 38):

1. Müşteri (Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar?)
2. İç iş süreci (Hangi alanlarda olmalıyız?)
3. Yenilik ve öğrenme (Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz?)
4. Finansal (Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?)

Balanced Scorecard'daki söz konusu dört boyuttan birinin süreçler olması, Balanced Scorecard'ın performans ölçümü yaklaşımında süreçlere verdiği önemi göstermektedir. Diğer yandan Balanced Scorecard, süreç yönetimi gibi, işletmenin stratejik hedeflerinin performans ölçümleri haline dönüştürülmesini ve böylece stratejik yönetim sistemi için gerekli çerçevenin ortaya konulmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Eyüboğlu, 2010, s. 44-46).

Balanced Scorecard'ın, işletme yöneticilerinin modern planlama ve kontrol sistemlerine ilişkin beklentilerine cevap verebilen, işletme içi süreçlerin kontrolü yanında karar verme sürecinde değer oluşturma işlevine de yer veren bir uygulama alanı sunduğu da söylenebilir (Bayraktar vd., 2007, s. 183).

6.4. Değişim Mühendisliği'nde Süreç ve Süreç Yönetimi Yaklaşımı

Süreç Yenileme olarak da adlandırılan Değişim Mühendisliği, mevcut süreçlerde sürekli ve küçük iyileştirmelerin yapılması anlamına gelmemektedir (Koçel, 2011, s. 398). Değişim mühendisliği süreçlere, işletme bazında ve külli bir bakış açısıyla yaklaşmakta, eldeki mevcut bilgi ve teknolojiyi kullanarak işletme süreçlerinin yeniden nasıl kurgulanması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır (Hammer ve Champy, 1997, s. 28). Bunun için de eski sistem gözden tamamen çıkarılacak ve işi daha iyi yapabilmek için iş süreçleri radikal bir yaklaşımla yeniden tasarlanacaktır (Ertürk, 2009, s. 109).

Değişim Mühendisliği organizasyona değil, süreçlere odaklanmaktadır (Hammer ve Champy, 1997, s. 108). Bu yaklaşımda, bir işletmede rekabet üstünlüğünü tanımlayan ve birbirleriyle ilintili üç ya da dört tane ana süreç bulunduğu göz önüne

alınarak işletmedeki ana süreçler tespit edilir ve geleceğe yönelik olarak yeniden tasarlanmaya çalışılır (Bedük vd., 2011, s. 84).

Değişim Mühendisliği, işlerin yapılış biçimleri ve yönetim şekillerine ait uygulamaları içeren iş süreçleri için ortaya atılmış bir yaklaşımdır ve genellikle de imalata yönelik teknik süreçleri konu almazlar (Öztürk, 2009, s. 21,24).

Değişim Mühendisliği uygulamasının sonucunda başarı sağlayan işletmelerde süreçlerdeki iş birimleri, fonksiyonel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişim göstermekte, idari yapılanma ise yatay bir yapıya dönüşmektedir (Bayraktar vd., 2007, s. 29).

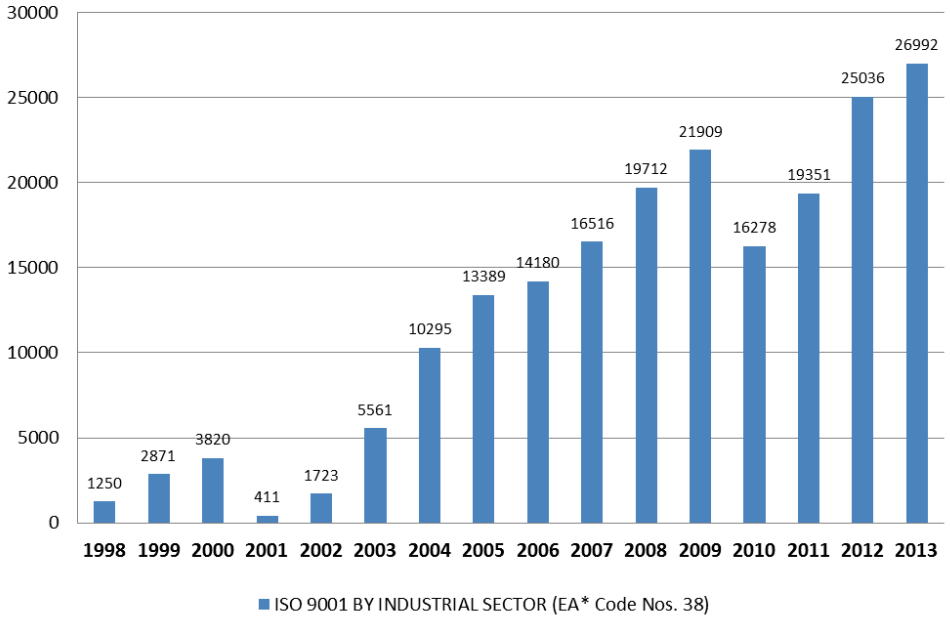
7. Sağlık Kurumlarında Süreç Yönetimi Uygulamaları

Süreç verimliliğinin artırılmasındaki desteğe ilişkin beklenti tüm çalışanların ortak sorumluluğundadır ve verimlilik artışı için çalışanların gönüllü katılımlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, sürecin hızlı çalışması için personelin yetkilendirilmesi gerekli ve önemli görülmektedir. Başka bir ifadeyle tüm çalışanların süreç yönelimli düşünmesi, davranması ve çalışması gerekmektedir. (Eyüboğlu, 2010, s. 103-104; Mess-Refa, 2005, s. 369).

Yazında Süreçlerle Yönetim yaklaşımının bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, o işletmede süreç yönetimi anlayışının mevcut bulunmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir (Bozkurt, 2003, s. 7-8). Süreç yönetimi, süreçlerle yönetime geçiş aşamasında uygulanması zorunlu bir basamak olarak değerlendirilebileceği gibi, süreç iyileştirme yaklaşımlarına yer veren diğer yönetim yaklaşımlarını uygulayan işletmeler için süreç yönetimine geçişin nispeten daha kolay gerçekleştirilebileceği ileri sürülebilecektir.

7.1 Sağlık Kurumlarında TKY Uygulamaları

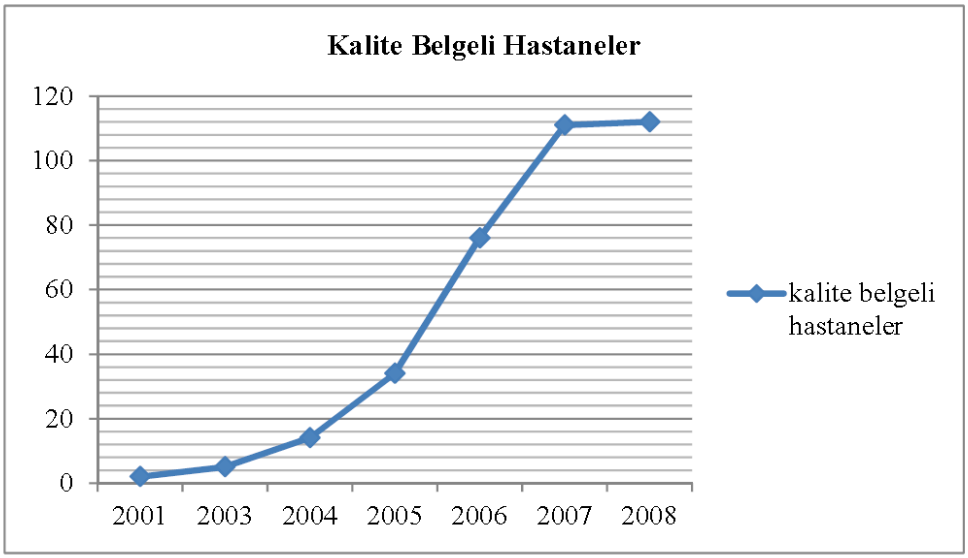
TKY uygulamaları 1980'li yıllardan itibaren özellikle gelişmiş ülkelerdeki hastane hizmetlerinde hızlı bir yayılma göstermiştir (Çolaklar ve Bozkurt Demirdağ, 2013). Dünya genelinde ISO 9001 sertifikasına sahip sağlık kurumlarının sayılarındaki artışa ilişkin veriler Şekil 6'dagörülebilir. Larsen ve Haversjö 2001 yılında yayınlanmış olan bir çalışmalarında TKY uygulamalarının bir göstergesi olan belgelendirmelerin bir yönüyle modaya uymak amacıyla talep edilme ihtimalini de ifade etmiş olmakla birlikte, belgelendirilmiş sağlık kuruluşu sayısında 2000'li yıllardan sonra da devam edegelen artışın ISO 9000 ve diğer TKY uygulamalarının kurumsal performansa yönelik beklenen olumlu etkisi nedeniyle ortaya çıktığı olasılığı da göz ardı edilememektedir.



Şekil 6. Dünyadaki ISO 9001 Sertifikasına Sahip Sağlık Kurumlarının Yıllık Bazda DeğişimSayıları (Kaynak: http://www.iso.org/iso/iso-survey, Erişim: 13.05.2015)

TKY uygulamaları Ülkemizde 1990'lı yıllardan itibaren sağlık sektöründe de görülmeye başlanmıştır (Sarp, 2007, s. 500). Geçen süreç boyunca TKY uygulamalarına yer veren sağlık kurumlarında farklı açılardan alınmış olumlu neticelerin yanında, sağlık kurumlarında TKY'nin etkin şekilde uygulanabilmesinin yetersiz görüldüğü çalışmalara da rastlanmaktadır[1]. Sağlık kurumlarında TKY çalışmalarında görülen bu farklılıklar, şüphesiz örgüt kültürü yanında çok farklı sayıdaki değişkenlerin de bir sonucudur. Bununla birlikte TKY'nin Ülkemiz sağlık kuruluşlarında giderek yaygınlaştığı söylenebilir (Karahan ve Lamba, 2009).Türkiye'de Sağlık Bakanlığı'na bağlı kamu hastanelerinin yıllara göre Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alma durumlarına ilişkin 2001-2008 yılları arası verilerini içeren bir tablo Şekil 7'de görülmektedir. Yine güncel bir veri olarak Ülkemizde 2012 ve 2013 yıllarında KYS belgelendirilmiş toplam hastane sayısı ise sırasıyla 61 ve 46 olarak rapor edilmektedir (http://www.iso.org/iso/iso-survey).

[1]Can (2008), kamu hastanelerinin mevcut örgütsel yapı ve yönetim anlayışının (kültürünün) TKY'nin uygulanmasına uygun olup olmadığına dair Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde gerçekleştirdiği anket araştırmasının sonucunda söz konusu hastanedeki çalışanların kalite kültürü algılarının TKY için uygun olmadığını söylemektedir.



Şekil 7.Yıllara Göre Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Toplam Kalite Belgesi Alan Hastane Sayıları (Kaynak: Toprak ve Şahin, 2013)

Süreç yaklaşımına yer veren yönetim uygulamaları arasında hem dünyada ve hem de Ülkemizde TKY uygulamalarına yönelik bu denli yüksek bir rağbet bulunmakla birlikte, yapılan literatür taramalarında sağlık kurumlarında TKY uygulamalarının sürekli iyileştirme ve süreç yönetimi üzerine etkisine dair yapılmış çalışmaların oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu az sayıdaki çalışmalardan birine ilişkin olarak, hastanelerde kalite yönetim sistemlerinin kurulması zorunluluğubulunmayan Bulgaristan'da ISO 9001 KYS belgesine sahip hastaneler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada; kalite yönetim sistemi standardı olan ISO 9001'i kurup uygulayan ve sertifikalandıran hastanelerde hataların azaldığı, hasta güvenliğinin geliştiği, etkin olarak önleyici faaliyetlerin uygulanmasıyla operasyonel verimliliğin artığı ifade edilmiştir (Stoimenova,Stoilova ve Petrova, 2014). İran'ın İsfahan eyaletinde TKY uygulanan sağlık kuruluşları üzerinde anket yardımıyla gerçekleştirilen bir diğer çalışmanın sonucunda, TKY'nin başarısına olumlu etkisi olan başlıca etkenler arasında süreç yönetimine de yer verildiği belirtilmektedir (Mosadeghrad, 2015).

Ülkemiz sağlık kurumlarındaki TKY uygulamalarına yönelik gerçekleştirilmiş az sayıdaki çalışmaların büyük bir bölümünün belgelendirilmiş TKY uygulamalarının kurumsal performans ve verimlilik üzerine etkisini incelediği söylenebilir. Bekaroğlu (2005), Çetin ve arkadaşları (2012), Dalbay ve Biçer (2002), Toprak ve Şahin (2013) tarafından gerçekleştirilmiş çalışmalar bu kapsamda değerlendirilmiştir.Bu türdeki çalışmalara ilave olarak örgüt kültürü ve çalışanların TKY konusundaki algılarının TKY uygulamalarına etkisini inceleyen araştırmaların da mevcut olduğu görülmektedir. Aydın ve Hatırlı (2003), Can (2008), Çolaklar ve Bozkurt Demirdağ (2013) ile Doğan ve Kaya (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların da bu kapsamda yer aldığı söylenebilir.

7.2 Sağlık Kurumlarında TKY Uygulamaları Haricindeki Diğer Süreç Yönetimi Uygulamaları

Sağlık kurumlarında süreç yaklaşımına yer veren yönetim uygulamaları üzerindeki araştırmalara ilişkin yabancı yazına bakıldığında, toplam kalite yönetimi uygulamaları haricinde ağırlıklı olarak maliyeti düşürmeye odaklı Yalın Six Sigma ile

Benchmarking konularındaki çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Süreç yaklaşımına yer veren yönetim uygulamalarına örnek olabilecek bu çalışmalardan önemli görülenlerden bazıları aşağıda verilmiştir:

- *Cleven ve diğerlerinin (2014) hastane yazılım iyileştirme sürecinde CMM modeli kullanarak gerçekleştirdikleri araştırma*: Almanya'da 10 yıldır kullanılan DRG (Dianosis-relatedgroup) tabanlı ödeme sistemlerinin yaygınlaşmasından dolayı maliyetleri düşürmek ve süreç yönetimini daha etkin hale getirebilmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma İsviçre'deki 129 hastaneyi kapsamaktadır. Araştırmada hastanelerin özel problemleri de göz önünde bulundurularak kısmen basitleştirilmiş CMM[2] (CapabilityMaturity Model-Yetenek Olgunluk Modeli) dikkate alınmıştır. Araştırma modelinde süreç yönetiminin yetenek alanları yapısal ve kültürel alanlar şeklinde iki ana boyut ve bunların altında kültür, strateji, Organizasyonel yapı, uygulama ve bilişim teknolojileri şeklinde beş alt boyutta ele alınmıştır. Çalışma sürecinde DRG sisteminin hastanelerdeki süreç yönetimini nasıl etkilediğine bakılmış, bu konuda geçmişte yapılmış son iki araştırmanın da süreç oryantasyonu ve yönetimin olgunlaşması üzerinde açık faydaları olduğu görülmüş, ancak uygulama seviyelerinin düşük kaldığı saptanmıştır. Araştırma; hastanelerde süreç yönetiminin uygulanabilirliğine yönelik daha detaylı araştırmaların yapılması için bir başlangıç niteliği taşıması açısından önemli bir çalışma şeklinde değerlendirilmiştir.
- *Gitlow ve Gitlow (2013)'un Yalın Six Sigma yaklaşımının hastane maliyetlerine olumlu etkisini aktardığı makalesi*: Makale, hastane maliyetlerini azaltma ve süreç yönetimini kolaylaştırmada işin içinden çıkılamadığını Amerika'daki gözlemlere dayanarak verilen geleneksel yönetim modeli yerine, profesyonel bir yönetim modeli olarak Deming Tabanlı Yalın Six Sigma yönetim metodunu önermektedir.
- *Heuvel, Does ve Koning'in (2006) ISO 9001 ve Yalın SixSigma'nın bir hastanede uygulanmasını konu alan makalesi:* Çalışma Hollanda'nınorta büyüklükteki hastanelerinden 384 yataklı ve yıllık 72 milyon Euro bütçeye sahip Kızılhaç Hastanesi'nde gerçekleştirilmiştir. Hastanede ISO 9001 kalite yönetim sistemi sertifikasına 2000 yılında sahip olunmasının ertesinde Six Sigma çalışmaları başlatılmış, 2004 yılı sonunda ise bu kapsamda başlatılmış bulunan toplam 44 projeden 21'i tamamlanarak toplamda iki milyon Euro'dan fazla tasarruf sağlanmıştır. Makalede Six Sigma ve TKY'nin birbirlerini tamamlayıcı bir özellik gösterdikleri ifade edilmektedir. Hastanede yürütülen bu çalışmalar sonucunda sağlık hizmetinin iyileştirilmesi için çalışanlarda bir farkındalık kültürünün oluştuğu, daha önce varsayımlar ve duygularla verilen kararların SixSigma'nın desteğiyle artık gerçeklere ve verilere dayalı olarak alınmaya başlandığı kaydedilmektedir.
- *Mannon (2014)'un Yalın Sağlık ve Kalite Yönetimini ve bu konuda yapılan uygulamayı aktardığı makalesi*: Makale Toyota tarafından geliştirilmiş yalın üretim metodunun sağlık sektörüne adapte edilerek uygulanmasını konu almaktadır. Lean (yalın) metodu; yönetimin işletmedeki rolünü gündelik işlerle bizzat meşgul olan personele koçluk yapma, onları eğitimle geliştirme ve problemleri bilimsel metotlarla çözme şeklinde ele almaktadır. Kurum bu metodu seçerken sadece tek bir alanı geliştirmeyi değil, daha büyük zeminde kaliteyi artırarak hasta memnuniyetini

[2]Yetenek Olgunluk Modeli (CMM); yazılım süreçlerini iyileştirmeye yönelik olarak Carnegie Melon Üniversitesi'nce geliştirilmiştir. Kısaca toplam kalite yönetiminin, süreç ve yönetim kavramlarının yazılım alanına uygulanması şeklinde tarif edilebilir (Arifoğlu-Gür, 2005).

yükseltmeyi, masrafları düşürmeyi ve çalışanlarının verimliliğini artırmayı hedeflemiştir. Uygulamanın söz konusu kurumda halen başarıyla yürütüldüğü, Wisconsin'de 5 hastane ve 27 kliniğe sahip ThedaCare tarafından 2003 yılında başlatılan çalışmanın, lean metodunun sağlık sektöründe de başarıyla uygulanabileceğini gösterdiği ifade edilmektedir.

- *Eiff (2012)'nin mükemmellik arayışında en iyi hastane yönetimi üzerine araştırmasını ve yapılan Benchmarking uygulamasını konu alan makalesi*: Yazar, Avrupa'daki hastanelerde maliyetleri düşürmek ve süreç yönetimini geliştirmek amacıyla farklı metotların kullanıldığına değinmiş, bunlar arasında Benchmarking'in kullanımını öne çıkarmıştır. Araştırma "kalite testi ve en etkili yöntemler" yönetimini konu almaktadır. Kalite testi için süreç ve sonuçlar kendi sınıfının en iyisi çözümlerle karşılaştırılmakta ve sonuçlar analiz edilmektedir. Yazar, rakipleri iyi analiz etme ve onlara ait ve sınıfının en iyisi süreçleri belirleyip kendi gelişimini bunlara göre sağlamada sağlık kurumları açısından Benchmarking metodunun etkili olacağını ifade etmektedir. Makalede ayrıca, söz konusu araştırma bulgularının Avrupa Sağlık Yönetimi Kurulu (EMHA) tarafından hastanelere kendilerini geliştirmeleri için yardımcı olunmasında bir araç olarak kullanılmasının amaçlandığı belirtilmektedir.
- *Tabibi ve diğerlerinin (2011) İran'daki sosyal güvenlik kuruma bağlı hastaneler üzerinde süreç yönetimine etki eden faktörlerin belirlenmesine dair çalışması*: Araştırma süreç yönetiminin performansını etkileyen ana faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla İran'daki sosyal güvenlik kurumuna bağlı, süreç yönetimi uygulamalarını içeren ISO 9001, EFQM, Six Sigma, PDCA Sürekli İyileştirme, Kalite Fonksiyonu Yayılımı, Balanced Scorecard, Hastane Mükemmellik Modeli uygulamalarından en az birini uygulamış hastaneler üzerinde yapılmıştır. Daha önce 2008 yılında Sanders tarafından yapıldığı belirtilen bir çalışmada süreç yönetimini etkileyen üç ana faktörün süreç tanımı, süreç kontrolü ve süreç iyileştirme şeklinde tanımlandığı, bu çalışmada ortaya çıkan sonuçların ise 2008 yılında yapılmış çalışmadaki bulgularla aynı yörüngede olmadığı belirtilmektedir. Çalışmada oluşturulan model, süreç yönetiminde sürekli iyileştirmenin üç ana faktörden etkilendiğini göstermiştir. Bunlar; sonuç odaklı, süreç odaklı ve müşteri odaklı iyileştirmelerdir. Çalışma, bu üç faktörün hastanelerde süreç yönetim performansını belirlemede baş aktörler olduğunu göstermiştir.
- *Lama ve diğerlerinin (2013) İspanya'daki bir hastanede süreç iyileştirme amaçlı Six Sigma metodu uygulanmasına dair çalışması*: Araştırma İspanya'da San Juan De Dios hastanesinde Six Sigma metodu kullanılarak yapılan süreç iyileştirme çalışmalarını konu almaktadır. Söz konusu hastane yılda on binden fazla ameliyatın yapıldığı, seksen bin hastanın ziyaret ettiği ve yirmi iki bin acil vakaya bakılan büyük bir yapıya sahiptir. Araştırmada Six Sigma metodunun maliyetleri düşürmeye fazla odaklı olmasından dolayı çalışanlar tarafından tepkiyle karşılandığını görülmekle birlikte, metodun maliyetleri azaltırken aynı zamanda verimliliği de artırdığı saptanmıştır.

8. Sonuç ve Tartışma

Hizmet üreten işletmeler arasında yer alan sağlık kurumları, yapısal, süreç ve çıktı özellikleribakımından diğer sektör ve hizmet işletmelerinden ayrılmaktadır. Çıktısının insan olması, çalışanlar arasında uzmanlaşmanın ve faaliyetlerde üst düzeyde

koordinasyonun gerekliliği gibi organizasyonel özellikleri de sağlık kurumlarının önemli ayırt edici özellikleri arasında sayılabilir.

Artan rekabet ve işletme maliyetlerinde tasarruf gibi nedenler, sağlık kurumlarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine duyulan ihtiyacın önemini her geçen gün artırmaktadır. Son dönemde giderek daha fazla gündeme gelen yönetim yaklaşımları arasında öne çıkanlardan birisi de; süreç yönetimi ve bunun bir sonraki adımı olarak kabul edilen süreçlerle yönetim yaklaşımıdır. Ancak vaat ettiği organizasyonel etkililiğe ve verimliliğine rağmen süreçlerle yönetim kavramı, uygulamada örgütsel bazda tüm üyelerde süreçlere odaklı ve köklü bir yaklaşım değişikliğini de gerekli kılmaktadır.

Yapılan literatür çalışmalarının sonucunda, sağlık kurumlarında doğrudan süreç yönetimine odaklanılan bir yönetim yaklaşımı yerine, kapsamında süreç yaklaşımına yer veren Toplam Kalite Yönetimi, Balanced Scorecard veya Yalın Six Sigma benzeri modern sonrası yönetim uygulamalarına ağırlık verildiği görülmektedir. İlaveten, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları dışındaki süreç yaklaşımına yer veren diğer yönetim uygulamalarının sağlık kurumlarında uygulanabilirliğine dair çalışmaların da oldukça kısıtlı kaldığı söylenebilir.

Ülkemizde sağlık kurumlarında süreç yönetiminin uygulanabilirliğine dair akademik çalışmalar arasında en dikkat çekeni, Prof. Dr. İsmail Efil'in danışmanlığında Ş. Ergun Şenel (2004) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezidir. Çalışma kapsamında özel bir tıp merkezinde yapılan uygulama ile süreç yönetiminin uygulanabilirliği değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, operasyonel süreçlere yönelik süreç yönetimi faaliyetlerinin hekim çalışanlarınca yeterince desteklenmemesinden kaynaklanan nedenlerle beklenen ölçüde gerçekleştirilememesine mukabil, genel işleyişlerdeki hizmetlerde süreç yönetiminin başarılı olduğu ve birçok sürecin performansında olumlu gelişmeler görüldüğü kaydedilmiştir.

Ülkemizde sağlık kurumlarında gerçekleştirilen süreç yönetimine yönelik uygulamalardan bir diğeri, bir tıp merkezinin acil ve poliklinik sağlık hizmetlerinde gerçekleştirilen süreç iyileştirme çalışmasıdır. Çalışmada süreç yönetiminin önemi vurgulanmış, uygulamanın başarısı için tüm çalışan personelin katılımı ve katkısı ile işbirliği ve dayanışmanın sağlanması gerekliliği ifade edilmiştir (Yıldırım, 2014).

Süreçlerle yönetim, amaçlara ulaşmada etkililiğe ve verimliliğe yönelik olumlu sonuçlar doğurabilen bir yönetim anlayışıdır. Ancak süreçlerle yönetim anlayışı, organizasyonda yer alan tüm üyelerde süreçlere odaklı köklü bir yaklaşım değişikliğine ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda, süreçlerle yönetim anlayışına geçilme aşamalarında süreç yaklaşımına yer veren diğer yönetim konsept ve uygulamalarının öncelikli olarak değerlendirilmesi ve uygun görülecek yaklaşımın uygulanması önerilebilir. Bu açıdan bakıldığında; EFQM, Balanced ScoreCard, Six Sigma, Değişim Mühendisliği ve özellikle 2000 yılı versiyonu sonrasında süreç yaklaşımına önemli ölçüde yer vermiş olan ISO 9000 gibi kapsamında süreç yaklaşımı bulunan yönetim yaklaşımlarından en az birini uygulamaya almış işletmelerin süreçlerle yönetime geçiş aşamalarında bir kaç adım önde bulunacakları değerlendirilmektedir. Konunun şirket kültürü haline getirilmesinin bir süreç dahilinde gerçekleştirilebileceği ve bunun için de öncelikle yönetimin kararlılığına ihtiyaç bulunacağı göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

APQC., "APQC's Process Classification Framework", http://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162_PCF_Ver_6%201_1.pdf, (20.01.2015).

Arifoğlu, A., Gür, M.H., (2005), "e-CMM: e-Kurum Olgunluk Modeli, Proceedings of the 2nd National Symposium on Software Engineering (UYMS'05)", Ankara, http://www.emo.org.tr/ekler/b927d5224306de1_ek.pdf, (06.04.2015).

Aslan, D., Demir, S., (2005). "Laboratuvar Tıbbında Altı-Sigma Kalite Yönetimi", Türk Biyokimya Dergisi, Cilt.30, Sayı:4, 272-278.

Aslantekin, F. vd., (2007). "Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği", Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt.2, Sayı:6, 55-71.

Atasever, M., (2014). "Türkiye Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Sağlık Harcamalarının Analizi 2002-2013 Dönemi", Ankara, Sağlık Bakanlığı.

Aydın, S., Hatırlı, Y., (2007). "Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", Türkiye Aile Hekimliği Dergisi, Cilt.7, Sayı:3, 131-134.

Basım, H. N., Şeşen, H., (2007). "EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.21, Sayı:1, 201-213.

Bayraktar, E. vd., (2007). "Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi", Editör:Bayraktar, E., İstanbul, Çağlayan Kitabevi.

Bedük, A. vd., (2011). "Modern Yönetim Teknikleri", Editör:Bedük, A., 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.

Bekaroğlu, Ş. B., (2005). "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.5, Sayı:9, 18-32.

Bekaroğlu, Ş., (2005). "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul'daki Özel hastaneler Üzerine Bir araştırma", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.5, Sayı:9, 18-32.

Bezirci, G., (2006). "Hizmet İşletmelerinde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Bozkurt, R., (2003). "Süreç İyileştirme", 3. Basım, Ankara, Milli Prodüktivete Merkezi Yayınları No: 661.

Bozkurt, R., (2010). "Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri", 5. Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:630.

Can, A., (2008). "Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.13, Sayı:3, 293-307.

Çetin, G. vd., (2012). "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Yatan Hasta Memnuniyetine Etkisi: Altı Yıllık Kamu Hastanesi Deneyimi", Istanbul Medical Journal, Cilt.13, Sayı:4, 186-190.

Cleven, A. K vd., (2014). "Process Management In Hospitals: An Empirically Grounded Maturity Model", Business Research, Cilt.7, Sayı:2, 191-216.

Çolaklar, H., Bozkurt Demirdağ, F., (2013). "Üniversite Hastaneleri Çalışanlarının Kalite Anlayışı ve Kalite Çalışmalarında İletişimin Önemi: Bir Uygulama Örneği, Bilgi Dünyası", Cilt.14, Sayı:2, 373-387.

Dalbay, Ö., Biçer, İ.H., (2002). "Bir kamu hastanesinde ISO 9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının hasta memnuniyeti ve bazı performans göstergelerine etkisi", İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.1, Sayı:1, 11-19.

Deldal, Y. B., (2014). "Toplam Kalite Yönetiminde Türk ve Alman Sağlık Kuruluşları Arasındaki Farklar", http://www.medikalakademi.com.tr/toplam-kalte-yonetimi-turk-saglik-kuruluslari-alman-arasindak-farklar/, (21.03.2015).

Doğan, S., Kaya, S., (2004). "Aksaray'daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Algıları", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt.7, Sayı:1, 66-83.

Dyro, J., (2004). "Clinical Engineering Handbook", USA, Elsevier Academic Press.

Eiff, W., (2012). "Best Practice Management: In Search of Hospital Excellence", International Journal of Healthcare Management, Cilt.5, Sayı:1, 18-60

Ekin, D., (2010). "Süreç ve Performans Yönetimi", https://perakende.wordpress.com/category/surec-yonetimi/, (31.01.2015).

Ertürk, M., (2009). "İşletme Biliminin Temel İlkeleri", İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Esin, A., (2004). "ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite", 2. Baskı, Ankara, ODTÜ Yayıncılık (METU Press).

Eyüboğlu, F., (2010). "Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme", İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Gitlow, H. S., Gitlow, A. L., (2013). "Deming-Based Lean Six Sigma Management as an Answer to Escalating Hospital Costs", Quality Management of Journal, Cilt.20, Sayı:3, 6-9.

Gökşen, Y., Kılıç, S., (2011). "Yönetim Süreci Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulaması", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.13, Sayı:1, 81-95.

Hammer, M., Champy, J., (1997). "Değişim Mühendisliği", Çeviren: Gül, S., 4. Baskı, İstanbul, Sabah Kitapları.

Harmon, P., (2010). "Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals", Morgan Kaufmann.

Herand, D., Doğruel, S., (2014). "Süreç Kontrol Yöntemlerinin Analizi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.4, Sayı:1, 55-64.

Heuvel, J. V. D., Does, R. J. M. M., Koning, H. D., (2006). "Lean Six Sigma in a Hospital, International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage", Cilt.2, Sayı:3, 377-388.

ICT Cert Danışmanlık, (2015). "ISO 9001:2000 / ISO 9001:2008 Belgesi Revizyonu Kapsamında Standart Maddelerindeki Değişiklikler" http://www.isobelgesi.gen.tr/iso9001_2008.htm, (11.03.2015).

ISO, (2015). "ISO 9000 Introduction and Support Package" http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf, (10.01.2015).

Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2006). "Strateji Haritaları", Çeviren: Öztürk, Ş., Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Karahan, A., Lamba, M., (2009). "Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Hasta Memnuniyetsizliğine Etkileri: Hasta Hakları Örneği", Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi (Antalya) Bildiriler Kitabı, Cilt 2, http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar_yeni/1_kongre_cilt2.pdf, (21.03.2015).

Kavuncubaşı, Ş., (2000). "Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi", Ankara, Siyasal Kitabevi.

Kılıç, R., Türker, E., (2005). "Süreç Yönetiminin EFQM Mükemmelik Modelindeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği)". Mevzuat Dergisi, Cilt.8, Sayı:87.

Koçel, T., (2011). "İşletme Yöneticiliği", 13. Baskı, İstanbul, Beta.

Lama, J.D.L. vd., (2013). "Using Six Sigma Tools To Improve Internal Processes in a Hospital Center Through Three Pilot Projects", International Journal of Healthcare Management, Cilt.6, Sayı:3, 158-167

Larsen, B., Haversjö, T., (2001). "Management By Standards - Real Benefits From Fashion", Scandinavian Journal of Management, Cilt.17, Sayı:4, 457-480

Mannon, M., (2014). "Lean Healthcare and Quality Management: The Experience of ThedaCare", American Society for Quality, Cilt.21, Sayı:1, 7-10

McDonald, M., (2013). "İş Süreçlerini İyileştirmek", Çeviren:İnan, M., 2. Baskı, İstanbul, Optimist (Harvard Business School Press).

McNeese, W., Marks, C., (2001). "The Power of Process Management", http://www.spcforexcel.com/files/processmanagement.pdf, (28.01.2015)

MEB, (2011). "Okullarda Süreç Yönetimi", Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.

Mess-Refa, (2005). "İş Sistemi ve Süreç Düzenleme", Cilt 1, İstanbul, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.

Mosadeghrad, M. A., (2015). "Developing and validating a total quality management model for healthcare organisations", The TQM Journal, Cilt.27, Sayı:5.

Özer, M. A., (2013). "İşletmeler İçin Süreç İyileştirme Stratejileri", Karınca, Cilt.80, Sayı:949, 11-27.

Öztürk, A., (2009). "Kalite Yönetimi ve Planlaması", Bursa, Ekin.

Sansarcı, A., (2006). "ISO/TS 16949'da Süreç Yönetimi Uygulamaları", İstanbul Teknik Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sarp, N., (2007). "Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi", Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi, Editörler: Aktan, C. C., Saran, U., Sağlıkta Umut Vakfı Yayını, Ankara.

Saruhan, Ş. C. vd., (2013). "Yönetimde Güncel Yaklaşımlar", 2. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

Selimoğlu, N., (2005). "Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şenel, Ş. E., (2004). "Sağlık Kuruluşlarında Süreç Yönetiminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama Örneği", Uludağ Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Stoimenova, A., Stoilova, A., Petrova, G., (2014). "ISO 9001 Certification For Hospitals In Bulgaria: Does It Help Service?", Biotechnology&Biotechnological Equipment, Cilt.28, Sayı:2, 372-378.

Tabibi, J.S. vd., (2011). "Process Management In The Logistic Departments Of The Iranian Social Security Organisation's Hospitals: What Are The Influential Factors?", International Journal Of Academic Research, Cilt.3, Sayı:2, 908-915

Tecim, V., Sinan, G., (2009). "Süreç Odaklı Proje Planlama: Bir Uygulama", Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.1, Sayı:2, 165-180

Tekin, M., (2012). "Toplam Kalite Yönetimi", 7.Baskı, Konya, Günay Ofset.

Toprak, D.K., Şahin, B., (2013). "ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemlerinin Kamu Hastanelerinin Performansı Üzerine Etkisi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt.46, Sayı:3, 113-140.

Türk Dil Kurumu (2015). "Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük", http://www.tdk.gov.tr, (10.01.2015).

Tütüncü, Ö., Doğan, Ö. İ., Topoyan, M., (2004). "Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması", IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Konya.

Utkutuğ, Ç. P., (2007). "Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi ve Örnek Uygulama", Ankara Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Uzkesici, N., (2002). "Sağlık Kurumları Yönetimi", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

Yıldırım, A., (2014). "Sağlık Kurumlarında Üretim ve Süreç Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği", The Journal of Academic Social Science Studies, Sayı:29, 457-474.

Process Management Practices In Healthcare Institutions

Dr. Şükrü KILIÇ
kilicsukru@hotmail.com

Dr. Cumhur AYDINLI
cumhur_a@hotmail.com

Extensive Summary

1. Introduction

Whether or not processes have been identified, they are present in all organizational activities with their different extents. Therefore, improvements in processes are important in providing effective and productive process flows which are in compliant with organizational objectives. On the other hand, magnitude of business costs in health institutions which differ from other sectors and service businesses in terms of various characters they have, brings up different management implementations and approaches with regards to obtaining effectiveness in organizational structure and management. When body of literature is referred, it is seen that studies on implementations of other management approaches in health institutions which include process approach except Total Quality Management is quite limited. In this regard, it can be said that instead of a management approach in health institutions in which directly process management is focused, postmodern management implementations such as Total Quality Management, Balanced Scorecard or lean Six Sigma which include process approach in their contents are concentrated on.

In this study, process management in health institutions and management implementations which include process approach in their contents are investigated together with their results, thus having an idea is aimed in terms of applicability of process management in health institutions.

2. Basic Characteristics of Health Institutions

Important characteristics of health services such as being a dynamic sector under the effect of numerous variability and being related with human life directly separate health institutions from other industry and service businesses(Aslan&Demir, 2005; Aslantekin *et al.*, 2007). It can be said that this distinctive basic characteristics of health institutions can be explained in summary under three main titles as structure, process and output(Kavuncubaşı, 2000, p. 52-56,272; Uzkesici, 2002, p. 80-84).

Another important characteristic of health institutions is they are economical businesses with remarkable budgets due to reasons such as magnitude of investment costs and their need of closely following up technological developments(Uzkesici,2002,p. 47; Atasever, 2014, p. 82).

3. Characteristics which Separate Presentation of Health Service from Other Service Types

There are some certain characteristics which separate health services from other service types(Aslantekin *et al*., 2007). One of outstanding character among them is health services to be related with human life directly. As another characteristic, it can be said that health service employees work in a deontological culture environment where they are honoured and are proud of the given service and successful outcomes. Motivation of health employees is extremely affected by ethical values(Deldal, 2014).

Confidence factor in health interaction has utmost importance. Client fidelity in health service is directly oriented to the person giving service/physician and health institution is in the background(Bekaroğlu, 2005).

Performance of health service is a big system where many occupation groups take place in. This system; has three different extents as managers, persons giving service and persons getting service and all these three extents focus on human factor. As a result of this, requirement of performing effective, productive, quality, fast, accessible, on time and impeccable service arises. And such a requirement brings up the need of institutions to be managed in an extremely planned, sensitive, balanced and genuine way in performance of health services(Aslantekin *et al.*, 2007).

As another characteristic which separates health services from performance of other services, it can be indicated that satisfaction level of the client is inversely proportional with his expectations rather than the quality of the service he gets.

4. Examining Process Concept

Word meaning of *process* word is given as "incident and activity series between which there is unity or which are repeated, which progress, develop at a certain time point, process" (TDK, 2015). Notwithstanding, for definition of *work processes* which are meant with *process* expression, it is seen that there are quite different approaches in management science (Bozkurt, 2010, p. 39). Common point of all these definitions is the process to state a transformation which add value to the manufacture (Esin, 2004, p. 226).

5. Process Management or Management by Processes As a Contemporary Management Approach

Businesses include numerous work processes with various extents. A big portion of work processes some of which take part within sole business function, are processes which are conducted as interfunctional. Whether processes are implemented in a single department or consist of more than one department activities or interactions, in a final meaning, they affect productivity of business activities, thus financial achievement of the businesses (McDonald, 2013, p. 16). This characteristic of processes and customer satisfaction of traditional organization structure in the business and processes to cause some serious problems in terms of their productivity resulted in process management concept to arise (Eyüboğlu, 2010, p. 55-56).

6. Other Management Concepts And Implementations which Include Process Approach in their Content Error! Bookmark not defined.

Impact of process-driven management understanding on increase of business performance has been started to be felt especially after 1980s. In this period, among implementations aimed at Total Quality Management, EFQM Excellence Model, ISO 9000 Quality Management system Standards, especially its 2000 and later versions and standards of Malcolm Balridge National Quality Award given in America gave place to process approaches on an important level. Examining Processes Systematically is stated as one of the most important factors of Total Quality Management (Bozkurt, 2003, p. 9-10). It is also seen that different management implementations and methods which include process approach in their contents in different levels and extents in businesses are implemented to provide a competitive advantage in line with various variables such as changing environment conditions, customer demands, technological developments. (Saruhan *et al.*, 2013, p. 23) These can be expressed as Six Sigma, Balanced Scorecard and Reengineering.

7. Process Management Implementations in Health Institutions

It is stated in the literature that for Management approach by processes to be implemented in a business successfully, there must be process management understanding in that particular business (Bozkurt, 2003, p. 7-8). As well as process management can be evaluated as a step of which execution is mandatory in the stage of transition to the management by processes, it will be possible to put forward that for businesses which implement other management approaches which include process improvement approaches, transition to process management will be able to be performed easier relatively.

7.1 Total Quality Management Implementations in Health Institutions

Total Quality Management implementations have shown a rapid dissemination especially in hospital services in developed countries since 1980s (Çolaklar&Bozkurt Demirdağ, 2013). This increase which continued also after 2000s in number of certified health institutions likely to occur due to expected positive impact of ISO 9000 and other Total Quality Management implementations with regards to corporate performance.

As well as there is a high demand aimed at Total Quality Management implementations both in the world and in our country among management implementations giving place to process approaches, it is seen in made literature reviews that studies on impact of Total Quality Management implementations on continuous improvement and process management is quite limited.

7.2 Other Process Management Implementations in Health Institutions Except Total Quality Management Implementations

When the body literature related to researches on management implementations including process approach in health institutions is reviewed, for studies except total quality management implementations, it is seen that mainly studies on Lean Six Sigma and Benchmarking topics focusing reducing the cost, take place. Articles and researches prepared by Cleven*et al.* (2014), Gitlow and Gitlow (2013), Heuvel, Does and Koning (2006), Mannon (2014), Eiff (2012), Tabibi*et al.* (2011) and Lama *et al.*

(2013) which are of primary studies on these matters regarding implementations in health institutions have been examined together with their results.

8. Conclusion and Discussion

As a result of made literature reviews, it is seen that instead of a management approach in which directly process management is foucsed, postmodern management implementations similar to Total Quality Management, Balanced Scorecard or Lean Six Sigma which give place to process approach in their contents are concentrated on in health institutions. Additionally, it can also be said that studies on applicability of other management implementations giving place to process approach except Total Quality Management implementations in health institutions are quite limited.

Management by processes is a management understanding which may give positive results aiming at effectiveness and productivity in succeding objectives. However, management by processes understanding needs a radical approach change focusing processes in all members taking part in the organization. In this content, it can be suggested primarly to evaluate other management concepts and implementations including process approach and to implement the approach deemed suitable in stages of transition to management by processes. When considered from this point of view, it is assessed that businesses which have put into force ISO 9000 which gave place to process approach especially after its 2000 version on an important level and EFQM, Balanced ScoreCard, Six Sigma or Reengineering management approaches will be one or more step ahead in stages of transition to management by processes. It must not be ruled out that making this issue a company culture will be able to be performed in the scope of a process and to be able to do this, primarily consistency of the management will be needed.